

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESPOL**

**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESP AE**

**PROGRAMA DE MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
XII PROMOCION**

**LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA APLICADA EN EL SISTEMA
FINANCIERO ECUATORIANO, EN EPOCAS DE CRISIS.**



DP-01085

**Ing. Rafael Jiménez Vásquez
Econ. Leonel Pinto Guevara**

Dir. Dr. Germán Creamer Guillén

Guayaquil, Mayo de 1997

LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA APLICADA EN EL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO, EN EPOCAS DE CRISIS.

Indice general

<i>Temas:</i>	<i>Páginas</i>
DEFINICION Y ANTECEDENTES DEL PROBLEMA PRINCIPAL DE LA TESIS	4
OBJETIVO GENERAL	4
OBJETIVO ESPECIFICO	4
JUSTIFICACION	5
MARCO TEORICO	5
PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS	6
RESUMEN EJECUTIVO	

CAPITULO I

INTRODUCCION	7-8
VISION GENERAL DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO	
<i>1. Breve evolución histórica y desarrollo.</i>	9-11
<i>2. Análisis del entorno Político - Económico del sistema financiero Ecuatoriano actual.</i>	
<i>2.1 El entorno Interno : Aspectos Microeconómicos</i>	12-13
2.1.1 Definición del sector financiero bancario : Gestión Operativa	13-14
2.1.2 Entorno referencial y factores críticos del sistema financiero	14
2.1.3 Definición del sector interno	
<i>2.2 El Entorno Externo</i>	14-15
2.2.1 Panorama Económico	15
2.2.1.1 Política Monetaria	16
2.2.1.2 Política Cambiaria	16-17
2.2.1.3 Política Fiscal	17
2.2.1.4 Política Comercial	17-18
2.2.2 Panorama Financiero	18
2.2.3 PIB	18-19
2.2.4 Inflación y Tasas de Interés	19
2.2.5 Rendimiento en sures o dólares y mercado bursátil	20
2.2.6 Devaluación	20-21
2.2.7 Reserva Monetaria Internacional	21-22
2.2.8 Tecnología	22
2.2.9 Riesgo Político	23
2.2.10 Aspecto Social	23-25
2.2.11 Relaciones Internacionales	25-26
<i>2.3 Mapeo Financiero-Económico (Simulación Linderberg)</i>	

CAPITULO II

<i>Temas:</i>	<i>Páginas</i>
2 Análisis funcional de la estructura financiera y su sistema político - económico (crisis)	27-29
2.1 Misión global de la banca ecuatoriana	29
2.2 Misión específica	30
2.3 La Visión General de la Banca.	30-31
2.4 Eficiencia Administrativo - financiera.	31
2.5 Cultura Organizacional	31-32

CAPITULO III

3. Análisis estructural del sistema competitivo financiero: Sector Bancario

3.1 El proceso de planeación y factores estructurales	33
3.1.1 Análisis de la competencia bancaria y tendencias	33
3.1.1.1 Crecimiento Sostenible del Sistema	34-37
3.1.1.2 Esquema del problema central de la Banca y soluciones.	37-38
3.1.2 Matriz de análisis competitivo del sector financiero ecuatoriano	38-40
3.1.3 Análisis de los competidores potenciales y barreras de entrada	40
3.1.4 Barreras de salida	40
3.1.5 Análisis de los consumidor	41
3.1.6 Análisis de los proveedores (grado de presión)	41
3.1.7 Riesgos de los productos sustitutos	42
3.1.8 La estructura del Mercado competitivo en el contexto financiero actual.	42

CAPITULO IV

4. Análisis matricial del sistema funcional de la banca

4.1 Análisis de los sectores funcionales	43
4.1.1 Matriz del Perfil Competitivo del Sector	43-44
4.1.2 Matriz Crecimiento/Participación del sector	44-45
4.1.3 Matrices FODA	45-56
4.1.4 Comparación estrategias de bancos nacionales grandes con bancos internacionales grandes.	56
4.1.5 Análisis de la funcionalidad de las metodologías utilizadas en el presente trabajo aplicadas al sistema financiero.	56-57
4.2 Análisis del estilo de liderazgo	57-58
4.2.1 Definición de estrategias competitivas a nivel de la banca	

CAPITULO V

<i>Temas:</i>	<i>Páginas</i>
5. Estrategias de crecimiento industrial bancario	
5.1 <i>Análisis de la estrategia genérica aplicada : Los 3 mayores bancos del sistema</i>	59-60
5.1.1 Estrategias Financieras	60
5.1.1.1 Indice Camel	60-61
5.1.2 Proyectos Estratégicos por producto: Objetivos y Metas financieras	61
5.1.3 Definición de Objetivos a largo plazo	61-62
5.1.4 Escenarios de la Banca Ecuatoriana en 5 años.	62

CAPITULO VI

Conclusiones	63
Observaciones	64
Recomendaciones	64-66
Trabajos por realizar	66
Apéndice	67-74
Bibliografía General en orden alfabético	75-76

DEFINICION Y ANTECEDENTES DEL PROBLEMA PRINCIPAL DE LA TESIS:

Particularmente hemos definido el problema como la crisis financiero que vive el país. Esta crisis tiene sus causas y efectos:

Las **causas** son muchas, pero de manera particular definimos las siguientes :

1. *Falta de planeación de mediano y largo plazo.*
2. *Especulación Financiera.*
3. *No existen funcionarios en la banca con nivel académico administrativo adecuado :*
Ejemplo : En sus evaluaciones se fijan en el neto análisis financiero de cifras históricas y proyectadas. Posteriormente se da una especulación de variables económicas (a su mejor interpretación) como las tasas de interés, y consecuentemente producen una crisis financiera de liquidez
4. *Inestabilidad Económica.*

Los **efectos** de esta crisis:

1. *Altas tasas de interés* para atraer ahorristas, lo que aumenta el riesgo de crédito, dificulta el cobro del mismo, para luego convertirse en un círculo vicioso entre necesidad de liquidez y empeoramiento en la calidad de crédito.
2. En consecuencia a lo anterior; existen ahorristas que colocan sus ahorros a tasas excesivamente altas, lo que provoca que los bancos se "*queden sin fondos*" y tengan que acudir al interbancario (préstamos de emergencia de banco a banco). Estos efectos continúan con la reducción por parte de bancos fuertes de sus líneas de crédito de interbancario con bancos e instituciones financieras ilíquidas.

OBJETIVO GENERAL:

Analizar la crisis, comprenderla e implementar un *plan de acción estratégica* analizando la competitividad de los principales bancos del país, su entorno y estrategia a ser aplicada en el sistema financiero ecuatoriano en épocas de crisis.

OBJETIVO ESPECIFICO:

Evaluar las estrategias utilizadas por las principales instituciones financieras del país y su impacto en la rentabilidad.

JUSTIFICACION

El alto riesgo y poca gestión del mercado, se debe al bajo dinamismo del mismo, que se ve afectado por las tasas de interés (margen financiero) y la incoherencia político - económica .

La importancia de este documento radica en que una vez establecido las causas del problema definiremos una guía a seguir (a través de matrices prácticas) de cada institución, en donde se analiza financieramente a la empresa y luego se estudian los factores que pueden estar afectando su crecimiento.

El *estudio económico financiero* del presente trabajo de consulta será de apoyo para el mejor manejo de los recursos institucionales y para modificar o diseñar su crecimiento sostenido.

La tesis pretende aportar con ciertos parámetros de investigación a fin de incentivar *el estudio del desarrollo del sector financiero y crediticio*, a fin que su aplicabilidad genere *mayor dinamismo* y establezca una mejor aplicación de las estrategias. Este estudio a su vez complementará a otros ensayos que sobre la materia han sido expuestos por el Incae.

MARCO TEORICO:

El estudio de un sistema de planeación estratégica en nuestro mercado financiero actualmente se ha constituido como herramienta primordial en la gestión y planeación de la gerencia. *El presente trabajo buscará enfocar las alternativas a seguir de los principales bancos del país a fin de lograr establecer diferencias entre ellos y cumplir con un plan establecido, a través del uso de herramientas que definiremos más adelante.*

Nuestro sistema crediticio financiero ha tenido un comportamiento errático, debido a la falta de coordinación entre las políticas financieras y las de Estado; en consecuencia el desarrollo de nuevas estrategias que afronten este problema han tenido relativo éxito.

Para argumentar las posibles soluciones de nuestro estudio, analizaremos entre otras, las siguientes herramientas:

- *Indice CAMEL*
- *Mapeo económico-político del mercado.*

La utilización de estas herramientas en el sistema financiero, nos dará la pauta para definir una estrategia propia de estudio, que enfrente la competencia y se permita operar rentablemente en este caso; material que ahondaremos en el desarrollo del presente trabajo.

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS.

HIPOTESIS ESTRATEGICAS.

1. **La reducción de costos** por actividad en el producto es un efecto directo de la estrategia implementada al producto.
2. La mayor competitividad lograda, por lo tanto la mayor potencialización del producto está dado porque existe una estrategia dirigida a diferentes segmentos. **(diferenciación del producto).**
3. La alta rentabilidad que proporciona el producto al Grupo se da porque existe una mejor **focalización de mercado.**

RESUMEN EJECUTIVO

DEFINICION DEL PROBLEMA

Hemos definido el problema como la crisis que enfrenta el sistema financiero ecuatoriano desde 1970 a la actualidad. Este problema ha sido causado por la falta de planeación a mediano y largo plazo, adicional a la especulación financiera con que han venido actuando los bancos y consecuentemente ha provocado la inestabilidad financiera económica del país.

Los efectos inmediatos, han sido la elevación de la tasa de interés, el riesgo crediticio, la presión de los bancos y un círculo vicioso entre necesidad de liquidez y empeoramiento de la calidad del crédito.

METODOLOGIA

En primer lugar enfocamos una **breve reseña histórica de la banca**, luego hacemos un **análisis del entorno político - económico** del sistema financiero ecuatoriano.

Abarcamos así mismo un **análisis funcional de la estructura financiera y su sistema político**, así como la base de las estrategias bancarias que son: eficiencia administrativo financiera, cultura organizacional y mision general.

Luego realizamos un **análisis estructural del sector financiero**, a fin de ubicarnos en el sistema bancario. Aquí se enfocan los niveles de planeación, competencia, matrices, competidores potenciales del sistema, barreras de crecimiento, proveedores y sustitutos, de cierta forma emulando el estudio de análisis de los sectores industriales del Michael Porter y poder aplicarlos a la realidad ecuatoriana.

Más adelante enfocamos un **análisis de los sectores particulares de cada banco escogido** y tema de nuestro estudio y aplicamos las matrices **FODA** de estos sectores, realizamos un **análisis del perfil competitivo** de los 4 principales bancos escogidos y matrices de control preestablecidas, para luego concluir con un **análisis interno de cada uno de ellos** para remontarnos posteriormente a la estrategia que indicará la pauta de nuestro estudio.

RESULTADOS

Nuestros resultados han sido muy satisfactorios, ya que parte de ellos ya han sido aplicados por instituciones que han venido desarrollando desde hace tres años y otras recientemente un estudio de planificación estratégica. Estos estudios sirven para poder tomar decisiones en el mediano y largo plazo, y saber a que atenerse cuando se analiza el entorno político-económico, a través de las diferentes políticas aplicadas por el gobierno central y la simulación Lindemberg.

Así mismo se ha definido como estrategias principales: *segmentación de mercados y reducción de costos, para lograr mayor penetración en el mercado a través de la diferenciación de productos y servicios*. Es decir a través de una operación eficiente, desarrollar nuevos productos y servicios, para encaminarse a lo que es la tendencia mundial, al igual que fusionarse los grandes con los pequeños, y expandirse hacia afuera. Caso contrario será muy peligroso para nuestra economía el resquebrajamiento de todo el sistema financiero ecuatoriano.

CAPITULO I

INTRODUCCION

A la actualidad el rol del sistema financiero ecuatoriano ha sido un factor preponderante para el desarrollo del país. El sistema bancario privado en el Ecuador ha ocupado desde sus inicios de mayor actividad en la década de los 70, un puesto importante para el desarrollo del sistema financiero. Asimismo cabe recalcar que las continuas crisis que han envuelto a nuestro país y los distintos factores del acontecer político financiero siempre han sido ligados a la banca.

Como muestra basta recordar lo que ampliaremos posteriormente en el *Cap. I*, desde que se inicia la era petrolera en los 70 (dilapidación de dinero), la crisis de la deuda externa (década perdida para América Latina) los años 80, los vaivenes del acontecer político financieros de los 90 (crisis fronteriza, energética y política) han llevado al colapso económico, ocasionando a la actualidad el cierre de muchas empresas y moratoria de pago a la actualidad de los sectores.

El panorama al parecer se torna algo sombrío. Por lo tanto es imprescindible un ensayo de planificación estratégica del sistema que enfoque los problemas actuales de la banca (cartera vencida y colapso económico) no sin antes mencionar todos los factores que la confluyen a generar esta crisis, identificar el problema y ofrecer experimentalmente una estrategia de gestión de la banca para poder reactivar el aparato productivo del país que tanta falta nos hace.

Para esto se ha realizado un recuento y análisis en el Cap. I del Rol del sistema financiero ecuatoriano en donde enfocamos la estructura del sistema, y hacemos un recuento del sistema bancario y sus características político-económicas más importantes, este estudio lo hacemos partiendo de las crisis que se originaron para la banca en 1995 y concluimos con la destitución del ex-Presidente Abg. Abdalá Bucaram haciendo un breve análisis del actual sistema financiero en el interinazgo del Dr. Fabián Alarcón. Como podemos observar, sin comprender los factores que nos llevaron a la crisis financiera y social, es muy difícil montarnos en una planeación estratégica preestablecida.

Abarcamos de la misma manera un análisis de las principales instituciones del sistema financiero, así como las estrategias, eficiencia administrativo financiera y cultura organizacional de las mayores instituciones.

Para concluir este análisis estructural del sistema, analizamos las 2 grandes especialidades de la Banca; para luego en el *Cap. II* realizar un esquema de análisis conceptual de la planeación que son los entornos macro y microeconómicos del sistema en donde analizamos todos los factores claves que confluyen al comportamiento errático del sector.

Este análisis que a más de ser conceptual y argumentativo, tiene como finalidad conocer a fondo el porque de las variables en la economía y conjugadas de una manera específica no funcionan a cabalidad, como lo hacemos de recuento en el *punto 2.1.3 del Entorno referencial y factores críticos del sistema financiero*. De la misma manera analizamos en este capítulo el Riesgo Político enfocando Formas de Gobierno, instituciones políticas y relaciones internacionales que tanta falta nos hace para atraer a la inversión extranjera. Finalmente hacemos una simulación y futuras reflexiones sobre el panorama para este año 1997, en donde tenemos un interinazgo que conocer, estos temas los enfocamos en un Mapeo Financiero Económico del Sector.

En el *Cap. III* realizamos un análisis estructural del sector financiero, esto es a diferencia del anterior capítulo, aquí nos enmarcamos más en un estudio del sector y la competencia. Aquí se enfocan los niveles de planeación y analizamos, competencia, matrices, competidores potenciales del sistema, barreras de atraktividad, proveedores y sustitutos, de esta forma emulamos el estudio de análisis de los sectores industriales del Michael Porter a fin de identificar nuestros parámetros de funcionamiento y poder aplicarlos a la realidad ecuatoriana. Concluimos analizando cadenas de valor añadido por medio de toda la fuerza que empuja a las instituciones financieras a crear valor.

Para el Cap. IV. ya enfocamos un análisis de los sectores particulares de la banca escogida y tema de nuestro estudio y aplicamos las matrices FODA de estos sectores, realizamos un análisis de suficiencia organizacional de los 5 principales bancos escogidos y matrices de control preestablecidas, para luego concluir con un análisis interno de los estilos de liderazgo por participación, estrategias aplicables y controles establecidos.

El objeto de este capítulo es determinar funcionalmente a la banca y analizar la suficiencia organizacional y estilos de liderazgo de la misma, para remontarnos es la estrategia que indicará la pauta de nuestro estudio.

En el Cap. V analizamos las estrategias financieras aplicadas en el sistema y sugerimos las técnicas en aplicarse de mayor valor añadido, como aquellas del control financiero, políticas y crecimiento sostenible del sistema. De manera sistemática desarrollamos también una estrategia de marketing financiero que ubicaría a las instituciones en mejor condición de rentabilidad y buscamos la aplicación de las mismas en el mercado ecuatoriano.

Como podrá apreciarse, esta planeación estratégica tiene 5 Capítulos fundamentales que son:

- **Rol y desarrollo del sistema financiero ecuatoriano.**
- **Entorno económico.**
- **Análisis del perfil competitivo de la banca**
- **Análisis matricial de la banca**
- **Estrategias de crecimiento en aplicarse al mercado ecuatoriano.**

Con estos parámetros pretendemos establecer una matriz de planeación estratégica para el sector bancario ecuatoriano y buscar el mejor uso y aplicabilidad en épocas de crisis como la que ha pasado la banca ecuatoriana. Un simul del sistema y un correcto control del mismo dentro de las estrategias preestablecidas nos dan la pauta de un mercado financiero funcional y generador de riqueza que son los objetivos por los cuales la banca se debería enmarcar.

Al existir aproximaciones o ensayos como estos, podremos tener una noción clara y mejor enfocada del sistema financiero a su vez que podemos aplicar distintas estrategias que benefician al sector y al sistema.

Al concluir el presente trabajo investigativo, quisiéramos extender nuestro más sincero agradecimiento a todos los profesores que ayudaron a nuestra formación de especialidad y de manera particular y específica a nuestra querida y siempre noble **ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL** en su modalidad de especialización **ESPAE**.

Visión General del Sistema Financiero Ecuatoriano

1. Breve evolución histórica y desarrollo

La banca ecuatoriana ha evolucionado notablemente en los últimos tiempos, con mayor especialización y dinamismo, empujada por la mayor competencia, apertura externa, y vigencia de los clientes; pero en los últimos años, situaciones político económicas han impedido su crecimiento continuo, esto añadido a los múltiples acontecimientos históricos que la han acompañado a la banca ha impedido su fortalecimiento. En el presente análisis pretendemos realizar un recuento breve e histórico del mismo y su evolución como topamos a continuación:

Período 1830-1927

Recuento y Características:

1. Sociedad rural, con una economía poco monetizada, en la que circulaban monedas tanto de oro como de plata. La actividad económica era de tipo agrícola y comercial, orientada en gran parte hacia el comercio exterior.
2. Los dos primeros bancos fueron el "Banco Particular de Luzurraga" y el "Banco Particular de Descuento y Circulación", ambos situados en la ciudad de Guayaquil.
3. Los procesos de emisión no siempre fueron objeto de un riguroso control, especialmente, en lo que tiene que ver con los préstamos al Gobierno. En consecuencia, se dieron repetidas crisis en la economía, motivadas, generalmente, por un excesivo crecimiento del Medio Circulante, un alza en el nivel general de precios y, por lo tanto, un deterioro de la Balanza de Pagos.
4. La caída en la demanda mundial de ciertos productos primarios, como el cacao, y de la aparición de pestes que atacaron estas plantaciones, la economía ecuatoriana, hasta ese entonces mono-exportadora (el cacao representaba el 75 por ciento del total de las exportaciones) ingresó en una etapa crítica, cuyas principales características fueron las continuas devaluaciones, los pronunciados déficits fiscales y, en general, la disminución de la producción interna.
5. A fines de 1926 y durante el gobierno del Doctor Isidro Ayora, vino al país una misión económica, presidida por el prestigioso economista Doctor Edward Kemmerer quien, a principios del siguiente año, sometió a consideración del gobierno ecuatoriano un conjunto de proyectos encaminados a reorientar la actividad monetaria y bancaria.
6. En 1927 se fundó el "Banco Central del Ecuador" y para 1928 se creó la Superintendencia de Bancos y el Banco Hipotecario del Ecuador.

Período 1927-1970

1. Al Banco Central se le confiaron importantes funciones: el privilegio de la emisión y conversión de todos los billetes; la estabilización del cambio internacional; la regularización de los tipos de descuento; y, la ayuda a los bancos en momentos de emergencia. Funciones éstas comprendidas en el marco de una economía sustentada en el patrón oro desde principios del siglo, régimen que posteriormente se abandonó en 1932.
2. A la Superintendencia de Bancos, en cambio, se le encomendó la vigilancia y control del funcionamiento de los bancos públicos y privados, con el ánimo de salvaguardar los intereses de la sociedad que había confiado a tales instituciones recursos monetarios indispensables para el desarrollo nacional.
3. La actividad bancaria en los primeros años de este período se desenvolvió enmarcada dentro de la crítica situación económica en la que se debatió nuestro país, como consecuencia, primero, de la grave depresión del año 29 y, posteriormente, de la segunda guerra mundial.

4. Para fines de la década de los años 50 y comienzos de la siguiente, los precios internacionales de nuestros principales productos de exportación mostraron un comportamiento irregular, en algunos casos hacia la baja, dejando en claro la fragilidad de nuestro sector externo. Esto motivó el replanteo de nuestra estrategia de desarrollo en beneficio de un proceso de industrialización basado en la sustitución de las exportaciones que fortaleciera nuestro sector externo, tesis que ya había sido experimentada en otros países de América del Sur.

5. En resumen, se puede decir que, nuevamente, el sistema financiero privado, esta vez bajo las directrices de la Autoridad Monetaria, jugó un importante papel en el proceso económico habiéndose adecuado a las necesidades requeridas conforme a la orientación del desarrollo elegido. Sin embargo, a pesar de este valioso aporte, todavía permanecieron al margen de los beneficios de la intermediación financiera grandes masas de población, manteniéndose así la dualidad que ya se señalara al analizar el período anterior.

Período 1970-1980

1. La década comienza en medio de halagadoras expectativas económicas, fruto de los hallazgos petrolíferos en 1968. Este fruto alentador dinamizó el comportamiento de los principales agregados macroeconómicos, tales como el consumo, la inversión, las importaciones, que contaron con el financiamiento de las exportaciones de petróleo y, posteriormente, de un elevado endeudamiento externo.

2. En efecto, las exportaciones se multiplicaron por cuatro entre 1972 y 1974, generándose una prosperidad sin precedentes. Ante esta situación los intermediarios financieros se convirtieron en un importante mecanismo transmisor de la nueva riqueza hacia los sectores demandantes de la sociedad, habiéndose incrementado en un 50 por ciento el número de bancos privados, y las financieras privadas en número de 1 a 10, durante toda la década. Esta afirmación se hace aún más evidente al observar el siguiente cuadro:

SISTEMA FINANCIERO PRIVADO CAPITAL Y RESERVAS EN MILLONES DE SUCRES

AÑOS	BANCOS	FINANCIERAS
1970	747,0	72,9
1972	917,6	95,9
1975	1.588,5	180,8
1978	3,562,9	833,8
1980	6.447,0	1.666,0

FUENTE: Superintendencia de Bancos.

3. Los sectores beneficiarios de esta expansión, a través del otorgamiento de crédito, fueron: en primer lugar, la industrial, como consecuencia del profundizamiento de la orientación del desarrollo vigente desde la década anterior, esta vez en el marco del Acuerdo Subregional Andino; y, en segundo lugar, la construcción, fruto del crecimiento de las capas medias de la sociedad y de la elevación en el nivel de vida de que aquellas gozaron.

4. Se puede decir, en conclusión, que el sistema financiero privado, durante este período, fue un protagonista importante de la expansión de la economía de nuestro país. Sin embargo, nuevamente, sus beneficios se limitaron a sólo una parte de la comunidad, permitiendo la consolidación de un mercado financiero paralelo extrabancario, conformado por amplios grupos de población que, por diversos motivos, se vieron marginados del crédito dentro de una economía ya monetizada.

Período 1980-1997¹

1. La estructura financiera en años previos a 1988 estuvo marcada por el efecto de elementos distorsionadores, como el inusitado desarrollo bancario generado por el auge petrolero de los años 70 y, luego de una década, la reducción de las actividades causada por la crisis financiera de los años 80.
2. Ya en la década de los años 80, el Ecuador se había rezagado respecto a otros países latinoamericanos en los montos de inversión. Al realizar una comparación entre los niveles de ahorro de Colombia, Chile y Ecuador, se puede evidenciar la debilidad del sistema financiero ecuatoriano y de la economía, en general.
3. La banca ecuatoriana habría sabido aprovechar la monetización de origen externo causada por el programa de estabilización iniciado en agosto de 1992. La ampliación de los recursos disponibles se tradujo en mayores captaciones de depósitos y un crecimiento del mercado potencial, lo cual ha hecho que la cartera y las colocaciones de la banca crezcan rápidamente.
4. En 1989 se decidió reordenar el sistema financiero y se inició una profunda reforma legal y estructural, que se inscribía dentro del proceso de modernización que se deseaba implantar en toda la economía. En el ámbito bancario la reforma más importante constituyó la promulgación de la Ley General de Bancos y la Ley de Instituciones Financieras en mayo de 1994.
5. Tras la reestructura del marco legal, los bancos rápidamente comenzaron a acoplarse dentro de un esquema que los hacía más competitivos y ágiles para intermediar; esto sin duda ayudó a reducir inicialmente los precios financieros, aunque aun existen excesos en el mercado financiero bruto, que deberá ser corregido mediante la estabilización de la economía y la optimización de las dimensiones de la banca.

Estudios recientes apuntan hacia la necesidad de que, en lugar de incrementar los precios de la actividad financiera, los bancos reduzcan sus costos y gastos y, sobre todo, disminuyan la cantidad de activos improductivos para lograr mayor eficiencia. Esto debería conducir a una reducción de la tasa de interés activa a un ritmo similar al de la tasa pasiva y de la inflación.

En base a lo anterior, habría que investigar si elementos de carácter estructural, como el sobredimensionamiento y la poca utilización de la optimización de la escala de operaciones, explican el alto margen financiero bruto existente en Ecuador y los problemas que éste representa para una eficaz intermediación de los recursos financieros.

2 Análisis del entorno Político-Económico del sistema financiero actual.

2.1 El entorno Interno : Aspectos Microeconómicos

2.1.2 Definición del sector financiero bancario : Gestión Operativa²

Las instituciones bancarias controlan diariamente, a través de sus departamentos de Tesorería, los flujos hipotecarios de recursos disponibles con que cuentan para cubrir sus obligaciones más inmediatas, es decir, mantienen una adecuada correspondencia entre los plazos de sus activos y los de sus pasivos, para atender las órdenes de pago que libren los clientes de acuerdo con sus propios requerimientos, respecto de los depósitos a la vista y de los depósitos a plazo. Si esto no ocurriese, un Banco se colocaría en situación de riesgo, por la imposibilidad de cumplir con sus compromisos frente al público. En general, la Banca privada ecuatoriana, conforme a su experiencia y prudencia financiera mantiene una porción de los activos enteramente líquidos, con el propósito de atender los retiros normales de depósitos, a fin de no afectar la estabilidad institucional. Para este efecto

¹ Notas Técnicas del Banco Central del Ecuador.

² Boletín Estadístico de la Asociación de Bancos privados, 1996

los bancos privados mantienen además una reserva denominada encaje, determinada por las autoridades monetarias, que actualmente representa el 10% de los depósitos y captaciones a la vista, de ahorro y a plazo.

Esta reserva está constituida por el dinero depositado por los bancos privados, principalmente en el Banco Central, por las disponibilidades de efectivo existentes en sus cajas, y por sus inversiones en Bonos de Estabilización Monetaria o en obligaciones de la Corporación Financiera Nacional -CFN-, (hasta el 20% del requerimiento de encaje), puesto que se considera que no toda la liquidez puede ni debe estar representada en activos ociosos en el Banco Central que no generan rédito, y que consecuentemente afectan la rentabilidad de la operación bancaria. Sin embargo, debe admitirse que el encaje o la reserva adecuados, deben estar parcialmente representados o constituidos por dinero en efectivo o por otras especies líquidas; la liquidez ideal debe conformarse por activos transferibles, sin riesgo de pérdida, es decir, por activos líquidos fácilmente realizables y convertibles en efectivo.

Cabe precisar que en los actuales momentos y en el ámbito latinoamericano, la política monetaria tiende a desarrollarse sin depender de los encajes legales, pues los procesos de internacionalización de las economías conducen a que éstos se reduzcan a su más mínima expresión, o inclusive a que desaparezcan, como en el caso mexicano. Europa se mueve en tal sentido a partir del prácticamente inexistente encaje legal en Inglaterra (0,05%); Suiza y Australia han eliminado la obligatoriedad de los encajes. En nuestro Continente también se percibe esta tendencia, puesto que las Autoridades Monetarias de Canadá y México cumplen sus funciones a la par que se respeta una política de cero encajes. Por los procesos de globalización financiera y por las fuerzas de la competencia se deberán seguir creando en el Ecuador las condiciones adecuadas para que las autoridades tiendan a reducir a su más mínima expresión los encajes. Los banqueros ecuatorianos, dado su profesionalismo, tendrán en tal caso el deber de mantener por su propia cuenta una porción líquida de sus activos, restableciéndose la principal concepción de esta obligación y perdiendo su carácter de instrumento monetario.

En el mes de agosto de 1996, la Superintendencia de Bancos dictó una Resolución que dispone que las instituciones financieras, las compañías de arrendamiento mercantil y las emisoras o administradoras de tarjetas de crédito, deben mantener un adecuado nivel de liquidez. Las consideraciones en las que se basó fueron posiblemente los problemas de falta de liquidez que experimentaron algunas sociedades financieras y un banco en particular a finales de 1995, debido especialmente a causas como el conflicto bélico con el Perú, la larga y costosa crisis energética, y la crisis política.

Las medidas adoptadas por el organismo de control buscan procurar que las relaciones entre activos y pasivos con, o de exigibilidad inmediata, se mantengan dentro de rangos de razonable prudencia, relación denominada índice de liquidez.

Este índice está constituido por las siguientes cuentas y subcuentas del activo: fondos disponibles, fondos interbancarios vendidos, bonos del Gobierno Nacional, bonos de la Corporación Financiera Nacional, bonos de prenda de otras entidades, bonos de estabilización monetaria, títulos valores para encaje, cédulas hipotecarias de otras entidades, operaciones de reporto, certificados de tesorería, y por las cuentas y subcuentas del pasivo correspondientes a: depósitos a la vista, fondos interbancarios comprados, obligaciones inmediatas, captaciones por operaciones de reporto, depósitos a plazo, aceptaciones de circulación, créditos a favor de bancos y otras instituciones financieras, valores en circulación y fondos en administración.

La Superintendencia determinó que las instituciones financieras deberán mantener un índice de liquidez no inferior a 14%. Sin embargo, estableció un plazo para que las entidades sujetas a su control ajusten su índice de acuerdo con este requerimiento, que obedece al siguiente cronograma: al 1 de octubre de 1996, el índice no debe ser menor al 12%, al 1 de noviembre de 1996 no menor a 13%, y a partir del 1 de enero de 1997, la relación no será menor al 14%.

2.1.2 Entorno referencial y factores críticos del sistema financiero³

Antes de describir la crisis financiera vivida desde principios de 1994, cabe mencionar que los factores críticos principales en el sistema son el riesgo de crédito y el riesgo de liquidez, ambos afectados por variables macroeconómicas, como la tasa de interés, el medio circulante, el tipo de cambio, etc. Muchas instituciones financieras estuvieron motivadas por la credibilidad que existía en el gobierno de Durán Ballén de que las tasas bajarían, por lo cual crearon productos de crédito a 1 o 2 años, a tasa fija, mientras la fuente de fondos que sustentaba esos créditos iba a renovarse cada 90 días. Pero la tasa en lugar de disminuir subió y la consecuencia fue que la tasa activa que se recibía por préstamos se situó en niveles inferiores a la tasa pasiva que se pagaba al ahorrista por esos fondos, generando márgenes negativos en esas operaciones.

El ejemplo anterior sirve para comprender en parte la problemática que han vivido algunos bancos e instituciones financieras, que imbuidos por una estrategia agresiva de captación de mercado, crecieron en activos en forma desmesurada, corriendo altos riesgos de tasa interés, en un esquema macroeconómico que inducía la volatilidad en las tasas de interés, como consecuencia del tipo de estrategia de estabilización escogida.

Otro problema presentado es que ciertos bancos e instituciones financieras incurrieron en riesgos de desacoplamiento entre activos y pasivos mayores a los mencionados, es decir que financiaban una proporción importante de sus activos con repos e interbancarios. Las instituciones que no ajustan oportunamente sus estrategias desembocan en una crisis de liquidez, que obliga a muchos bancos y financieras a pagar altas tasas de interés para atraer nuevos ahorristas o para retener a los existentes, con lo cual se presiona aún más al alza en las tasas de interés. Esta alza en dichas tasas aumenta el riesgo de crédito en el sistema, dificulta el cobro de créditos y genera un círculo vicioso entre necesidad de liquidez y empeoramiento en la calidad del crédito.

En este círculo vicioso (riesgo de crédito - riesgo de liquidez), se involucra como cómplice un importante grupo de ahorristas que, sin evaluar el riesgo de las instituciones, coloca sus ahorros a tasas excesivamente altas. Ante tal situación, muchos bancos y financieras con problemas de liquidez se ven obligados a acudir al interbancario para financiar sus necesidades de recursos.

La situación se complicó en el último mes de 1995, cuando los bancos líquidos decidieron crear o reducir drásticamente sus líneas de crédito de interbancario con bancos e instituciones financieras ilíquidas, ante el temor de quiebra de estas y como resultado del desfaldo realizado por dos casas de valores y una intermediaria.

El rumor de quiebra agudizó la iliquidez de estas instituciones, debido a que muchos ahorristas comenzaron a retirar sus fondos o no los renovaron.

La combinación de estos elementos resultó un duro golpe para un sinnúmero de entidades, que se vieron obligadas a acceder a las líneas de liquidez del Banco Central y, en muchos casos, se vieron constreñidas a vender sus activos (cartera e inversiones) para solventar su liquidez.

Aquellas instituciones financieras que tienen activos improductivos (préstamos, inversiones) y un patrimonio técnico superavitario, son las que pueden acceder a este apoyo del Banco Central, mientras que las que no pueden contar con él, quedan conminadas a desaparecer, como ya ha ocurrido.

Con lo anteriormente mencionado podemos definir el problema como la crisis financiera en que se encuentra inmerso el sistema financiero ecuatoriano y no permite que se consigan los objetivos de rentabilidad y contribución al desarrollo del país. Esta crisis tiene sus raíces o causas y sus efectos o consecuencias.

2.1.3 Definición del sector interno

El sistema bancario privado en el país está constituido por 43 bancos grandes, medianos y pequeños, los cuales han venido creciendo y desarrollándose a través de los años, y algunos no se originaron inicialmente como bancos propiamente dicho, sino como intermediarias financieras, para luego pasar a ser financieras y finalmente convertirse en bancos. La siguiente es una lista de estos 43 bancos por orden de activos:

³ Revista Gestión, 1996.

Progreso, Filanbanco, Pacífico, Pichincha, Popular, MBG fusionado a Soc. General, Continental (actualmente en poder del B.C.E. y en proceso de venta), Préstamos, Previsora, Citibank, Produbanco, Austro, Amazonas, ABN Amor, Finagro, Crédito, Tungurahua, Azuay, Solbanco, Bolivariano, Internacional, De Colombia, Financorp, Machala, Lloyds, Unión, Gral. Rumíñahui, Aserval, Invesplan, Caja Crédito, Cofiec, Finec, ING Bank, Bancomex, Del Occidente, Loja, CentroMundo, Unibanco, Territorial, Solidario, Litoral, Sudamericano, Comercial Manabí

A continuación presentamos la estructura del mercado financiero en el contexto actual, el cual está explicada en el capítulo 3 trata.

2.2 El Entorno Externo

2.2.3 Panorama Económico

Es importante y necesario enfocar el espectro económico en el cual la Banca se desarrolla ya que los cambios fundamentales radican en la políticas económicas a tomarse, por lo tanto analizaremos la banca actual y su contexto político.

Luego de que el Dr. Fabián Alarcón asumiera el interinazgo de la presidencia de la república hereda después de que Bucaram le tocó salir del poder un desbordante déficit fiscal del 6.6% del PIB lo cual asciende en términos absolutos a una cifra de US\$1.200 millones como consecuencia del abultado gasto público propio de una visión populista de la falta de medidas para subsanarlo.

Ya para el 28 de febrero Alarcón anunció su programa de gobierno el cual se resume a lo siguiente:

- un crecimiento del 3,5% par1997 y del 4% para 1998;
- una inflación entre el 20 y el 23% para 1998 (y, como precisaron otras autoridades, del 30% para 1997);
- un déficit fiscal equivalente al 2,5 % del PIB en 1997 y menor (sin especificar meta) el próximo año.

Para lograrlo, el gobierno, según lo que anuncia:

1. No modifica la política cambiaria del Banco Central; continúa el sistema de bandas, con el añadido de un nuevo mecanismo, el de participación en los mercados a través de subasta de divisas.
2. Adopta una serie de medidas fiscales.
3. Cumplirá con los compromisos de la deuda, aunque renegociará aquella con el Club de París.
4. Refinanciará la deuda interna
5. Privatizará EMETEL “a través de mecanismos ágiles que garanticen honestidad y transparencia”
6. Reformará las leyes operativas de las instituciones financieras del Estado (CFN, BF y Banco del Estado).
7. Ampliará y optimizará el oleoducto existente.
8. Creará nuevos mecanismos de ahorro (en fondos de inversión de mediano y largo plazo)
9. Aplicará mecanismos de capitalización de las empresas eléctricas existentes y realizará concesiones para nuevos proyectos de electricidad.

Actualmente el riesgo económico del país es 27, índice que lo ubica al país en el puesto # 11 entre 17 países latinoamericanos (ver anexo 6 en pag.31). Este alto índice nos da ya la pauta de que la consecuencia de el problema que definimos anteriormente es una crisis financiera particularmente de liquidez que conduce al país a una crisis económica generalizada.

Brevemente, esta crisis se da porque al existir una devaluación mayor a la pendiente del tipo de cambio, genera un rezago cambiario, lo cual torna a las exportaciones menos competitivas. Es entonces que el Banco Central tiene que intervenir en el mercado cambiario para inyectar dólares y

retirar sures y así evitar que se especule con moneda dura y se pierdan reservas. E ahí la situación por la que las tasas no bajan a pesar de la gran liquidez en el sistema financiero.

Para poder reestructurar la economía el actual gobierno plantea medidas como las anteriormente anunciadas y por lo tanto las políticas de gobierno serán las que a continuación mencionamos, no sin antes dejar presente que antes y después que se instauró la democracia en el Ecuador se han venido realizando reformas económicas que no han hecho más que acolchonar el impacto de las malas políticas adoptadas en los anteriores gobiernos, pero no se ha ni siquiera planteado como resolver el problema que nos conduce a esa crisis generalizada financiera y económica.

Este es el trabajo que pretendemos profundizar en esta obra, y para esto necesitamos realizar el estudio del ambiente externo político y económico, como lo estamos haciendo ahora.

2.2.1.1 POLITICA MONETARIA

Para lograr reducir la inflación se necesita de medidas de reforma estructural para garantizar la solvencia del sistema financiero y evitar que colapse ante algún desajuste coyuntural. Este año debe existir suficiente control como para poder emitir cierta cantidad de bonos de estabilización monetaria para contribuir a una reducción del nivel inflacionario. En los dos primeros meses de 1997 se ha registrado el más alto índice mensual de los últimos 60 meses. Puesto que los ajustes no pueden hacerse vía incremento de precios, lo cual sería inflacionario, se espera un paulatino descenso de la inflación mensual, que al término de los 18 meses lleve a recuperar un nivel promedio anual semejante al de 1996, en lo posible cercano al 20%.

2.2.1.2 POLITICA CAMBIARIA

EL nuevo gobierno mantendría el régimen de bandas, mecanismo que permitió mantener la estabilidad de los mercados monetario y cambiario en la crisis bélica, financiera y política en los últimos dos años. Este esquema utilizado, de ancla cambiaria, enfrentó a la economía a un escenario de tasas de interés reales altas y volátiles, atribuido a factores intrínsecos del modelo de tipo de cambio nominal, al riesgo de modificación de la banda y al nivel de eficiencia del sector financiero.

Un nuevo mecanismo de subastas cambiarias⁴ entró en vigencia el 3 de marzo, acompañado de un ajusten las bandas cambiarias que llevó a la paridad central 3,880 sures por dólar, y elevó el ritmo de devaluación⁵ del 18,5% al 21% anual, aunque mantiene la amplitud de la banda. El techo y el piso quedaron en 3,990 y 3,574 sures por dólar respectivamente.

La pendiente de la banda ha sido calculada considerando que la inflación esperada en los próximos doce meses, a partir de marzo, será de 25% anual. Con el sistema de subastas se evitan movimientos bruscos en la paridad y se apoya el descenso y estabilidad de las tasas de interés activas, que son ahora un objetivo más importante. El primer día de aplicación de las subastas, el mercado se mantuvo estable. El sistema financiero ofertó divisas al Banco Central por US\$21,6 millones y demandó por US\$11,5 millones, con un margen de 6 puntos entre la compra y la venta del dólar. El Central compró US\$14,4 millones a través de la subasta y US\$2 millones una vez que se terminó la misma. EL tipo de cambio en el mercado al cierre del 3 de marzo fue de 3,722 sures por dólar, cercano a la paridad central.

⁴ Las subastas cambiarias son rondas de compra, venta o spread (compra y venta) de divisas que organiza, cuando lo considera necesario, el Banco Central, con las instituciones financieras que han solicitado expresamente ser parte del "Grupo Participante". Este sistema, según lo explicaron las autoridades del banco, obliga a los agentes a participar sus expectativas de compra y venta de divisas, tanto en monto como en precio, y permite al Central mantener un control de los flujos de divisas, castigar las posiciones especulativas y garantizar una evolución ordenada del tipo de cambio. Revista Gestión 1997.

⁵ La devaluación debe ser igual a la diferencia entre la inflación doméstica y la internacional; si la pendiente de la banda, que marca el ritmo de devaluación, es inferior a la diferencia entre la inflación doméstica y la internacional, el rezago cambiario se va acumulando, restando competitividad las exportaciones del país. Revista Gestión 1997.

2.2.1.3 POLITICA FISCAL

Lo más significativo es el recorte al Presupuesto General del Estado de 1997, en un 10% de la proforma aprobada, equivalente a US\$400 millones. Para lograrlo, se cortarán tanto gastos corrientes como gastos de inversión. EL resultado de este recorte representa el 2,1% del PIB, lo que muestra la magnitud del sobredimensionamiento de la proforma presupuestaria planteada por el régimen bucaramista, que, en términos reales, creció en 60% frente a la proforma de 1996, rompiendo la coherencia que demandan los equilibrios fiscales.

Para incrementar los ingresos fiscales se aplicarán varias medidas:

1. Mejor recaudación aduanera y tributaria, la que, entre el control de la corrupción y la mejora de los sistemas administrativos, podría arribar a un monto de US\$150 millones, con lo que se igualaría a lo presupuestado en el PGE.
2. Incremento del 4% en los aranceles sobre importación, que se aplicaría durante un año. Esta es una medida que genera ingresos rápidamente y que se anuncia que será temporal. El gobierno espera una recaudación entre US\$120 millones y US\$140 millones.
3. Alza en las tarifas eléctricas, por el 50% del incremento decretado por Bucaram.
4. Cobro de la deuda a Emelec que se estima en US\$57 millones, cifra establecida en el acta transaccional del 29 de agosto de 1995.
5. Disminución del margen de utilidad para los distribuidores de gas licuado de consumo doméstico e industrial, así como la fijación de un margen de ganancia para las comercializadoras de gasolina. Se conoce que, en el caso de la gasolina y el diesel, el promedio del margen está entre el 15% y el 20%. Una adecuada negociación de la cartera de Energía podría generar recursos extras por US\$40 millones.
6. Restitución del 8% de impuestos sobre los rendimientos financieros.

El anexo 5 que se presenta a continuación define las medidas de ajuste del déficit elaboradas por Gestión.

Anexo 5.

Medidas de ajuste del déficit		
	(en millones de dólares) (en % PIB)	
PIB 1997:	19.300	
DEFICIT ANTES DE AJUSTES	1.200	6,6%
• Reducción de gastos corrientes y de gastos de inversión	400	2,1%
• Recaudación aduanera y tributaria	50	0,3%
• 4% de aranceles sobre importaciones*	120	0,6%
• Ajuste en tarifas eléctricas	90	0,5%
• Cobro deuda a EMELEC	55	0,3%
• Revisión de márgenes de utilidad sobre comercialización de combustibles	40	0,2%
• Imp.8% a rendimientos financieros	30	0,2%
TOTAL RENDIMIENTO DE AJUSTES	790	4,1%
DEFICIT DESPUES DE AJUSTES**	410	2,5%

(*) Se aplicará por un año

(**) Estimación de Multiplica⁶

2.2.1.4 POLITICA COMERCIAL

Se espera que en 1997 se registre un aumento del índice de tipo de cambio real general y con los Estados Unidos, como en 1995 y 1996 (depreciación del tipo de cambio), las importaciones tendrían menor incentivo de crecimiento y favorecerían la balanza comercial.

Una sólida posición de la reserva monetaria internacional durante 1996, respaldó la actividad económica por montos equivalentes a 4, 5 y 6 meses de importaciones y, a mediados de febrero, registró el valor record de US\$2.013 millones.

⁶ Revista Gestión, 1997

La tendencia a la baja del precio del petróleo en los mercados internacionales, que se registra desde mediados de enero y que en la cuarta semana de febrero estuvo bordeando los US\$16,50, afectará las exportaciones. Es de esperar que en 1997 las ventas externas, en especial las no tradicionales, mantengan su competitividad y su dinamismo para fortalecer la balanza comercial del país.

2.2.2 Panorama Financiero⁷

La cartera vencida de los bancos se mantiene latente, porque los sectores productivos continúan paralizados y el motivo por el cual ha disminuido su ritmo de crecimiento es porque la banca no ha desembolsado nuevos créditos ni ha arriesgado en nuevas líneas exportables, dirigiendo todos sus esfuerzos a la recuperación de créditos vencidos y dedicándose a la venta de activos de sus clientes (embargados o entregados en dación en pago), actividad muy lejana a sus funciones.

Los motivos señalados además de el incremento desmesurado de los servicios básicos, afectaron a los niveles de ganancia promedio del sistema, cuyos costos fijos operativos son sumamente elevados, originando en los últimos tiempos una tendencia general a disminuir personal, paralizar los incrementos de sueldos, normalmente más atractivos que en otros sectores y racionalizar drásticamente la utilización de energía eléctrica, teléfonos, papelería, etc., para disminuir los niveles de pérdida y subsistir en estos difíciles momentos.

Lo que seguramente ocurrirá con las medidas tomadas por Alarcón es el incremento en los niveles de captación en la banca, debido al incremento en las tasas de interés y al panorama de estabilidad favorable.

La Ley General de Instituciones Financieras necesita imperiosamente que se impulsen las medidas existentes que no han sido aprovechadas, tales como las líneas de crédito de la CFN, y se continúe e incrementen las fusiones de las instituciones financieras, para evitar nuevos casos de liquidación, trágicos para la confianza de los inversionistas y clientes del sistema, ya que originan una inevitable presión sobre el tipo de cambio por el aumento de la demanda.

El riesgo financiero en el país es 29, índice que nos ubica en el lugar # 5 entre 17 países latinoamericanos. (ver anexo 6 en pag.31). Este índice no es muy alto porque generalmente las tasas de interés en el país muestran una magnitud mayor a muchos países del continente por lo que existen capitales de todas partes que se invierten en nuestro sistema financiero y además incentiva a que los capitales nacionales se queden en el país.

Para tener una idea de la crisis económico-financiera que vive el país, revisamos a continuación algunos indicadores macroeconómicos que nos facilitarán la resolución de el problema.

2.2.3 PIB

En los últimos cuatro años, el resultado final de la actividad económica del país que se refleja en el producto interno bruto ha sido muy poco alentador, con un promedio anual de crecimiento de 2,6%, que apenas supera la tasa promedio de incremento poblacional de 2,2%, y es claramente inferior al crecimiento de la población económicamente activa. EL pobre resultado de 1996, de apenas 1,8% de crecimiento anual del PIB, fue inferior al aumento poblacional, lo cual se traduce en el estancamiento del PIB per cápita.⁸

El crecimiento económico para este año sería mínimo. La inversión ha declinado en el tercer trimestre de 1996, y probablemente se ubique en niveles muy bajos en el primer trimestre de 1997. La inversión es el inicio del crecimiento futuro. La meta del crecimiento es lograr un crecimiento económico igual al poblacional según lo definió el Dr. Alarcón. La población crecerá 2,04% en 1997, entonces debe esperarse que el crecimiento se ubique entre el 1,5 y 2%.⁹

Analizando este índice observamos que el crecimiento del país sigue siendo lento en comparación a otros países del continente, por lo que a través de una planeación estratégica adecuada para todo el sistema encontraremos la solución al problema que tanto urge porque lo necesita el país.

⁷ Tomado de El Financiero, 1997.

⁸ Revista Gestión, 1997.

⁹ Análisis Semanal, Walter Spurrier, 1997.

2.2.4 Inflación y Tasas de interés¹⁰

Con la adopción de medidas económicas viables -técnica y políticamente- por parte del Gobierno interino, se puede esperar una desaceleración del ritmo inflacionario. No obstante, a fin de año, difícilmente bajará del 30%, debido al fuerte ajuste en los dos primeros meses.

El régimen promete bajar al 25% en marzo y plantea una meta del 20% al 23% para diciembre de 1998. En las actuales circunstancias, estas metas parecen optimistas. Acercarse a ellas y evitar que empeore la inflación sería un verdadero éxito.

Las tasas de interés, una vez desechada la convertibilidad y con una inflación esperada superior al año anterior, hacen prever que el valor nominal de las tasas de interés serán más altas, proyectándose para las captaciones, tasas situadas en un rango del 34% al 35%, y para los créditos, una tasas promedio del 50%, ligeramente superiores a los últimos meses, pero sumamente inferiores a la de los años 1995 y 1996.

A principios de 1997 existió una fuerte liquidez, lo que se evidenció en un sobre encaje bancario permanente y en excedentes de recursos del sistema financiero que fueron captados por el Banco Central. La tasa interbancaria se mantuvo entre el 25% y el 27%, prácticamente sin variación.

Para evitar una caída de la tasa, el Central ha captado mini-BEMS en montos récord. Se llegó a un máximo de S/.624 mil millones (US\$170 millones) a una tasa del 25%. El promedio de mini-BEMS ha sido de S/.500 mil millones, que al 25%. Le ha costado al Central S/.10 mil millones. Las autoridades han aplicado esta costosa estrategia debido a su temor de que esta liquidez se transforme en dólares y reduzca la reserva externa.

Se espera un gradual descenso de las tasas de interés, pero difícilmente la tasa pasiva será inferior al 28% y la activa menor al 38% o 40%. Se espera una reducción del margen de intermediación a medida que se estabiliza la economía.

Al archivarse los proyectos de convertibilidad las tasas de más largo plazo tenderán al alza, y se podrían situar alrededor del 30%, partiendo de un nivel actual del 25%.

Si bien la curva de rendimientos tiene una forma invertida, las operaciones a un año plazo son prácticamente inexistentes, por lo que la tasa marcadora de ese plazo no refleja la realidad. Existen operaciones a 180 días, pero arrojan una prima por riesgo cambiario de 9 puntos porcentuales. Por otra parte no hay demanda de crédito a la tasa vigente. La situación económica tan inestable ha paralizado las decisiones de inversión y en consecuencia congelado los requerimientos de financiamiento.

2.2.5 Inversión en Sucres o Dólares y mercado bursátil.

El rendimiento de inversiones en sucres o en dólares durante el mes de enero fue similar. El retorno anualizado de inversiones sucres expresadas en dólares fue del 8,5% casi igual que el rendimiento en depósitos en dólares.

El rendimiento en sucres en febrero fue poco atractivo frente a la inversión en dólares. El retorno anualizado de inversiones sucres expresadas en dólares fue 9,5%, similar al rendimiento en depósitos en dólares y uno por ciento mayor que en enero, pero no suficientemente atractivo para vencer probables preferencias por la moneda dura.

Con el alto nivel de inflación de febrero, la tasa real pasiva en sucres continuó siendo negativa. La mejor inversión fue en UVC. Para marzo, con la nueva banda y las subastas de divisas, las posibilidades de rentabilidad medida en dólares de inversiones en sucres o en dólares son indiferentes. La recomendación de inversión sigue siendo UVC a 90 días.

¹⁰ Revista Gestión, 1997.

Luego de una reacción positiva que el mercado accionario registró en noviembre y diciembre, en el mes de enero estuvo paralizado. Las acciones de entidades financieras cayeron, luego de conocerse los resultados de varias entidades.

2.2.6 Devaluación¹¹

A partir del 20 de enero, una vez conocida la fecha de realización de la huelga por parte de los trabajadores y múltiples agrupaciones, el mercado se puso nervioso y se empezó a comprar dólares al Banco Central, por precaución. Las bajas tasas de interés en el corto y mediano plazo, fueron un poco el detonante para no permanecer con las inversiones en moneda local y trasladarse al dólar.

A finales de mes, la magnitud de la huelga tomó otras proporciones, lo que fortaleció el ataque del mercado a la mesa de cambios del Central. El sistema utilizó para comprar dólares alrededor de 400 mil millones de sucres de excedente de liquidez que tenía depositado en bonos de estabilización a un día plazo en el mismo Banco Central. Debido al uso del excedente de liquidez que poseía el sistema financiero, no se presionó mayormente la tasa interbancaria, la cual tuvo una subida paulatina del 25% hasta el 30% en los momentos más críticos. Debe recordarse que en los días de las crisis de la guerra y de Dahik, las tasas interbancarias superaron el 100%.

El tipo de cambio cerró el 31 de enero en S/3.704 por dólar y el BCE vendió dólares por montos superiores a los 110 millones. La devaluación mensual se ubicó en 1,9% frente a una inflación de 6,3%, lo cual provocó una apreciación real de casi 4%. En todo caso durante el mes de enero no hubo sobresaltos en el mercado cambiario, el dólar inició con S/3,636 y cerró a S/3,705, un alza de 69 sucres, o sea un aumento de algo más de 2 sucres diarios.

La demanda de dólares aumentó substancialmente en los días anteriores a la programada huelga del 5 de febrero, debido a la insistencia fortísima por la salida del gobierno de Bucaram. El 6 de febrero, la demanda de dólares llegó a su techo máximo, mientras el sistema compraba al BCE en ese solo día montos superiores a los 30 millones de dólares. Con todo, hay que considerar que venían días de feriado (por el carnaval), lo que como siempre sucede, también presionó al alza de la cotización. Una vez conocida la solución al problema político y la formación de un gobierno interino a cargo del Dr. Fabián Alarcón, el mercado se mantuvo cauteloso y volvió a comprar dólares, especialmente por las malas expectativas que se habían generado por la derogatoria de las medidas económicas, y por el poco margen de maniobra que posiblemente tendría el nuevo gobierno para solventar la crisis fiscal.

En los próximos meses, se espera que la inflación se mantenga elevada, muy por encima de la devaluación mensual, lo que empeoraría el rezago cambiario.

Con estos nuevos mecanismos de intervención intrabandas del BCE, las autoridades monetarias estarían buscando ubicar al tipo de cambio al centro de la banda. Si esto se produce, el tipo de cambio para final de año debería ubicarse alrededor de S/4.450 sucres, con lo que la devaluación anual de punta a punta, es decir de diciembre del 96 a diciembre del 97 sería del orden del 22.5%.

Los factores críticos que harían que el tipo de cambio se mueva por encima de la banda serían: una salida de capitales muy fuertes del país, por una baja drástica del precio del petróleo ecuatoriano que lleve a ubicar el promedio en menos de 16 dólares por barril (el promedio en lo que va del año estaría por 19.5 dólares por barril) con el consecuente efecto en el déficit fiscal, o por una crisis bélica o terremoto. De darse este escenario, la devaluación anual máxima se ubicaría en 28.6% ya que el tipo de cambio de finales de año estaría en el orden de S/4,670 por dólar.

¹¹ Revista Gestión, Marzo 1997.

2.2.7 *Reserva Monetaria Internacional*

El Banco Central vendió un total de US\$134 millones netos durante febrero. En consecuencia, las reservas internacionales disminuyeron a US\$1781 millones, una caída de US\$215 millones respecto a enero. Su máximo, en febrero 20, fue de US\$2.019 millones.

Además de las ventas de divisas, la caída se debió a la baja en el precio del petróleo, el pago de los bonos Brady (US\$85 millones) y a la utilización por parte del fisco del crédito del Chase, que hasta enero seguía sin girarse.

El crédito interno neto al sector público no financiero aumentó en S/.454 mil millones, por el uso de depósitos de contraparte del crédito mencionado y el pago de deuda.

La contracción monetaria causada por la baja en las reservas (S/.812 mil millones) fue compensada parcialmente por el aumento del crédito neto al sector público (o disminución de sus depósitos en S/.454 mil millones) y una significativa reducción de los bonos de estabilización monetaria, especialmente los de corto plazo, de S/.387 mil millones.

La base monetaria decreció en -0.4% mensual, mientras que la emisión creció en 2.8%. El medio circulante (M1) 1.3% y el M2 2.9% mensual. La RMI cubre el 39.1% del M2, un porcentaje inferior al del mes de enero, de 43,4%.

2.2.8 *Tecnología*

Hoy la mayoría de bancos cuenta con cajeros automáticos lo cual constituye un proceso más simple y rápido, algo que podemos hacer a cualquier hora del día o de la noche. La función de sus empleados ha variado sustancialmente, ya que hoy complementan el mero intercambio de papeles con los clientes (papel moneda por resguardos o cheques), con el suministro de información sobre productos financieros, créditos o hipotecas. Ello hace que las entidades se deban plantear nuevos modelos de formación de su personal. Estos son sólo algunos ejemplos de cómo los cajeros automáticos han cambiado profundamente la relación de las entidades de crédito con sus clientes.¹²

La tecnología ha contribuido al desarrollo de la actividad bancaria mundial. Los dos principales factores tecnológicos han sido, en primer lugar, el desarrollo de una red mundial de comunicaciones eficaces y rápidas, y en segundo lugar, la evolución de la tecnología informática. El desarrollo de las comunicaciones y los sistemas informáticos han permitido un funcionamiento bancario centralizado con ordenadores interconectados. Esto ha inducido a una rápida aceleración de las transferencias de información y de dinero, permitiendo a los bancos y empresas mejorar espectacularmente su capacidad de gestión de fondos en tiempo real. El desarrollo de centros de negociación o de transacción mundial en distintas zonas horarias también ha hecho que los sistemas bancarios nacionales o regionales estén cada vez más integrados en un sistema financiero mundial.¹³

La banca privada ecuatoriana es la más avanzada de Latinoamérica, basta con observar en los edificios en los que funcionan los bancos privados del Ecuador, las antenas satélites que les sirven para dar mayor agilidad, eficiencia y seguridad a sus comunicaciones que, sin embargo, no pueden aún suplir totalmente las deficiencias del servicio público a través de sus redes de comunicación "fijas" o "dedicadas", que son la causa primaria para las frecuentes "caídas" de los sistemas, que con justa causa ocasionan molestia a los usuarios de los servicios bancarios.¹⁴ Un estudio del Banco Central del Ecuador señala que el coeficiente de progreso tecnológico en el país, para el período 1965-1989, ha evolucionado a una tasa promedio anual negativa del (-0.335%).¹⁵

En el caso ecuatoriano existe una relación inversa entre el crecimiento tecnológico y el excedente bruto de explotación, lo cual significaría en este caso, que la realización de ganancias no se ha

¹² Alfons Cornella.

¹³ Derek F. Chanon.

¹⁴ Ernesto Chiriboga Bondet, 1996.

¹⁵ Cuestiones Económicas, 1994.

dado por el lado del incremento del nivel de productividad, sino por una exagerada protección arancelaria que introdujo serias distorsiones a nombre del llamado proceso de sustitución de importaciones (rent seeking).

Durante la década de los ochenta, el sector financiero en general, y el sector bancario en particular se constituyeron en los sectores más dinámicos de la economía ecuatoriana. El sector bancario fue el sector de punta en cuanto a la incorporación de la informática, como una herramienta de gestión empresarial. Este proceso demandó, al menos en sus inicios, de ingentes inversiones, que se financiaron con el ahorro privado y público (financiamiento del crecimiento tecnológico).

2.2.9 Riesgo Político

El riesgo político en el Ecuador ha disminuído desde que se instauró la democracia en 1979. Desde aquel entonces hemos pasado por 4 gobiernos de cuatro años cada uno y por el último gobierno democrático del Abg. Abdalá Bucaram Ortiz, que duró apenas 6 meses en el poder y fue sacado del poder por la voluntad del pueblo e ingerencia del Congreso Nacional. En ese período perdimos la confianza de inversionistas extranjeros, hasta que se instauró el interinazgo del Dr. Fabián Alarcón Rivera tentativamente hasta el 10 de agosto de 1998.

Actualmente se cuenta con el regreso de los capitales extranjeros con una visión mucho más optimista a largo plazo.

El índice actual de riesgo político en el Ecuador es de 63, índice que nos ubica en el puesto # 11. La información se utilizó de Political Risk Services.¹⁶ A continuación presentamos anexo 6.

Anexo 6.

Estimación del Riesgo					
Dic. 96					
		Riesgo Político	Riesgo Financiero	Riesgo Económico	Total
1	Chile	80	43	41	164
2	Argentina	74	35	38	147
3	Costa Rica	73	38	34.5	145.5
4	Uruguay	66	41	33.5	140.5
5	México	65	42	33	140
6	Rep. Dominicana	68	33	37	138
7	El Salvador	66	33	37.5	136.5
8	Panamá	59	37	39.5	135.5
9	Brasil	65	34	35	134
10	Perú	61	37	34	132
11	Bolivia	62	38	31	131
12	Guatemala	70	28	33	131
13	Venezuela	63	36	28	127
14	Colombia	53	37	34	124
15	Ecuador	63	29	27	119
16	Nicaragua	63	30	19.5	112.5
17	Honduras	54	29	27.5	110.5

Escala: a mayor puntaje menor riesgo.

Fuente: Political Risk Services, Syracuse, N.Y. U.S.A.

2.2.10 Aspecto Social

En lo atinente al aspecto social, la Banca Privada en el Ecuador genera empleos directos para alrededor de veinte y cinco mil personas, lo que significa que cerca de cien mil ecuatorianos dependen, para sus sustento, educación, satisfacción de necesidades de salud, etc., de los bancos privados en el Ecuador, sin mencionar todos aquellos empleos que se generan merced a la importante e innegable contribución de los Bancos al desarrollo nacional, mediante el otorgamiento de créditos para el comercio, la agricultura y la industria.

2.2.11 Relaciones Internacionales

Hasta 1983, los grandes bancos internacionales, salvo los japoneses, tenían objetivos consistentes en listas de grandes empresas multinacionales concretas a las que deseaban dar crédito. Por

¹⁶ Revista América Economía, 1997.

consiguiente, los márgenes del gran mercado empresarial se contrajeron hasta un nivel muy reducido. Los bancos directores proporcionaban grandes líneas de crédito a precios competitivos, pero además ofrecían una amplia gama de servicios libres y solían ser los principales conductos para las transacciones entre filiales.¹⁷

La banca privada en el Ecuador producto del profesionalismo con que se han venido manejando las instituciones bancarias, y de los serios esfuerzos de sus accionistas por llevar adelante agresivos programas de capitalización y de fortalecimiento patrimonial, han permitido que al momento sea vista con gran interés tanto dentro como fuera de sus fronteras, en donde, además, ha consolidado una importante visión posición, tanto por la diversificación y expansión de su presencia a través de agencias, sucursales y subsidiarias en países como los Estados Unidos de América, Panamá y varios de sus vecinos del Grupo Andino, cuanto mediante el fortalecimiento de sus relaciones de corresponsalia con la Banca internacional, que a través del otorgamiento de líneas de crédito le han permitido suplir los recursos necesarios para continuar ofreciendo su contingente para el desarrollo nacional.

En su proyección internacional, varios de los bancos privados del país, tienen, además de las agencias, sucursales o subsidiarias a las que haremos mención a continuación, entidades filiales, de las conocidas como "off shore" o costa afuera, a través de las cuales procuran la captación de los ahorros en divisas generados en el Ecuador y su retorno al país por la vía de la concesión de crédito para actividades productivas, en oposición a lo que ocurría en el pasado, cuando por lo general eran empresas o compañías extranjeras no autorizadas ni controladas por las autoridades ecuatorianas las que, a través de "agentes" que visitaban periódicamente las principales ciudades del país ofreciendo ventajas extraordinarias, captaban esos ahorros y los canalizaban al exterior, donde se dedicaban a financiar el desarrollo de los países en los que tales empresas funcionan.

Banco del Pacífico ha ido expandiéndose mundialmente hasta llegar a tener subsidiarias en Miami, Panamá, Colombia y una oficina de representación en Londres. Adicionalmente el 14 de mayo de 1994 el banco adquirió la totalidad de las acciones del Banco Latino de Colombia.

Por otra parte Filanbanco, incluye a Filanbanco T&B, al igual que el Banco de Guayaquil, actualmente fusionado con Sociedad General de Crédito el cual posee oficinas offshore en Bahamas con Guayaquil Bank & Trust.

Pichincha incluye al Pichincha Limited de Nassau y la agencia de Miami. Adicionalmente Finevesa, una compañía colombiana para el financiamiento comercial de la cual Pichincha adquirió el 50% de las acciones a un costo de US\$4 M en noviembre de 1994. En enero de 1996 se autorizó a Pichincha a abrir una oficina de representación en Bogotá. En octubre de 1995 Pichincha adquirió el 40% del Banco Financiero del Perú, y se convierte en el mayor accionista del Banco Peruano. En Febrero Pichincha Limited adquirió el 40% del capital del Banco Rumiñahui. Progreso incluye a Progreso Limited, Popular incluye a dos bancos costa afuera además del Banco Andino en Colombia, subsidiaria en 100%. En abril de 1996 Popular adquirió el 52% de las acciones de Fivenez, un grupo financiero venezolano.

Préstamos incluye a dos bancos costa afuera, Previsora a Previsora International, Produbanco a Produbank.

La existencia de tales entidades "off-shore" ecuatorianas, filiales de instituciones bancarias privadas ecuatorianas, constituye y debe constituir para el cliente ecuatoriano, una garantía, pues no sólo cuentan con el respaldo de la entidad "matriz" en el país, sino que cuentan además con un doble control de los organismos de supervisión bancaria, el del país en donde están asentadas, y el de la Superintendencia de bancos del Ecuador, a través de la vigilancia que ejerce sobre la entidad "matriz" ecuatoriana.

¹⁷ Estrategia Global Bancaria.

Tomemos por un momento el ejemplo de Citibank y J.P. Morgan en lo que al contexto internacional se refiere, para de esa manera tener una visión de lo que potencialmente somos capaces de hacer, debemos y no debemos hacer.

Citibank, cuando empleaba su estructura de grupo empresarial mundial, nombraba a un director de cuenta mundial que dirigía a un equipo de 20-30 empleados en todo el mundo para atender a una gran multinacional. Este nivel de compromiso era muy superior al de la mayoría de los bancos multinacionales.

En el Citibank, este director de cuenta mundial era responsable de 8-10 cuentas a lo sumo, incluidos los prospectos. J.P. Morgan también mantenía relaciones muy estrechas con sus clientes, con empleados de cuentas de alta formación y con cargas de clientes muy limitadas y un sistema que mantenía a dichos empleados en la cuenta durante bastante tiempo, en vez de cambiarlos a menudo como hacían muchos bancos europeos.

Pero en 1980 Citibank abandonó esta estrategia centrada en las multinacionales a nivel mundial, y adoptó una estructura que ampliaba el número de empresas sujetas a la planificación de rentabilidad de cuentas, pero en base a regiones geográficas y no a nivel mundial. En 1984, este cambio estructural había provocado una clara decadencia de sus **relaciones con las multinacionales mundiales**, el sistema de valoración de la rentabilidad del director de cuenta mundial perdió su atractivo, y por consiguiente el Citibank se tuvo que replantear las cosas. Acabó implantado un sistema similar a la estructura anterior, intentando optimizar la rentabilidad de las relaciones a nivel mundial, en vez de basarse en el concepto de optimización de beneficios por país.

La banca privada en el país se desarrolla principalmente a través de la utilización de líneas de crédito con instituciones multinacionales. Es así como existen múltiples corresponsales de los bancos en el Ecuador, tales como:

- American Express Bank
- Banco Central Hispanoamericano
- I.N.G. Bank of Tokyo
- Eximbank de Japón
- Banco Exterior de Los Andes
- Barclays Bank PLC.
- Barnett Bank of South Florida
- Banque Nationales de París
- Capital Bank
- Credit Commerciale de France
- Banco Latino Internacional
- Banmco Cafetero Miami
- Popular Bank of Florida
- Hamilton Bank
- Deutsch Suedamerikanische Bank
- Commodity Credit Corporation
- Ibero America Bank
- Banco Latinoamericano de Exportaciones
- Corporación Andina de Fomento
- Fondo Latinoamericano de Reservas
- Banco Exterior - Uruguay
- Banco de Crédito del Brasil
- Natwest - Canadá
- Natwest - London

2.3 Mapa Político económico actual (Simulación Lindemberg)¹⁸

Anexo 7.

Ubicación	Antisist	Oposición legal	Combinación Central	Oposición legal	Antisistem
Sectores Externos			Aladi FMI BM BID OMC CAF		
Régimen			FRA(Interinazgo del Dr. Fabián Alarcón R. MINISTERIOS		
Factores Sociales		Clase baja rural Clase media rural	Clase media urbana Clase alta urbana	Clase baja urbana Clasemediana urbana Clase alta urbana	
Partidos Políticos		PRE APRE	Pachacutik-Nuevo País PSC DP PUR Conservador Liberal Independientes ID MPD		
Grupos de presión		UNE FUT	Cámaras Empresariales Militares Indígenas Sindicatos Medios de Publicidad Prensa y Televisión		

Del anexo 7, se desprende que los sectores externos especial el FMI (hasta la primera mitad de marzo) se presentaba en contra de las medidas del nuevo gabinete, y por lo tanto no ha realizado ningún desembolso al actual gobierno.

En cuanto a los factores sociales notamos que la clase baja rural habiendo estado a favor de Bucaram hasta inicios de su gobierno apoyando al populismo del cual son sus representantes, y luego que este se desprestigió por sus propias acciones bajo la popularidad que significaba para este sector, ahora tampoco está a favor de un gobierno regionalista. La clase baja urbana que en su mayoría también estaba a favor de Bucaram, luego de que este se cayó del poder estarían en una oposición legal pero de derecha por ser urbanos.

En cuanto a la clase media y alta urbana, esta apoya al actual gobierno pero no en todo el país, aunque sí en su mayoría, existiendo apoyo casi total en la capital, provincia de la cual es oriundo Alarcón.

En cuanto a los partidos políticos que constituyeron la mayoría revolucionaria ad-hoc, están la ID, DP, el PSC aunque no en un nivel de responsabilidad total, el MPD que se ha mantenido con bajo perfil, y obviamente el partido de Alarcón el FRA.

¹⁸ El mapa político nos da una rápida visión de las tendencias políticas en el país. Existen grupos internos y externos que se clasifican en: sectores externos, el régimen de gobierno, factores sociales, partidos políticos y grupos de presión.

El Gobierno Central está ubicado en el centro de la combinación central. Los grupos que lo apoyan se alinean en el centro, los que lo apoyan parcialmente están ubicados a la derecha si no les interesa la participación del estado, y a los que si les interesa un poco más a la izquierda, pero siempre dentro de la combinación central. Los grupos opositores al gobierno se ubican según su ideología: los que luchan por una mayor intervención del estado en el gobierno respetando la legislatura y la constitución se ubican en oposición legal a la izquierda. A los que no le interesan la participación del estado están a la derecha.

Adicionalmente existen grupos opositores que usan la violencia para demostrar su desacuerdo con el gobierno. Estos grupos se ubican según interés en participación del estado como lo vimos anteriormente a la izquierda o a la derecha como antisistema.

Pachakutik sostiene que su participación en la troncha política incluye al Contralor, prospecto que debe tener preocupado al Presidente Alarcón. Pachakutik parece posicionarse para entrar en posición abierta tan pronto el Presidente Alarcón incumpla con algunos de los aspectos más ambiciosos de la agenda; tomar medidas económicas, por ejemplo.

El núcleo de Pachakutik lo constituye el movimiento indígena (Conaie) y los sindicatos del sector público. Tan pronto como fuera cesado Bucaram, los sindicatos simbólicamente nombraron a dos de sus dirigentes como administradores de Petroecuador e Inecel.

El Presidente Alarcón cedió ante el protagonismo de los sindicatos, aceptando su veto a su primera opción para Ministro de Energía, y nombrando a los candidatos de los sindicatos para que encabecen a Petroecuador e Inecel.

En cuanto al movimiento indígena:

“Las organizaciones de la Conaie han manifestado que si en la estructuración del Gabinete y la definición del programa del nuevo régimen no se respeta el mandato del Frente Patriótico, están dispuestas a tomar acciones”.¹⁹

En caso que se tomen medidas para equilibrar el presupuesto, lo más probable es que Pachakutik abra fuegos contra el gobierno; el PSC tendría que decidir si acepta compartir la responsabilidad o no. El apoyo del gobierno podría venir del FRA, los independientes y la ID. Pero aún este último es dudoso.

Este análisis es útil para la banca, ya que se podrán tomar decisiones basados en las tendencias políticas que se desarrollen en el país.

¹⁹ El Comercio febrero 13.

CAPITULO II

2. Análisis funcional de la estructura financiera y su sistema político - económico. (crisis)

Para entender el sistema funcional de la estructura financiera ecuatoriana es necesario comprender el enfoque de cada uno de los agentes financieros a través de los flujos de Capital en la economía, los mismos que detallamos a continuación:

En una economía sana los flujos financieros tienen que moverse en un sentido muy obvio y claro. Por un lado los ahorristas hacia el sistema financiero. Y por otro lado, del sistema financiero hacia los inversionistas y demandantes del crédito.

Por su parte el sistema financiero actúa simplemente como un intermediario que permite realizar de manera más eficiente este proceso de intermediación. El utilizar el sistema financiero como intermediario es más eficiente, porque este sirve de recopilador, centralizador y analizador de información sobre el mercado. De esta forma se eliminan tiempo, costo y energía que cada uno de los agentes (ahorristas y demandantes) tendrían que gastar; con este sistema se optimiza la información del mismo con sujetos especializados, que optimizan la calidad de los procesos y por ende utilidades.

En el Ecuador, los diversos problemas por los que ha atravesado el país impiden que ese flujo normal explicado en el párrafo anterior se consiga; y traemos a la actualidad (desde el año base 1994 en donde se suscitan los mayores problemas financieros) cifras que no muestran con absoluta claridad el sentido normal en que deben moverse los flujos financieros, es decir, de ahorristas a deudores, no se está dando en el Ecuador.

Desde 1994, en donde existió un incremento de M2 por los exportadores y una baja de la velocidad de circulación de los agentes demandantes, las consecuencias no tardaron en llegar; subieron los precios y se intensificó una alta demanda del crédito adjunto a la inexistencia de un sistema financiero de control adecuado que esquematice el riesgo de cartera, la crisis de cartera vencida en los Bancos se diversificó y se empeoró porque no existía calidad ni seguimiento de la misma, añadido los problemas, políticos, militares y económicos del país fecha en la cual empezó el decaimiento de la actividad.

Para Enero de 1995, nos golpeó el fantasma de la Guerra y sus efectos en la economía se transcribió en la huida de capitales al exterior, el entorno político para Agosto de 1995 la destitución del Vice-Presidente de la República Sr. Econ. Alberto Dahik, incrementó los temores del Riesgo Político y simplemente se deterioró la confianza y la actividad financiera.

Para 1996 algo recuperada la confianza del sistema por los mecanismos implementados con gran certeza y estabilidad por parte del Banco Central y sus principales Sr. Augusto de la Torre y Econ. Ana Lucía Armijos, se previó cubrir la brecha fiscal de las instituciones y por ende dinamizar el sistema, pero el mismo no contaba con los vaivenes políticos y económicos que no se esperaba con el ascenso del Abg. Abdala Bucaram para Agosto del mismo año a la presidencia de la República.

Sin embargo el sistema al estar sólidamente cimentado en su política financiera resistió la transición del mando y los anteriores acontecimientos a la vez que se estaba imbuyendo al sistema el la nueva alternativa económica de Gobierno, es decir el sistema de Convertibilidad.

El sistema empezó a solidificarse y recuperar espacios perdidos, se empezó a estructurarse y fusionarse y capitalizarse totalmente el sistema productivo que había quedado paralizado. No se había definido aún los roles de las cámaras productivas ni de la banca, pero los agentes tenían sus perspectivas y empezaban a pensar en la venida del nuevo esquema económico.

Solo pasaron 6 meses de Gobierno del Abg. Bucaram, y la primera huelga nacional convocada de protesta por las nuevas medidas económicas, derrocaron al sistema y se institucionalizó al un Presidente parlamentario interino Dr. Fabián Alarcón, a Gobernar por año y medio y luego convocar elecciones.

La novedad del interinazgo en su politica financiera es la del mecanismo de subasta de divisas para evitar la especulación financiera e incrementar reservas a la vez que el Central mantiene el control sobre los toques de la divisa (se devaluó del 18.5% al 21%). Se mantiene el mecanismo de bandas cambiarias.

En un país con todos estos vaivenes políticos - financieros y económicos la macrotendencia financiera que caracteriza el sistema la podremos esquematizar en 2 elementos importantes y son :

- El flujo de dinero se ha manejado de la siguiente manera: el mismo ha fluido de los deudores a los bancos, que han tenido casi cerradas sus operaciones crediticias y han estado recuperando de una manera muy estricta sus préstamos anteriores, además de que estaban (a la actualidad) cobrando tasas de interés muy elevadas.
- El dinero fluye de los bancos hacia los ahorristas, que han ido mas bien retirando su dinero del país y de los bancos, adicionalmente estos reciben una tasa de interés muy atractiva.

Todo este resultado proviene de una serie de factores macroestructurales del sistema, unos más o menos controlables que otros y son :

- El sistema financiero se excedió en sus política de crédito en el año 1994. Y se encontró, en consecuencia, en una situación de mayor debilidad cuando la economía se contrajo a partir de 1995.
- Más para 1995 y 1996 se vinieron una cadena de acontecimientos negativos que golpearon al país. No se podía vislumbrar un panorama para aplicar políticas económicas.
- La salida de capitales quitó al sistema su sustento de recursos. Y, obviamente, a menos ahorro financiero menos capacidad de crédito.
- 1997 con cambios políticos que no contribuyeron a empuje ni desarrollo del sistema y el resultado es el que hoy observamos.
- Se toma como medida económica del nuevo gobierno interino dejar de lado la convertibilidad y no se define una política adecuada para el sector financiero, manteniéndose el sistema de subastas y manejo por parte del Central de los mecanismos de intermediación financiera.

De manera fortuita, el sistema (Ver anexo 1) se capitalizó a una eminente venida de un nuevo orden económico y al momento la banca por lo general los más grandes esta fortalecida. Se esperan nuevas estrategias para dinamizar el aparato productivo que al momento está descapitalizado.

ANEXO 1

SISTEMA FINANCIERO (estructura)

- **Autoridades Monetarias**
- **Sistemas Bancarios**
- **Bancos Especializados**
- **Instituciones Financieras no Monetarias**
- **Otras Entidades.**

Las Autoridades Monetarias actualmente son :

La Junta Monetaria
El Banco Central del Ecuador.

Los Sistemas Bancarios :

El Banco Central del Ecuador
El Banco Nacional de Fomento
Los Bancos Privados, Nacionales y Extranjeros.

Los Bancos Especializados :

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda B.E.V.

El Banco del Estado

Banco de Cooperativas.

Instituciones Financieras no Monetarias :

Públicas :

Corporación Financiera Nacional C.F.N.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social I.E.S.S.

Privadas :

Asociación de Mutualistas de Ahorro y Crédito para la vivienda

Financieras

Cooperativas.

Otras Entidades :

Bolsa de Valores

Compañía de Seguros

Casas de Cambio

Almacenes Generales de Depósitos.

Fondos de Pensiones.

Todas estas son instituciones públicas y privadas que forman el esquema del sistema financiero ecuatoriano, cada una con sus respectivas calificaciones. Todas ellas funcionan de acuerdo a las regulaciones que constan en la nueva ley general de instituciones del sistema financiero ecuatoriano.

Con todos estos antecedentes y teniendo una visión más de fondo que de forma, enfocamos para nuestro análisis un poco más el sistema financiero, tomando inicialmente la Misión actual de nuestra banca, cual es su sistema de funcionamiento, cual es su visión, el sistema administrativo y su cultura organizacional a fin de enfocarnos en un plano de estrategias que iran de acuerdo con los objetivos de la banca.

1.2.1 Misión global de la banca ecuatoriana

La banca ecuatoriana tiene “*en teoría*” como misión principal el contribuir al desarrollo del país, en todos sus campos, por medio de la prestación de servicios financieros que asegure la permanencia y crecimiento del mercado en común y que este a su vez asegure ingresos de las instituciones privadas involucradas en el proceso. Por este motivo se realizó un sondeo a las 5 principales instituciones financieras, más grandes según el índice **CAMEL** para conocer la misión de cada una de ellas a fin de contribuir en una estrategia común de gestión. (Anexo 2)

1.2.2 Misión específica

Anexo 2.

²⁰ BANCO	MISION
POPULAR	Ser el primer banco regional especializado.
²¹ PROGRESO	Ser el promotor del desarrollo de las instituciones financieras en el Ecuador, el mismo que enfoca el desarrollo del país por medio de su gente. Los empleados pasan a ser todos colaboradores.
FILANBANCO	Ofrecer a personas, corporaciones, entidades oficiales y financieras, la mejor calidad de servicios, manteniendo permanente liderazgo en el desarrollo y disponibilidad de los mismos, de acuerdo a las necesidades de los clientes.
PACIFICO	Contribuir al desarrollo del país, entendido no como un crecimiento exclusivamente económico, sino vital. Que éste se extienda a los múltiples niveles de bienestar de la población, para lograr una mejor calidad de vida para todos los ecuatorianos.
PRODUBANCO	Una organización que contribuya al desarrollo del país, a través de un manejo seguro y eficiente de los recursos captados, para atender de manera personal a sus clientes, generar una rentabilidad al accionista, crear fuentes de trabajo dignas y apoyar a la comunidad con programas sociales.

Para empezar nuestro enfoque estratégico tenemos que realizar nuestro estudio sobre el tipo de banca, el riesgo (Cap.III), los recursos y la solvencia que lo analizaremos en el Cap. V; puesto que estos indicadores nos darán la pauta de la seguridad y respaldo ofrecido por lo bancos.

Adicional a esto la cultura organizacional y la imagen proyectada son piezas fundamentales para la conformación de una estrategia clara, precisa y común que sean los pilares de nuestro esquema estratégico.

Empezando con la misión de cada uno de ellos tenemos en cuenta que cada institución tiene su propio perfil, pero el enfoque de desarrollo es casi el mismo, de ahí que este estudio recabará toda la información posible para el desarrollo de una estrategia adaptable al sector financiero con los siguientes aspectos fundamentales para la banca y que son: la visión, misión, eficiencia administrativa y cultura organizacional, base de una planificación estratégica.

1.2.2 LA VISION GENERAL DE LA BANCA

Entre otros aspectos fundamentales, la banca ecuatoriana persigue entre otras características los siguientes objetivos de mediano y largo plazo:

- Una mejor y mayor atención al cliente en todos los campos de especialización productiva, que repercutirá en los intereses de la empresa mejorando los márgenes.
- Una mejor oportunidad en el desarrollo de nuevas alternativas de negociación a través del mercado de valores en el mediano plazo.
- Se buscará de la misma manera una mayor solidificación de la Banca, mejores alianzas vía convenios internacionales y mayor apertura de capitales.

²⁰ Tomado del Financiero No. 21 "Bancos - Estrategia y Personalidad"

²¹ Ing. Ana María Noboa. Funcionaria Banco del Progreso.

- La atención personal a los clientes y un continuo desarrollo del mercadeo de los productos con publicidad selectiva será otra de las tendencias.
- La alta diversificación del riesgo, permitirá a las instituciones mantener un liderazgo implícito en cada uno de sus movimientos.

La banca se tiene que especializar por sector a fin de intervenir esto es que se tiene que dar mayor importancia al crédito de consumo dirigido a los diversos estratos, sin dejar de lado la eficiencia corporativa. La banca de inversión tiene que tratarse mayormente al largo plazo, manejando de manera coherente las inversiones de corto plazo.

Se utilizarán estos factores como claves en el desarrollo de una planeación financiera común que afronte la crisis del sistema a través de normas de control que definiremos en el Cap. V.

1.2.3 Eficiencia Administrativo - financiera.

La formación administrativa de la banca va a ir de acuerdo a la filosofía institucional, de esta manera una institución tendrá un servicio adecuado a cada una de las estratificaciones en la que se desenvuelve la banca.

Para avisorar la eficiencia administrativa y financiera de una institución bancaria utilizaremos entre otros los siguientes índices:

1. Comparando los egresos operacionales/ Total de activos y contingentes %, este índice nos indicará el grado de eficiencia con que se están manejando los recursos financieros en la institución, para esto tiene que mantenerse una filosofía que vaya de acuerdo al manejo ordenado y cuidadoso de los recursos organizacionales.

Los sondeos realizados a las instituciones del sistema (Pichincha, Progreso, Popular y Pacífico) anteriormente señaladas, indican que el grado de eficiencia administrativo financiero, las ubican dentro de un margen superior frente a las instituciones pequeñas y de alto riesgo financiero, (el promedio del sector es del 5%), y las instituciones señaladas se apuntan entre el 8 y 10%.²²

1.2.4 Cultura Organizacional

Este aspecto es muy importante en la banca actual ya que de la cultura y filosofía institucional se considera en los países modernos y de alto desarrollo la razón de ser del desarrollo de cada uno de los países.

Junto al sondeo realizado a las instituciones que hacemos referencia en esta tesis, citamos algunas de las filosofías institucionales que hacen la razón de ser de los mayores bancos del país, lo cual se indica en el anexo 2 a continuación:

²² Balances Publicados por la superintendencia de Bancos. Dic. 96.

Anexo 2.

²³ BANCO	FILOSOFIA Y CULTURA ORGANIZACIONAL
POPULAR	• Desarrollo personal • Productividad, enfoque inversionista y corporativo. • Aporte a la comunidad. • Transparencia y Fortaleza financiera.
²⁴ PROGRESO	• Crecimiento Productivo (Desarrollo del mercado) • Generación de estrategias con la competencia (Porter.) • Primeros en banca de consumo y corporativa. • Todos sus funcionarios y empleados son COLABORADORES, sin distingo.
FILANBANCO	• Trabajo en equipo. • Servicio a la comunidad. • Pertenencia. • Respeto y cordialidad. • Confidencialidad y Honestidad. • Comunicación con el cliente. • Adaptarse a nuevas situaciones.
PACIFICO	• Valores ético-morales. • Acción en equipo y comunicación. • Servicio a la comunidad. • Creatividad y desarrollo humano. • Mente positiva y autocontrol. • Preparación profesional.
PRODUBANCO	• Profesionalismo eficiente. • Honestidad y lealtad. • Etica. • Rapidez en la atención • Búsqueda de nuevos negocios • Creatividad y Reserva • Cooperación y trabajo en equipo.

La mayor atención y focalización de los objetivos con cada una de estas filosofías, hará que las instituciones desarrollen el sistema a bien de los intervinientes del mercado bancario y desarrollo de la empresa en el país.

²³ Tomado del Financiero No. 21 "Bancos - Estrategia y Personalidad"

²⁴ Ing. Ana María Noboa. Funcionaria Banco del Progreso.

CAPITULO III:

ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA COMPETITIVO FINANCIERO: SECTOR BANCARIO

3.1 *El proceso de planeación y factores estructurales*

El proceso de planeación del presente capítulo pretende enfocar de una manera más obvia y sintética en todo el proceso estructural, financiero del sistema.

La banca en nuestro país ha tenido un factor de participación preponderante para el desarrollo del sistema. Los procesos de cambio que tendrían que actuar junto a la banca no han tenido mayor desenvolvimiento ya que si bien es cierto entre las fuerzas de cambio más importante esta el nivel tecnológico aplicado, también es cierto que las políticas económicas han hecho de esta noble actividad un que hacer especulativo por parte de algunas instituciones de nuestro país. Los distintos niveles por los que se tiene que desenvolver nuestro sistema, son muchos pero de particular importancia, como toparemos a final de este capítulo, los niveles de gestión operativa que cada una de las instituciones implementen en su sistema administrativo.

En este capítulo el hacer explícito el esquema de ideas que nos va a permitir ser selectivos en la observación de los fenómenos, nos dará una idea más clara de lo que ocurre en el sistema financiero económico del país y nos permitirá sugerir una explicación lógica de los mismos. Por ejemplo, si el nivel de competencia es alto, resulta difícil aceptar que no todos los sectores son iguales en términos de su rentabilidad potencial. Sin embargo, un examen atento de la realidad muestra que en cada sector la competencia tiene lugar en un contexto distinto, definido por un conjunto relativamente estable de dimensiones técnicas y económicas.

Dentro de los factores estructurales que consideraremos en este capítulo tenemos los siguientes:

- 1) *Barreras de entrada frente a competidores potenciales.*
- 2) *Crecimiento sostenible del sistema y riesgos potenciales..*
- 3) *Poder negociador de proveedores y clientes.*
- 4) *Riesgo de que aparezcan productos sustitutos.*

3.2.1 *Análisis de la competencia bancaria*

Del esquema anterior establecido, la situación del sector financiero presentaba una tendencia de fusiones y consolidaciones, ya que su sistema político, económico y financiero a implementarse, en tendencia se basaba en un esquema de convertibilidad, en el que el Banco Central se limitaría a ser caja de conversión que solamente hubiera podido expandir la base monetaria si hay un incremento de reservas, esto limitaba la posibilidad de que el Banco Central otorgue crédito a instituciones del sector público y del sector financiero.

Se insinuaba que la situación era de cautela dentro del sistema bancario ya estas políticas exigían medidas de prevención y control dentro del sistema, a fin de fortalecer las mismas. Esto no se dio en el Gobierno del Abg. Bucaram y a la actualidad las instituciones que se fusionaron y adecuaron su capacidad patrimonial resultaron favorecidas.

Al final, encontraremos una industria bancaria competitiva de tal manera que la ganancia de los bancos no va a estar centrada en los márgenes de intermediación, sino en los ingresos generados por la venta de servicios bancarios - con la tecnología más moderna y disponible del mundo actual es decir, la diferenciación entre bancos, no va a estar marcada en el precio del dinero sino en la calidad de los servicios. Estos servicios tendrían que dejarse de subsidiar para lograr márgenes de intermediación reducidos.

3.2.1.1 Crecimiento Sostenible del Sistema

Para analizar el crecimiento sostenible (se plantea como la necesidad de endeudarse cuando la institución ha perdido terreno frente al sector en el que se desenvuelve.) Considerando el entorno actual, establecemos la siguiente formula:

$$(\text{Rotación de activos}) * (\text{Rendimto/vtas.d.I.}) * (\text{Activo/Pasivo}) * (\text{Pasivo/Capital}) * (\text{fracción de utilidad Reten.})$$

En el caso de la banca un alto endeudamiento es sano por tratarse este básicamente de captación de fondos del público, especialmente en monetarios que tienen un menor costo.

Analizando las tendencias del sector bancario privado, (anexo 8) encontramos cifras interesantes que nos permiten tomar decisiones y hacerle frente a la competencia manejando la situación de la misma y estableciendo para esto objetivos específicos, según la estrategia de cada institución.

Por ejemplo, la cifra del Banco del Pacífico encontramos que esta es un poco baja (Dic./96; 1.44%) en relación con el promedio de los más grandes bancos en el sistema, lo que nos lleva a hacernos la pregunta del porqué de ese resultado.

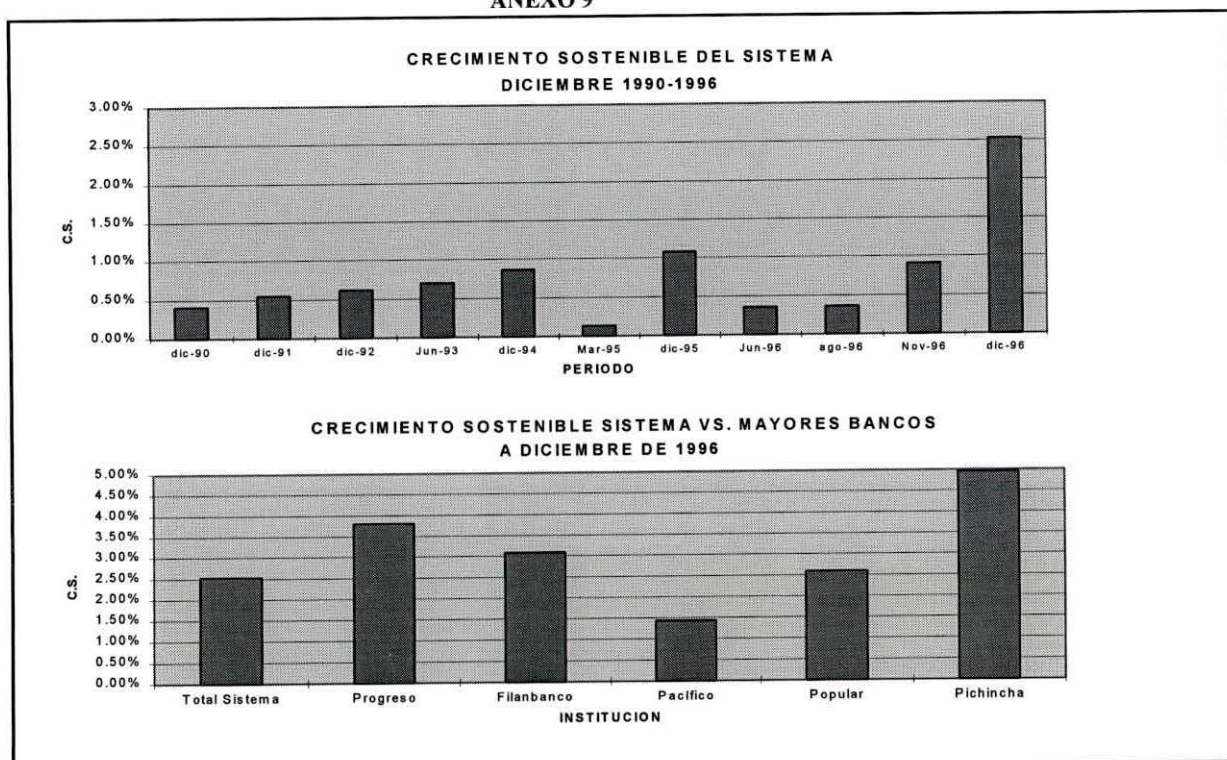
En términos generales, por la gran estructura que se mantiene en dicho Banco, se incurre en altos costos de personal y altos gastos administrativos, por lo cual se debe tratar de reducir costos por todos los frentes.

Como consecuencia de esto, este banco ha decidido entrar a estrategias de liderazgo en costos, a través de nueva tecnología y expansión geográfica, al mismo tiempo que diferenciar sus productos para poder mantener los clientes, atraer más y mejorar el servicio a ellos especialmente. Todo esto se lo ha llevado a cabo pasando desde 1994 por un proceso de reestructuración de procesos, el cual abarca desde la mejora en ambientes físicos hasta el campo operativo. A continuación presentamos el crecimiento sostenible del sistema y de los 5 mayores bancos del país:

Anexo 8

	Popular	Crecimiento Sostenible	Progreso	Finabanco	Pacífico	Popular	Pichincha
dic-90		0.41%	0.29%	0.10%	0.34%	0.69%	0.66%
dic-91		0.55%	0.73%	0.30%	0.57%	1.18%	0.90%
dic-92		0.62%	1.34%	0.44%	0.42%	0.37%	0.35%
Jun-93		0.70%	1.42%	0.64%	0.61%	0.51%	0.84%
dic-94		0.86%	1.44%	0.74%	0.58%	2.41%	1.04%
Mar-95		0.13%	0.33%	0.01%	-0.07%	0.98%	0.38%
dic-95		1.08%	1.87%	0.65%	0.58%	2.09%	1.57%
Jun-96		0.36%	1.57%	0.13%	0.35%	0.94%	0.90%
ago-96		0.36%	1.47%	0.11%	0.41%	1.13%	1.89%
Nov-96		0.91%	1.88%	0.23%	0.49%	1.72%	2.53%
dic-96		2.53%	3.81%	3.09%	1.44%	2.60%	4.97%

ANEXO 9



Del gráfico anterior (anexo 9) se observa que en 1996 el crecimiento sostenible en el sistema financiero aumentó dramáticamente en su mayor parte producto de la estrategia seguida por los bancos en cuanto a diversificar la gama de sus productos y servicios tratando de obtener más captaciones que cubran la posición excedentaria de riesgo colocado desde 1994 cuando hubo un boom del crédito producto de la fuerte actividad económica que experimentaba el país en aquel entonces.²⁵

A diciembre de 1996 el único banco que estuvo por debajo del promedio de todo el sistema fue el Banco del Pacífico cuyo índice fue de 1.44%, seguido por un 2.53% del sistema, y luego el resto de mayores bancos. A pesar de todos los esfuerzos que ha realizado este banco, como la reestructuración de todo el banco y reingeniería de procesos a través de planeación estratégica, los objetivos de crecimiento en captaciones y recuperación de crédito no fueron suficientes como para equiparar al sistema.

Como objetivos específicos proponemos para que esta institución se mejore la cartera en un 6.5%, es decir que se coloquen activos productivos sin riesgo con ese aumento. Adicionalmente proponemos se disminuyan las provisiones en un 64.5% y principalmente aumentar captaciones entre un 15 y 20%, lo cual es lo primordial para mejorar el crecimiento sostenible. Recordemos que este plantea la necesidad de endeudarse cuando se ha perdido terreno frente al sistema, por lo tanto en el sistema conocemos que el endeudamiento representan los pasivos o captaciones de depósitos del público a través de instrumentos, productos o servicios diversificados, especializados y personalizados que mantengan satisfecho al cliente. En conclusión tenemos como objetivos para este gran banco, el de mejorar la calidad y la estructura de activos, mejorar su rentabilidad y apalancarse algo más. Además vale la pena mencionar que los otros 4 mayores bancos están al ritmo del promedio del sistema, por lo tanto no los analizamos en este capítulo, pero lo haremos más adelante cuando abarquemos los capítulos 4 y 5. (El Anexo # 10 detalla el problema central del poco crecimiento sostenible del sistema).

²⁵ Información financiera obtenida de los boletines financieros de los bancos privados del país. (1990,1991,1992,1993,1994,1995,1996).

ANEXO 10

**ANALISIS DEL PROBLEMA CENTRAL QUE TIENE COMO EFECTO
UNA REDUCCION DEL CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE LA BANCA**

EFFECTOS REDUCCION EN CRECIMIENTO SOSTENIBLE

REDUCCION EN EL RENDIMIENTO

REDUCCION EN UTILIDAD NETA

PROBLEMA CENTRAL ALTO NIVEL DE PROVISIONES

CAUSAS ALTA CARTERA VENCIDA

NO PAGO DE DEUDA

MALA SELECCION DE CARTERA

MALA DECISION DEL OFICIAL INFORMACION FALSA

MALA EXPERIENCIA EN CREDITO DETERIORO ENTORNO

IMPLEMENTACION DE LA SOLUCION

FINES IGUALAR A MERCADO EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE

AUMENTAR RENDIMIENTOS

AUMENTAR UTILIDAD NETA

SOLUCION RECUPERACION AGRESIVA

MEDIOS REDUCIR PRESTAMOS DE CARTERA

COLOCAR EN CONTINGENTES

ASESORAR CLIENTES

OFICIAL CAPACITADO PARA ASESORAR COMPROBAR INFORMACION

Sin embargo, lo que se necesitaba antes de la liberalización, en las condiciones de nuestro mercado, era establecer un nexo entre política monetaria y el crecimiento sostenido en base a la profundización y el desarrollo eficiente del Sistema Financiero Nacional y una reducida dependencia del financiamiento externo. De acuerdo a esto el desarrollo de mercados de capital exige una profundización previa del sistema monetario. Y mientras no se dé un control fiscal y monetario preocupa la eficiencia, profundización y flexibilidad financieras. Ya veremos más adelante en el capítulo 4 como este camino a la desintermediación financiera en lugar de convertirse en una debilidad, se convierte en una oportunidad.

Al consolidarse el sector y aplicar economías de escala²⁶, la competencia que se origina en el mercado garantizaría mejores precios para el demandante (clientes bancario) y una disminución de ganancias para el productor (instituciones bancarias).

Creemos que este proceso es irreversible las condiciones actuales de globalización y liberalización de las economías emergentes. Varios países latinoamericanos ya lo han iniciado. La ventaja competitiva e inherente del sistema financiero estará en los servicios que ofrecen, que deberán incorporar tecnología de punta.

3.2.2 Matriz de Análisis competitivo del sector financiero ecuatoriano

SEGMENTOS GRUPALES DEL SECTOR FINANCIERO (Inf. a Dic./96)

ANEXO 13

	AGRESIVOS	PASIVOS
GRANDES	PROGRESO FILANBANCO PACIFICO POPULAR GUAYAQUIL	PICHINCHA PREVISORA PRESTAMOS CITIBANK
MEDIANOS	PRODUBANCO TUNGURAHUA AMAZONAS SOLBANCO	AUSTRO INTERNACIONAL DE COLOMBIA FINAGRO CREDITO ABN AMRO AZUAY BOLIVARIANO BANCOMEX
PEQUEÑOS	UNIBANCO CENTROMUNDO MACHALA FINANCORP UNION DEL OCCIDENTE FINEC	LOJA ING BANK ASERVAL LLOYDS CAJA CREDITO COFIEC INVESPLAN

En el sector de los Bancos Grandes y agresivos, estos mantienen claros sus objetivos de crecimiento y expansión en un mercado cada vez mas segmentado. La actitud de estos es de incremento de su capacidad patrimonial, dentro de lo que les permite la ley y una gran cautela en los costos de sus objetivos internos.

La estructura de estos bancos grandes es sólida y con tendencia a absorber aquellas instituciones rentables con falencias patrimoniales. Dentro del esquema gubernamental actual, la tendencia a fusiones y adquisiciones se acentúa, teniendo de resultado mayores beneficios de la aplicación de estrategias de posicionamiento.

²⁶ Cuando la expansión de la escala de la capacidad productiva de una industria, causa un incremento menos que proporcional en los costos al llevarse a cabo la actividad (producción).

La tendencia del mercado bancario clasificado de mediano, es la de redirigir su ingeniería de procesos y buscar alianzas que contribuyan a la solidez del sistema, su estrategia de mediano plazo será la búsqueda de mercados estratégicos.

El sector pequeño, en mucho de los casos son intermediadores o apéndices del sistema.

3.2.3 *Análisis de los competidores potenciales y barreras de entrada*

El desarrollo inicial de la actividad bancaria multinacional se debió en gran parte a la salida al extranjero de los grandes bancos comerciales para atender a sus clientes empresariales cada vez más internacionales. Sin embargo, estos clientes se han vuelto más sofisticados y han desafiado la función tradicional de mediación de los bancos comerciales como proveedores de fondos. Las empresas han buscado y encontrado más bien una combinación de alternativas de financiación cada vez más amplia en un mercado crecientemente mundial a consecuencia de la nueva tecnología, la gran innovación de productos y la llegada de nuevos competidores de los grandes bancos, fundamentalmente bancos de inversión y casas de valores.²⁷

Según el nuevo esquema político y económico las barreras de entrada serán a ser muy altas para el sector interno ya que la tendencia establecerá que los Bancos deberán tener un nivel de patrimonio técnico más exigente, y se harán concesiones que favorecerán las fusiones, adquisiciones y fiducia.

El número excesivo de gastos repercute en altos costos financieros debido a la gran competencia por captar y colocar recursos. Por otra parte la gran mayoría de bancos que existen al momento están compitiendo casi en la totalidad de segmentos que existen en la industria, lo cual indica tener que enfrentar altos costos de operación e inversiones. A manera de ejemplo el que un banco participe en un sector demanda de cuantiosos egresos para el establecimiento de sucursales, publicidad, red de cajeros automáticos, incremento o decremento de personal, etc.; y al no haber especialización por segmento la competencia se vuelve más intensa cuando cada participante trata de recuperar su posición en el mercado.

Cabe recalcar que la apertura hacia nuevas y cuantiosas inversiones en todos los sectores en particular de bienes de Capital, entrará a competir con aquellas instituciones privadas que hayan consolidado su posición de acuerdo a los requerimientos de patrimonio y hayan direccionado su estrategia en función a los objetivos propuestos.

La competencia externa se daría de parte de aquellas instituciones del exterior, con presencia internacional especializadas en servicios y con mayor tecnología que basan su estrategia en la expansión. Dentro de los Bancos especializados de mayor tendencia a situarse dentro de nuestro mercado está el **BANCO SANTANDER (CARTEL)** que es uno de los 1ros. Bancos europeos (según Euromoney 1er. Banco de Europa) y a continuación detallamos su historia y detalles:

ANEXO 14

BANCO SANTANDER *(Multinacional)

Experiencia: Mayor a 100 años (1857). Siendo Banco de patrimonio Español inicialmente.

Capacidad y cobertura: 15 Bancos y 65 Financieras a nivel mundial (28 países), con 2000 oficinas y 20.000 empleados.

Utilidades

- Proviene el 50% de su red internacional.
- Mantiene alianzas estratégicas con:
 - El Royal Bank of Scotland.
 - Metropolitan Life Insurance
 - First Fidelity Bancorporation E.E.U.U.
- Mantiene fusión con Banco Español de Crédito (Actualmente están entre los 45 más grandes del mundo).

²⁷ Derek F. Chanon.

- Tiene fusión con el Banco Litoral Uruguayo (Uno de los de mayor tecnología de America Latina).
- Mantiene red internacional de Tarjetas de Crédito (VISACAR de Alemania y FINCAR de Chile.)
- Negociaciones suyas en todas las bolsas del mundo (New York, Tokyo, Frankfurt, París, Zurich, Ginebra, Basilea, Madrid, Bilbao, Barcelona).

Calificación Internacional:

- Standard & Poor's
- Moody's
- IBCA
- Bank wath.
- Todo el respaldo europeo.

Oficinas de Representación:

- Beijing
- Hong - Kong.

ESTRATEGIAS:

- **Intensas campañas publicitarias:**
 - Cooperativas
 - Servicios Diferenciales
 - Excelencia.
- **Servicios:**
 - Banco Caja Teléfono.
 - Est./Cta. , saldos y movimientos de efectivo vía propia computadora del cliente.
 - **Capacitación intensiva del personal (Reorganización Corporativa)**
 - Asistencia a proyectos corporativos y pequeña empresa y créditos directos intensivos.
 - Tarjeta de cobertura mundial BANCOMAT.

En cuanto al desafío para los bancos en el deberemos estar preparados en relación al nuevo requerimiento patrimonial, con ciertas herramientas para alcanzar esta gestión (incentivos y prestamos BID - CAF), pero la competencia externa es preocupante ya que arrasan con la tecnología existente, a más que tienen parámetros de eficiencia universales de eficiencia en servicio y solvencia patrimonial de la banca europea en el caso del banco mencionado anteriormente.

El reto nuestro es aprovechar los nuevos objetivos fiscales para el sector financiero mencionados en el Cap. II, establecer alianzas estratégicas con el sector bancario o financiero y asegurar objetivos próximos fijados en la primera parte de este trabajo.

El aprovechar la estrategia externa y evolucionar con nuestros recursos nos pondrá de cara a la competencia. Se pretende en la actualidad la venta del Banco Continental, una vez reestructurado, que podría ser clave estratégica para una mejor participación de mercado frente a la competencia, antes de la participación de pequeñas y medianas instituciones bancarias o del capital extranjero.

3.2.4 Barreras de salida

Las principales barreras de salida lo constituyen ciertos factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que los bancos sigan compitiendo aun cuando este ganando rendimientos bajos. Las principales barreras de salida son los siguientes:

- **Costos fijos de salida:** constituyen las indemnizaciones laborales, la lenta transformación de la cartera en activos líquidos.
- **El posicionamiento del mercado en relación a los clientes:** un banco no puede fácilmente salir del mercado ya que tiene un compromiso de pago ante clientes que han realizado depósitos en la institución; el acceso al mercado financiero, la imagen, la habilidad desarrollada crean perfiles estratégicos altos para continuar en el negocio bancario.

- **Barreras emocionales:** ciertas instituciones tendrán por parte de sus administradores y accionistas una barrera emocional en el que interviene el orgullo de ser parte del mercado bancario, en ciertos casos el considerar a la institución bancaria como parte de un patrimonio familiar, y en otros casos en la lealtad que se han merecido los empleados.

3.2.5 *Análisis de los consumidores*

Se visualizan dos tipos de consumidores:

1. **El cliente corporativo grande** con una buena reputación en el mercado.
2. **El cliente de consumo**, el cliente comercial pequeño, el cliente comercial grande con dificultades financieras, el cliente dirigido como un crédito hacia la vivienda.

Debido a la creciente competencia en el mercado, el primer tipo de cliente, hoy en día tiene mas poder de negociación que las propias instituciones bancarias en sí. Este poder es percibido en que cada día los clientes tengan un mundo lleno de alternativas para satisfacer sus necesidades que hace que las instituciones bancarias les ofrezcan mejores tasas de interés y de comisión, así como un mejoramiento de los plazos. La necesidad de disminuir la dependencia que tienen los bancos hacia estos tipos de clientes, hacen que busquen una diversificación de estos, tratando de atomizar el riesgo en clientes de colocación.

Para el segundo grupo las pocas alternativas que existen en el medio al crédito bancario hacen que tengan muy poco poder de negociación que le pueda permitir incluir en las características de los créditos que el banco ofrece. A pesar de que el número de instituciones bancarias es alto, la demanda que existe de crédito de los participantes de la industria también lo es, lo que incide en que todavía aun el banco decida no otorgar un préstamo.

3.2.6 *Análisis de los proveedores (grado de presión)*

La dependencia que tiene la banca de la captación de recursos financieros hace que el poder de negociación de los clientes inversionistas sea alto, debido a las muchas alternativas que tiene este en el mercado. Lo que implica que el banco también tienda a tratar de atomizar su clientela.

El poder de negociación de estos clientes puede eventualmente aumentar aun más por factores exógenos a la economía del país. Esta afirmación se la hace en vista de las consecuencias que se tuvo durante y después del conflicto bélico acaecido a principios del año 1995, lo cual provocó un retiro masivo de depósitos a la vista de importantes instituciones del sistema bancario, ocasionando que el precio de los recursos, es decir la tasa de interés suba abruptamente.

3.2.7 *Riesgos de los productos sustitutos*

El mercado de valores ha tenido una presencia que ha sido importante en los dos últimos años. Las reformas a la ley de mercado de valores que implicaría ahora si el cumplimiento de que la intermediación de valores sea exclusivamente manejada por las casas de valores, y no por los bancos hacen que esta posición constituya el extraer parte del negocio que tradicionalmente ha pertenecido al sistema bancario. Los créditos directos efectuados por los proveedores forman parte de un producto sustituto que por el momento no representa una amenaza. El crédito directo efectuado por las compañías de tarjeta de crédito, hacen de este negocio un producto sustituto para el banco.

3.2.7.1 La Estructura Del Mercado Financiero en el contexto actual

Recursos financieros y humanos requeridos para entrar.

Control de Superintendencia de Bancos.

Barreras de entrada Tendencia a fusiones.

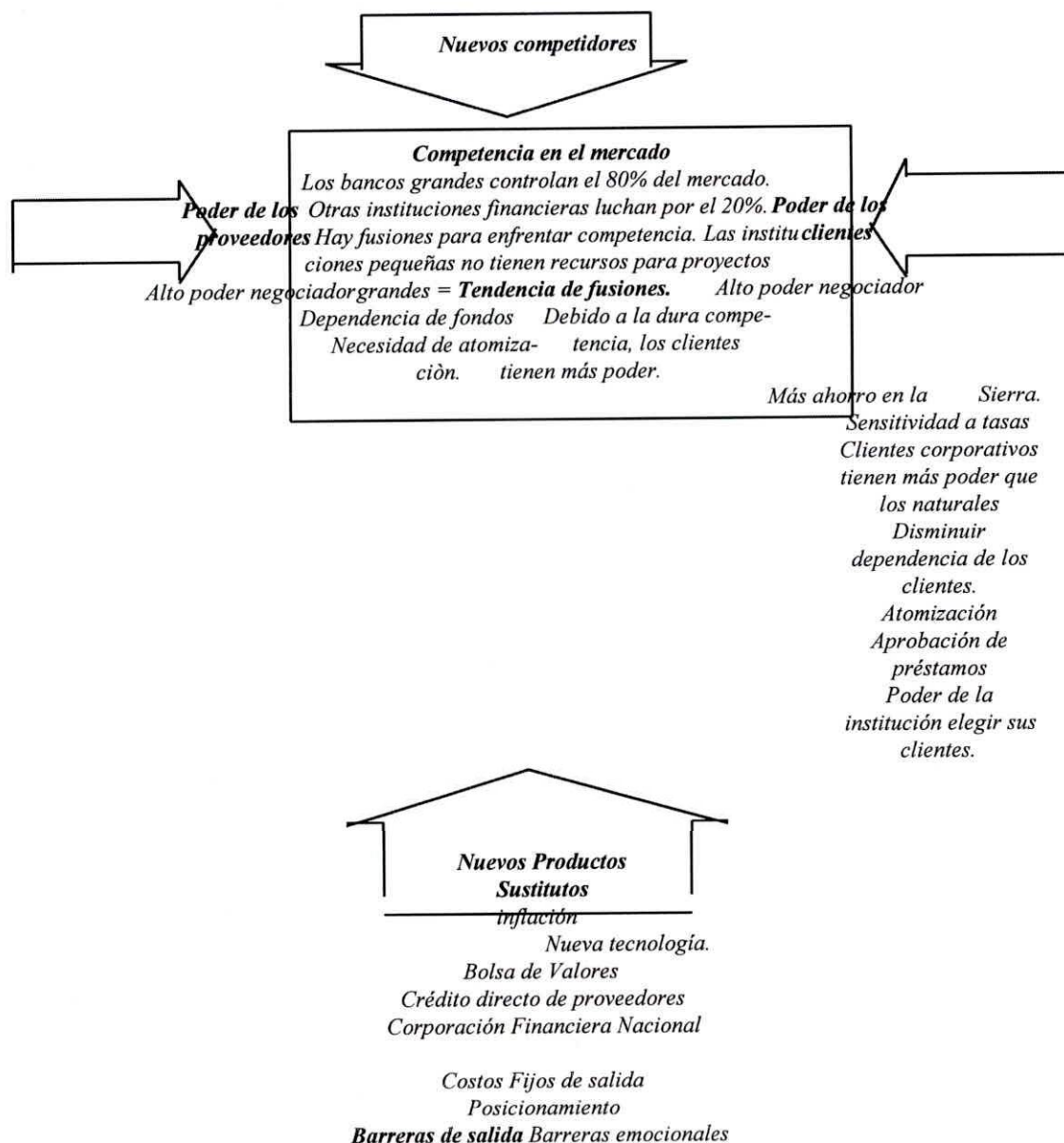
Especialización de departamentos de mayores bancos.

La nueva manera viable de entrar es vía alianzas estratégicas.

Bancos : Nuevos competidores(en la actualidad las fusiones son las mayores amenazas).

Productos similares, diferencia : calidad

de servicios y en costos operativos



CAPITULO IV :

ANALISIS FUNCIONAL DE LA BANCA: SECTOR INTERNO

4.1 *Análisis de los sectores funcionales :*

Para hacer un breve análisis de los sectores funcionales de la banca, en relación a sus factores claves de éxito; se ha utilizado como herramienta clave una matriz para conocer del perfil de la competencia en relación a sus sectores funcionales principales como lo son: Calidad de atención al cliente, Costos Bajos, Participación en el mercado, Efectividad Publicitaria, Investigación y desarrollo. Vale recalcar que el presente esquema que ha sido elaborado, de acuerdo a estudios del sector realizados por el Dr. Germán Creamer, director del presente trabajo.

A continuación presentamos la matriz del perfil competitivo de acuerdo a los factores y ponderaciones, más importantes (*según los autores*) que son aplicables en este caso a la banca.

4.1.2 *Matriz del Perfil Competitivo del Sector*

La matriz del perfil competitivo permite comparar las fortalezas y debilidades de los competidores más importantes, en relación a los factores de éxito de mayor importancia indicados en la matriz y nos da la pauta de cuales son las Fortalezas y debilidades de los competidores, factores que tienen que ser entendido por cada una de estas instituciones como amenazas u oportunidades para cada una de estas organizaciones.

Así de esta forma tenemos la siguiente información:

Factores claves de Éxito	Ponderación.	28 BANCODEL PROGRESO		29 BANCO POPULAR		30 BANCO PICHINCHA		31 FILANBANCO	
		Clasifi.	Resultado ponderado	Clasifi.	Result. Pond.	Clasi.	Result. Pond.	Clasifi.	Result. Pond.
1. <i>Calidad de atención al cliente</i>	0.3	4	1.2	3	0.9	3	0.9	4	1.2
2. <i>Costos bajos</i>	0.3	4	1.2	4	1.2	3	0.9	2	0.6
3. <i>Participación en el mercado</i>	0.2	3	0.6	4	0.8	4	0.8	3	0.6
4. <i>Efectividad publicitaria</i>	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3
5. <i>Investigación y desarrollo.</i>	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Total	1		3.5		3.5		3.2		2.9

CALIFICACIÓN PROPUESTA:

Debilidad Grave = 1

Debilidad Menor = 2

Fortaleza Menor = 3

Fortaleza Importante = 4

Según este análisis los Bancos Popular y Progreso obtienen una mayor ponderación de sus resultados con un 3.5% de calificación, esto significa que los factores claves de éxito definidos anteriormente pesan más en su importancia que en el resto. Básicamente estos datos, están tomados de fuentes diferentes y sus ponderaciones para cada resultado son susceptibles de cambio por ser posiciones de estrategias distintas.

El perdedor según estos factores claves es Filanbanco con 2,9% está último en la encuesta y debería fijar su acción en reestructurar costos, participación activa y mejorar su imagen últimamente decaída por acontecimientos políticos.

²⁸ Ing. Ana María Noboa.- Banco del Progreso. O & M.

²⁹ Ing. Com. Jorge Medina - Banco Popular. Planificación y Presupuestos.

³⁰ Lic. Miguel Angel Gonzáles - Banco Pichincha. Gerencia de Marketing.

³¹ Ing. Agr. Peter Bjarre - Filanbanco. Jefe Crédito Agrícola.

4.1.3 Matriz Crecimiento/Participación por producto del sector

La matriz que a continuación detallamos nos sirve de parámetro para definir la situación de los productos ofrecidos y su efectiva participación en el mercado, la misma que detalla lo siguiente de manera figurativa y representada:

1. PRODUCTOS CUESTIONABLES:

Son productos con alto potencial de crecimiento, pero baja participación en el mercado. Necesitan grandes salidas netas de efectivo si quieren mantener o incrementar su participación en el mercado.

2. PRODUCTOS ESTRELLAS:

Son aquellos productos, que han tenido éxito en el mercado y se convertirán en:

3. PRODUCTOS VACAS LECHERAS:

Son aquellos productos que siendo estrellas, se han convertido en el flujo de fondos de la empresa por lo tanto son indispensables.

4. PRODUCTOS PERROS RABIOSOS:

Son aquellos que generalmente tienen baja participación y crecimiento en el mercado, generalmente permanecen en el portafolio de productos mientras contribuyan con algún flujo de efectivo.

En el presente ejemplo (*Banco XXX*) las instituciones financieras tienen que evaluar su producto y su impacto en el mercado competitivo, de esta manera ubicarán sus recursos en aquellos que consideren mejores y en otros retirarán su participación.

PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO	
ALTA	BAJA
ESTRELLA 1. Captaciones a Plazo. 2. Repos 3. Fondos de inversión 4. Negociación de Divisas 5. Transferencias-Exterior 6. Canje de Cheques	CUESTIONABLE 1. Intermediación de valores 2. Portafolio de Terceros. 3. Cash Advance 4. Money Gram.
VACA LECHERA 1. Travellers Checks..	PERRO RABIOSO 1. Interbancarios 2. Custodia de Valores. 3. Mercado de Futuros 4. Divisas a Término 5. Derivados de Divisas. 6. Agente Pagador. 7. Intermediación de Oro.

Según esta matriz de crecimiento/participación los productos *cuestionables*, son aquellos que necesitan mayores inlfujos de efectivo para financiar el crecimiento a su vez que son generadores débiles de efectivo debido a su pobre participación competitiva.

En la actualidad el flujo óptimo de efectivo, lo estará representando la posición *VACA* o lo que es lo mismo Travellers Checks, que se encuentran en una posición competitiva por su alta demanda.

Se espera desarrollar la demanda de estos nuevos productos a su vez de incrementar con derivados financieros la posición *VACA* del negocio bancario.

4.1.4 Matrices FODA

Para realizar este análisis se recopiló datos del entorno y de la situación interna de cada uno de los bancos escogidos, en base a los escenarios como posición económica, política, interna, etc., de las cuales tomamos como referencia y evaluamos su importancia, a través de matrices de relación (debilidades/amenazas) y (oportunidades/fortalezas), a continuación concedimos un puntaje de acuerdo a la siguiente calificación:

Relación alta: 5

Relación medio alta: 4

Relación media: 3

Relación media baja: 2

Relación baja: 1

Esta calificación en las matrices D/A y O/F, nos servirá de pauta para saber cual el peso de cada una de ellas para cada institución analizada detalles resumidos que presentamos a continuación:

ESTRATEGIAS FODA PARA CADA BANCO:

BCO. PICHINCHA		BCO. PROGRESO		BCO. POPULAR		FILANBANCO	
FORTALEZA	OPORTUNIDA	FORTALEZA	OPORTUNIDA	FORTALEZ	OPORTUNI	FORTALEZ	OPORTUNI
1.Lealtad consumidor	Conoci- miento del negocio del principal competidor	Presupuesto costos y gasto.	Entrada de Capital Foraneo.	Presupuest de costos y gastos y avances tecnológi- cos.	Entrada grupos internacio- nales financieros	Presupuest de ventas.	Gran infor- mación en el sector.
2.Apalan- camiento.	Areas de Mercado para nuevas agencias	Místico, cultura.	Solidéz Financiera	Relación de eficiencia: costo/bene- ficio	Gran info. y menores márgenes. Gran énfasis en la ca- lidad del servicio y rentabilida	Costeo pro- ductos y servicios.	Innovacio- nes en ca- jeros auto- máticos.
3.Utilidad neta/patri- monio.	Inversión en Invest. Y Desarrollo.	Utilidad Neta/ Patrimonio.	Innovacio- nes cajeros automát.	Manejo de cartera (ba- jas provisio- nes) y exce- lente mane- jo del flujo de fondos.	Inversiones en tech. y lanzamient de nuevos productos	Buena estra- tegia publi- citaria y promocio- nal.	Bajo poder de negocia- ción de los comprado- res.
4.Estrategia Promocio- nal.	Clientes Potenciales	Base de Datos	Lanza- miento de nuevos productos.	Capacidad para gene- rar nuevos productos o servicios	Estabilidad política	Número de cuentas cte y de ahorro	Lanzamien- to de nuevo productos.
5.Nuevos Servicios.	Integracion del mercado	Interés sobre productos.	Apertura Económica	Utilidad Neta/patri- monio.	Nivel cul- tural de clientes	Buen núme- ro de caje- ros automá- ticos.	Areas de mercado para nuevo bancos o agencias.

BCO. PICHINCHA		BCO. PROGRESO		BCO. POPULAR		FILANBANCO	
DEBILIDAD	AMENAZA	DEBILIDAD	AMENAZA	DEBILIDAD	AMENAZA	DEBILIDAD	AMENAZA
1.Presupuesto de Costos y Gastos.	Política Económica	Acceso localidades, banco.	Fusiones y Compe.	Apalancamiento	Políticas monetaria y cambiarias.	Manejo de cartera. Altas provisiones	Alto poder de negociación de los proveedores.
2.Manejo de cartera.	Devaluación.	Conocimiento de tencia.	Ingreso competen. Extrang.	Servicios descontinuados.	Patrimonio Técnico.	Relación de eficiencia: costo/beneficio.	Patrimonio Técnico
3.Gastos Administra.	Política Salarial	Estrateg. Publicit.	Servic. Especiales ofrecidos x la compet.	Tasas de interés en certif. A plazo	Estrategia publicitaria del principal competidor y servicios especiales de la competencia.	Número de retiros de ahorros	Tecnología del principal competidor
4.Análisis consumidor	Tecnología principal Competidor	Auditor. de servicio.	Disponib. Crédito público.	Efectividad en las delegaciones	Alto Poder de negociación de los compradores y de los proveedores.	Nivel de preparación en el cargo	Organización de ventas del principal competido
5.No. de empleados.	Solidez del principal competidor.	Prog. De Bienest. Social	Disminución de tasa de interés.	Mala imagen y bajo conocimiento de la competencia.	Ingreso de competencia extranjera.	Sistema de inducción y entrenamiento del personal y motivación	Sector financiero crecientemente competitivo e ingreso de la competencia extranjera.

Luego de haber cuantificado el análisis de las áreas funcionales, haber resaltado el FODA, y haber explicado las Oportunidades, Debilidades, Fortalezas y Amenazas de los mayores bancos del sistema financiero ecuatoriano e introducimos una estrategia particular para cada uno de ellos en una Matriz FODA, logrando así establecer las estrategias correspondientes a cada combinación.

Por ejemplo : FO : uso de fortalezas para el aprovechamiento de oportunidades, DO : manejar debilidades al aprovechar oportunidades, FA : uso de fortalezas para enfrentar amenazas, DA : reducción de las debilidades, evitando las amenazas.

1. BANCO DEL PROGRESO : (ESTRATEGIAS)

	Fortalezas (F) 1. Presupuesto costos y gasto. 2. Místico, cultura. 3. Utilidad Neta/Patrimonio. 4. Base de Datos. 5. Interés sobre productos.	Debilidades (D) 1. Acceso localidades Banco. 2. Conocimiento producto/compet. 3. Estrategia publicitaria. 4. Auditoria de servicios 5. Programas de Bienestar Social.
Oportunidades (O) 1. Entrada Capital Foraneo 2. Solidez financiera país. 3. Innovación cajeros automáticos. 4. Lanzamiento productos nuevos. 5. Apertura económica.	Estrategias FO F1 ;O1 Penetración de mercado F2 ;O2 Desarrollo de producto F5 ;O3 Desarrollo de producto F3; O4 Desarrollo de producto	Estrategias DO D1 ;O4 Inversión en I &D. D4 ;O2 Investigación de mercado. D5 ;O1 Desarrollo de producto común.
Amenazas (A) 1. Fusiones y Competencia. 2. Ingreso competencia extranjera. 3. Servicios especiales ofrec. Compet. 4. Disponibilidad crédito público. 5. Disminución margen de tasa de interés	Estrategias FA F1 ;A1;A2 Desarrollo y diferenc. de productos F3 ;A2 Diversificación F5 ;A5 Desarrollo de mercado y producto (margen)	Estrategias DA D1 ;A3 Desarrollo de mercado D2 ;A3,A4 Desarrollo de producto D3 ;A5 Diversificación

Aquí encontramos un grupo de estrategias frente a la matriz foda del banco del progreso, por ejemplo uno de los factores, más importantes de este análisis lo constituye las Estrategia F3;O4, y las F2;O2, F5;O3, en donde se refleja entre otros la utilización de la fortaleza patrimonial, los intereses percibidos como un factor fundamental para aprovechar las oportunidades de mercado, como lo son innovación y lanzamiento de nuevos productos, el resto de estrategias, se refieren a la forma en como el banco percibe su entorno y las maneras como las afronta.

Cabe recalcar que este análisis confronta todos los aspectos que este banco en particular considera como su entorno y la peculiaridad del mismo está en base a su patrimonio y fortaleza, diversificarse en el mercado (desarrollar nuevos productos y servicios), es decir esta es la estrategia que debe adoptar este banco.

ESTRATEGIA DA:

Relación entre	Amenazas : 1.Fusiones y Competencia.	2.Ingreso competenci extranjera.	3.Servicios especiales que ofrece Compet	4.Disponibilidad crédito público.	5.Disminución margen de tasa de interés	Total
Debilidades :						
1.Acceso localidades Banco .	5	2	2	2	5	16
2.Conocimiento product competencia	3	3	2	2	2	12
3.Estrategia publicitaria.	5	3	3	3	4	18
4.Auditoria de servicios	2	2	3	3	2	12
5.Programas de Bienest Social.	3	3	3	5	2	16
Total	18	13	13	15	15	74

ESTRATEGIA FO:

Relación entre	Oportunidade 1.Entrada Capital Foraneo	2.Solidéz financiera país.	3. Innovación cajeros autom.	4.Lanzamiento prod. nuevos	5.Apertura económica.	Total
Fortalezas :						
1.Presupuesto de inversiones, ventas, costos y gastos	4	5	5	2	3	19
2. Místico, cultura	4	4	5	3	4	20
3. Utilidad Neta/ 4. Patrimonio	3	4	4	4	4	19
4. Base de Datos	3	3	4	4	4	18
5.Interés/sobre productos.	5	5	5	5	5	25
Total	19	21	23	18	20	101

El Banco del Progreso, da mayor importancia a la amenaza de disponibilidad de crédito público, esto puede ser algo fundamental ya que con una base de clientes sólida, cualquier cambio en el manejo económico afectará el presupuesto establecido y a su vez a los clientes.

Una debilidad importante percibida es el poco conocimiento del producto de la competencia, esto al pasar el tiempo, se constituirá una seria amenaza ya que los bancos en su tendencia de estabilidad buscan buenas inversiones de mediano y preferiblemente largo plazo.

Cabe indicar que la solidez financiera del país es de importancia fundamental para este banco en donde su base de clientes, se sostiene, los claros planes económicos de el país se reflejará en un mejor servicio a los clientes, así mismo la reingeniería del producto (23) es importante para tener siempre el beneplácito del usuario mediante nuevos y mejores productos.

2. BANCO DEL PICHINCHA : (ESTRATEGIAS)

	Fortalezas (F) 1.Lealtad consumidor 2.Apalancamiento 3. Utilidad neta/patrimonio. 4. Estrategia Promocional. 5. .Nuevos Servicios	Debilidades (D) 1.Presupuesto de Costos y Gastos. 2.Manejode cartera 3.Gastos Administrativos 4.Análisis consumidor 5.No. de empleados.
Oportunidades (O) 1.Conocimiento del negocio del principal competidor . 2. Areas de Mercado para nuevas agencias 3. Inversión en Invest. Y Desarrollo. 4. Clientes Potenciales 5. Integración del mercado.	Estrategias FO F2 ;O3 Penetración de mercado F3 ;O3 Desarrollo de producto F5 ;O2 Desarrollo de producto	Estrategias DO D1 ;O5 Reducción de gastos de perso. D3 ;O5 Mejora en tasas y precios D5 ;O3 Desarrollo de producto
Amenazas (A) 1. Política Economica 2. Devaluación 3. Política Salarial 4. Tecnología principal Competi. 5. Solidez del principal competi.	Estrategias FA F2 ;A3 Desarrollo de producto F3 ;A2 Diversificación F4 ;A4 Desarrollo de mercado y pr	Estrategias DA D1 ;A1 Integración horizontal D4 ;A3,A4 Desarrollo de producto D3 ;A5 Diversificación

En el Banco del Pichincha la característica fundamental, es el empleo y desarrollo de nuevos productos, la mayor penetración de mercado y la reingeniería de procesos. Busca entre todas las cosas la diversificación mediante la Penetración del mercado dirigido más que nada al cliente de consumo y corporativo lo mantienen, gozan de la confianza y lealtad de clientes institucionales antiguos a más de tener entre sus clientes a parte de las instituciones del estado.

La estrategia que deben utilizar según el presente análisis, es la mayor penetración del mercado, lo cual ya lo están haciendo, debido a ser fundamental y buscan manejar mayormente el desarrollo institucional , a su vez que están dando énfasis a la búsqueda de mayores nichos de mercado.

ESTRATEGIA DA:

Relación entre	Amenazas : 1. Política Economic	2. Devaluación	3. . Polít Salarial	4. Técnol principal Competidor	5. Solidez d principal competidor.	Total
Debilidades :						
1..Presupuesto de Costos y Gastos	5	2	2	2	5	16
2.Manejode cartera	3	3	2	2	2	12
3.Gastos Administra	5	3	3	3	4	18
4. Análisis consumidor	2	2	3	3	2	12
5. .No. de empleados.	3	3	3	5	2	16
Total	18	13	13	15	15	74

ESTRATEGIA FO:						
Relación entre	Oportunidades : 1.Conocimiento del negocio del principal competido	2.Areas de Mercado para nuevas agencias	3.Inversión en Invest. Y Desarrollo.	4.Clientes potenciales	5.Integración d mercado.	Total
Fortalezas :						
1. Lealtad consumidor	4	5	5	2	3	19
2. .Apalancamiento	4	4	5	3	4	20
3.Utilidad neta/ patrimonio.	3	4	4	4	4	19
4.Estrategia promocio- nal	3	3	4	4	4	18
5.Nuevos Servicios	5	5	5	5	5	25
Total	19	21	23	18	20	101

En este banco la amenaza más importante es percibida en la tecnología del principal competidor, seguido de un mayor control (debilidad) del manejo de cartera. Todas sus estrategias tendrán que estar encaminadas, en un proceso de mayor especialización del funcionario de crédito para asegurar una cartera sana, ya que un proceso de tecnificación requiere de la depuración de sus esquemas de trabajo.

El Banco del Pichincha, tiene entre sus Oportunidades más importantes, el desarrollo de nuevos mercados, para nuevas agencias en Guayaquil, con esto buscan consolidar su presencia en esta plaza, a través de su imagen de apalancamiento y ofrecimiento de nuevos servicios. La estrategia de este Banco es la búsqueda de nuevas alternativas que desarrollen la confianza en los nuevos clientes institucionales, no sin dejar de lado las amenazas del desarrollo de tecnología que aplica la competencia.

3. BANCO POPULAR : (ESTRATEGIAS)

	Fortalezas (F) 1.Presupuesto de inversiones, ventas, costos y gastos 2.Avances tecnológicos 3.Relación de eficiencia: costo/beneficio y alta utilidad neta/patrimonio. 4.Manejo de cartera (bajas provisiones) y excelente manejo del flujo de fondos. 5.Capacida para generar nuevos productos o servicios.	Debilidades (D) 1.Alto apalancamiento 2.Servicios descontinuados 3.Bajas tasas de interés en renta fija 4.Baja efectividad en las delegaciones 5.Mala imagen y bajo conocimiento de la competencia.
Oportunidades (O) 1.Entrada grupos internacionales financieros. 2.Gran info. y menores márgenes. Gran énfasis en la calidad del servicio y rentabilidad. 3.Inversiones en tech. y lanzamiento de nuevos productos. del producto/servicio 4.Estabilidad política 5.Nivel cultural de los clientes.	Estrategias FO F2 ;O3 Penetración de mercado F5 ;O5 Desarrollo de producto F5 ;O2 Desarrollo de producto	Estrategias DO D3 ;O2 Mejora en tasas y precios D2 ;O2 Desarrollo de producto D5 ;O3 Desarrollo de producto
Amenazas (A) 1.Políticas monetarias y cambiarias. 2.Requerimientos del patrimonio técnico. 3.Estrategia publicitaria del principal competidor y servicios especiales de la competencia. 4.Alto poder negociador de los compradores y proveedores. 5.Sector financiero crecientemente competitivo e ingreso de competenci extranjera.	Estrategias FA F2 ;A3 Desarrollo de producto F5 ;A3 Diversificación F2;A2 Desarrollo de mercado y producto	Estrategias DA D5 ;A5 Integración horizontal D2;A3,A5 Desarrollo de producto D2 ;A3 Diversificación

El Banco Popular tiene como misión la de convertirse en el primer banco regional especializado usando su filosofía y cultura organizacional que son el desarrollo personal la productividad y enfoque inversionista y corporativo, el de aportar a la comunidad y la transparencia y fortaleza financiera. Se ha realizado una matriz de perfil competitivo (ver anexo) con la cual hemos concluido que este banco cumple con su filosofía de tener fortaleza financiera, además de estar muy avanzado en tecnología, tiene bajas provisiones por cartera vencida y capacidad para desarrollar nuevos productos y servicios especialmente en el área de inversiones corporativas, reafirmando una de sus filosofías. Entre los productos que más ha desarrollado en comparación con la competencia están los derivados financieros, además de contar con un departamento altamente calificado de administración de fondos a través del fideicomiso. Sin embargo, este banco tiene una gran debilidad, cual es la falta de imagen en comparación con otros bancos; entre estos está principalmente el Banco del Pacífico, el cual no lo mencionamos en este análisis por efectos obvios. Probablemente este fenómeno ocurre por las bajas tasas de interés que ofrecen a sus depositarios, lo cual lo compensan con grandes negocios corporativos como los mencionados anteriormente.

Sin duda a este banco no le interesa crecer más en el país, ya encontró su nicho de mercado, y ahora va en pos de su única y especial misión; la de ser “el primer banco regional especializado”, es decir abrirse mercados en otros países como ya lo está haciendo intensamente. Como observamos anteriormente la situación del banco frente a la competencia se ha determinado a través de una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), que nos ha permitido determinar las estrategias a seguir.

Es entonces que analizando la principal debilidad del Popular, la cual es la mala imagen y bajo conocimiento de la competencia que hay que mejorar sin lugar a dudas, definimos como estrategia para este banco la de Desarrollo de Productos y servicios o diferenciación de los mismos, como es el caso del banco del Pacífico por ejemplo. Esta estrategia será lograda si el Popular aprovecha bien su oportunidad de invertir en tecnología y nuevos productos para que la debilidad de la mala imagen se convierta en fortaleza.

ESTRATEGIA DA:						
Relación entre	Amenazas : 1.Políticas mone- tarias y cambiaria	2.Requeri- mientos del Patrimonio Técnico.	3.Estrategia pu blicitaria del principal com- petidor y servi- cios especiales de la competen- cia.	4.Alto poder negociador de los compradore proveedores.	5.Sector financiero creciente mente competitivo e ingreso de competen- cia extranjera	Total
Debilidades :	5	5	2	3	2	17
1.Alto apalancamiento						
2.Servicios descontinuados	5	2	5	5	5	22
3.Baja tasa de interés en renta fija	5	5	5	5	4	24
4.Baja efectividad en las delegaciones	1	1	2	2	2	8
5.Mala imagen y bajo conocimiento de la competencia	2	1	5	4	5	17
Total	18	14	19	19	18	88

Relación entre Debilidades y Amenazas: Aunque el país haya logrado algo de estabilidad política, no significa que haya logrado estabilidad económica. El actual mandato interino no tiene más que un año de gobierno y aunque se sabe por donde irá la política monetaria y cambiaria, los bancos en general continúan especulando a largo plazo. Esta y otras amenazas como un sector financiero crecientemente competitivo y el alto poder negociador de los compradores y proveedores por estos grandes en tamaño de activos, los cuales han sido calificados por el banco Popular como sus clientes, hacen que el banco maneje o mejor sus debilidades para afrontar las estas amenazas.

Observamos que sus mayores debilidades, servicios descontinuados y bajas tasas de interés en renta fija (depósitos a plazo fijo), deben mejorar para hacerle frente a sus mayores amenazas que son, la estrategia publicitaria y promocional del principal competidor y los servicios especiales de la competencia, así como el alto poder negociador de sus clientes (compradores y proveedores).

ESTRATEGIA FO:						
Relación entre	Oportunidades : 1.Entrada grupos internacionales financieros.	2.Gran información y menores márgenes. Gran énfasis en la calidad del servicio y rentabilidad.	3.Inversiones en tech. y lanzamiento de nuevos productos	4.Estabilidad política	5.Nivel cultural de los clientes.	Total
Fortalezas :						
1.Presupuesto de costos y gastos	2	5	3	5	1	16
2.Relación de eficiencia costo/beneficio.	4	4	3	3	1	15
3.Manejo de cartera (bajas provisiones) y excelente manejo del flujo de fondos.	3	4	4	4	4	19
4.Capacidad para generar nuevos productos o servicios	5	5	5	4	5	24
5.Utilidad neta/patrimonio.	4	4	4	4	4	20
Total	18	22	19	20	15	94

Relación entre Fortalezas y Oportunidades: Del análisis se desprende que el banco Popular debe usar sus principales fortalezas que son, la capacidad para generar nuevos productos o servicios y su alta utilidad neta/patrimonio (la más alta del sistema, en utilidades tiene aprox. 240,000 millones de sucres, seguido del Pichincha con aprox. 170,000 millones de sucres), para poder aprovechar sus principales oportunidades como lo son, la gran información en el mercado y el gran énfasis en la calidad del servicio y rentabilidad, la inversión en tecnología y lanzamiento de nuevos productos, así como la estabilidad política reinante.

4. FILANBANCO : (ESTRATEGIAS)		
	Fortalezas (F) 1.Presupuesto de inversiones, ventas, costos y gastos 2.Costeo de productos y servicios 3.Buena estrategia publicitaria y promocional 4.Alto número de cuentas corrientes y ahorros 5.Buen número de cajeros automáticos.	Debilidades (D) 1.Manejo de cartera (altas provisiones) 2.Relación de eficiencia: costo/beneficio 3.Número de retiros de ahorros. 4.Nivel de preparación en el car 5.Sistemas de inducción y entrenamiento del personal.
Oportunidades (O) 1.Gran información en el sector 2.Innovaciones en cajeros automáticos 3.Bajo poder de negociación de pradores. 4.Lanzamiento de nuevos productos. 5.Areas de mercado para nuevos bancos o agencias.	Estrategias FO F2 ;O3 Penetración de mercado F3 ;O3 Desarrollo de producto F5 ;O2 Desarrollo de producto	Estrategias DO D1;D2 ,O1 Reducción de costo D3 ;O4 Desarrollo de producto
Amenazas (A) 1.Alto poder negociador de los proveedores 2.Altos requerimientos de patrimonio técnico. 3.Tecnología del principal competidor. 4.Organización de ventas del principal competidor. 5.Ingreso de la competencia.	Estrategias FA F2 ;A3 Reducción de costos F3 ;A5 Diversificación F4 ;A4 Desarrollo de mercado y produc	Estrategias DA D3 ;A3,A4 Desarrollo de produ D4;D5,A4 Diversificación D3 ;A5 Diversificación

Filanbanco tiene como misión ofrecer a personas, corporaciones, entidades oficiales y financieras la mejor calidad de servicios, manteniendo permanente liderazgo en el desarrollo y disponibilidad de los mismos, de acuerdo a las necesidades de los clientes usando su filosofía y cultura organizacional que son el trabajo en equipo, servicio a la comunidad, pertenencia, respeto y cordialidad, confidencialidad y honestidad, la comunicación con el cliente y el adaptarse a nuevas situaciones.

Se ha realizado una matriz de perfil competitivo (ver anexo) con la cual hemos concluido que este banco se ha ganado el apoyo de miles de clientes al haber podido lograr que se cumpla su misión a través de su filosofía y cultura organizacional, lo que en resultados ha representado tener actualmente un alto número de cuentas corrientes y de ahorro, una buena estrategia publicitaria y promocional, un buen costeo de productos y servicios y un buen número de cajeros automáticos.

Contradiendo un poco lo anterior, este banco presenta un alto número de retiro de ahorros. Adicionalmente presenta otras debilidades como un bajo nivel de preparación en el cargo, bajos sistemas de inducción y entrenamiento del personal, y altas provisiones por mal manejo de cartera a consecuencia de las debilidades anteriores.

Como observamos anteriormente la situación del banco frente a la competencia se ha determinado a través de una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), que nos ha permitido determinar las estrategias a seguir. Al analizar las principales debilidades del Filanbanco, vemos que este tiene altas provisiones por el bajo entrenamiento del personal de crédito y en general, en consecuencia su baja preparación en el cargo. Ya que Filanbanco está desarrollando productos y servicios muy innovadores en el mercado, definimos como estrategias principales para este banco la de reducir sus costos y segmentarse, aprovechando la gran información en el sector financiero así como la organización de ventas del principal competidor.

ESTRATEGIA DA:

Relación entre	Amenazas : 1. Alto poder negociador de los proveedores	2. Altos requerimientos de patrimonio técnico.	3. Tecnología del principal competidor	4. Organización de ventas del principal competidor	5. Ingreso de la competencia extranjera.	Total
Debilidades :						
1. Manejo de cartera (altas provisiones)	3	5	2	2	4	16
2. Relación de eficiencia: costo/beneficio	5	5	5	4	4	23
3. Número de retiros de ahorros	5	5	4	5	4	23
4. Nivel de preparación en el cargo	4	1	2	5	5	17
5. Sistemas de inducción y entrenamiento del personal	2	1	3	5	5	16
Total	19	17	16	21	22	85

Relación entre las debilidades y amenazas: Como se observa este banco debe manejarse mejor en sus debilidades principales las cuales son, relación de eficiencia: costo/beneficio y el alto número de retiros de ahorros, para así poder afrontar las mayores amenazas que son, la organización de ventas del principal competidor y el ingreso de la competencia extranjera.

ESTRATEGIA FO:

Relación entre	Oportunidad 1. Gran información en el sector	2. Innovaciones en cajeros automáticos	3. Bajo poder de negociación de los compradores	4. Lanzamiento de nuevos productos	5. Áreas de mercado para nuevos bancos o agencias	Total
Fortalezas :						
1. Presupuesto de inversiones, ventas, costos y gastos	5	1	3	2	2	13
2. Costeo de productos y servicios	3	1	5	2	1	12
3. Buena estrategia publicitaria y promocional	5	5	5	5	5	25
4. Alto número de cuentas corrientes y ahorros	1	5	1	5	5	17
5. Buen número de cajeros automáticos	1	5	1	3	5	15
Total	15	17	15	17	18	82

Relación entre Fortalezas y Oportunidades: Como se observa de la matriz anterior Filanbanco debe usar sus principales fortalezas que son, la buena estrategia publicitaria y promocional y el alto número de cuentas corrientes y ahorros para aprovechar sus oportunidades, las cuales son, áreas de mercado (nichos de mercado) para nuevos bancos o agencias, innovaciones en cajeros automáticos y el lanzamiento de nuevos productos.

4.1.4 Comparación estrategias bancos nacionales grandes vs. bancos internacionales grandes.

ESTRATEGIA BANCOS NACIONALES GRANDES	ESTRATEGIA BANCOS INTERNACIONALES GRANDES
Transformación de costos en beneficios (reducción de costos)	Generación de utilidades vía alto desarrollo de productos y servicios
Pagar altas tasas de interés	Alto asesoramiento a clientes
Desarrollo de nuevos productos y servicios	Alta expansión mundial
Poca expansión hacia afuera	Gran inversión en recursos humanos
Alta segmentación de mercado	Alta penetración de mercado.

El objetivo de este análisis se basa en la estrategia a futuro que tendrá que adaptar la banca ecuatoriana para no desaparecer del país.

Actualmente, la banca ecuatoriana se desarrolla dentro de un marco muy peculiar a lo que representa la tendencia mundial. En el Ecuador el sistema financiero privado se ha caracterizado por ganar altos márgenes a través de la elevación de las tasas de interés activas. Como producto de esto, se ha reducido el crecimiento del sector productivo del país, ocasionando grandes pérdidas con un gran precedente que se origina desde 1970 con el crecimiento paulatino de estos grandes intermediarios financieros.

Como podemos observar en el cuadro anterior, la tendencia mundial es la de producir utilidades basadas en el desarrollo de nuevos productos y servicios, y no en los altos márgenes con los que podría operar. Adicionalmente la banca internacional se expande a otros países cada vez con más intensidad.

Ese análisis es imprescindible para nuestro sistema financiero, ya que, si no nos adaptamos a lo que deberíamos ser, corremos el riesgo de enfrentarnos muy débilmente algún día a la competencia extranjera, con la inminente quiebra de la banca ecuatoriana, y consecuentemente la canalización de recursos al país provendría de la banca internacional que se convertiría en el gran intermediador de fondos en el Ecuador.

4.1.5 Análisis de la funcionalidad de las metodologías utilizadas en el presente trabajo aplicadas al sistema financiero.

En el estudio de la tesis enfocamos 3 metodologías fundamentales para el análisis estratégico:

1. Análisis del perfil competitivo:

La importancia de esta matriz en el sistema nos ha servido de parámetro para medir la efectividad con que administrativa y estratégicamente los bancos, se posicionan según sus factores de éxito frente a la competencia.

Esto es muy importante pues al aplicarla, se mantienen saludables niveles de gestión tanto para los clientes como para la empresa, mejorando sus estándares de productividad.

2. Análisis FODA:

Mediante el análisis foda nos permitimos determinar la estrategia implícita de la competencia para cada una de las instituciones investigadas. Su aplicación nos da la pauta a seguir en el caso de aprovechar fortalezas y oportunidades para evitar amenazas y debilidades.

Este análisis es muy importante y de mucha aplicabilidad a nuestro mercado ya que actualmente nuestro sistema no tiene una aplicación adecuada de estos parámetros y desaprovechan oportunidades y fortalezas de mercado.

3. Estrategia de crecimiento de producto y participación del mercado.

Esta matriz nos servirá de guía para determinar si los productos ofrecidos en el mercado tienen la debida participación y generación de efectivo. La mejor combinación de cada una de ellas fijará la estrategia a seguir por producto ofrecido en el mercado.

Adicionalmente un estudio de mercado completo determinará las preferencias del consumidor tomando de herramienta fundamental la matriz de crecimiento por producto referida en este trabajo.

4.2 Análisis del estilo de liderazgo

4.2.3 Definición de estrategias competitivas a nivel de la banca

BANCO	ESTRATEGIA ACTUAL	ESTRATEGIA SUGERIDA
PROGRESO	Liderazgo en costos.	Desarrollo de nuevos productos y servicios.
PICHINCHA	Segmentación de mercado y liderazgo en costos.	Mayor penetración en el mercado.
POPULAR	Alta segmentación de mercado y alta reducción de costos.	Desarrollo de nuevos productos y servicios.
FILANBANCO	Reducción de costos y alta segmentación del mercado.	Desarrollo de nuevos productos y servicios.

El objeto de este análisis es enfocarnos en la estrategia de cada banco analizado en el presente estudio. Como podemos observar de el cuadro anterior, el **Banco del Progreso** está reduciendo costos actualmente, a través de la reingeniería de procesos que adoptan actualmente, para poder reducir márgenes y encaminarse a las utilidades desarrollando nuevos productos y servicios. Consideramos que en el futuro este banco además de haber cumplido con su misión de ser el promotor de la banca ecuatoriana, liderará a la competencia, adoptando la tendencia mundial que en la actualidad sigue la banca internacional. En la actualidad este banco paga altas tasas de interés para atraer a ahorristas e inversionistas, cumpliendo con el fin de la banca, el cual es ser un neto intermediador de los recursos del país. Sin embargo aún está muy lejano de lo que el Banco del Pacífico representa nacional e internacionalmente, en cuanto a desarrollo de nuevos productos y servicios, siendo el banco que más gama y desarrollo ha alcanzado a la actualidad.

El Banco del Pacífico no ha sido objeto de este estudio por razones obvias, sin embargo, actualmente también sigue la reingeniería de procesos desde 1994, de la cual ha logrado mejorar ambientes físicos, reducir costos, mejorar procesos, adicional a lo que ha venido implementando desde hace años en cuanto al desarrollo de nuevos productos y servicios ubicándose a la vanguardia del resto. Es decir en la actualidad el banco líder que más se acerca a lo que la banca internacional representa es el Banco del Pacífico. **El Banco del Pichincha** adopta actualmente la reingeniería de procesos también. Sin embargo este banco debe completar su fase que adopta actualmente de segmentación de mercado y liderazgo en costos, para poder penetrar el mercado como se ha sugerido en este estudio.

El Banco Popular, actualmente tiene una alta segmentación de mercado y reducción en costos, sin embargo ha desarrollado todo su nicho de mercado corporativo, y ahora su visión es la de continuar expandiéndose afuera. Esta es la tendencia mundial, sin embargo le falta cumplir con nuestra estrategia sugerida, que es el desarrollo de nuevos productos y servicios. Caso contrario, no servirá de mucho la expansión que desarrolla actualmente hacia afuera. **El Banco Filanbanco**, actualmente está tratando de reducir sus altos costos incurridos en altas provisiones por alta cartera vencida con alto riesgo, además de tener una alta segmentación de mercado de consumo, por lo que

ha sido blanco de la política en el país, lo cual le ha perjudicado mucho en su imagen. Por lo pronto tendrá que mejorar su imagen y adoptar nuestra estrategia sugerida, que es el continuo y constante desarrollo de nuevos productos y servicios. Como conclusión de este análisis individual, se desprende la más importante que debe seguir la banca ecuatoriana, la cual es el desarrollo de nuevos productos y servicios a través de las estrategias actualmente utilizadas por los bancos.

CAPITULO V :

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INDUSTRIAL BANCARIO

5.1 *Análisis de la estrategia genérica aplicada : Banco del Progreso, Popular, Filanbanco y Pichincha.*

PROGRESO

El Progreso tiene la oportunidad de diversificarse en el mercado desarrollando nuevos productos, ya que utilizando su principal fortaleza de transformación de costos en los beneficios, intermediando el dinero del público, y pagando altas tasas de interés, logrará posicionarse más en el mercado, y lograr determinar su capitalización a largo plazo.

Este banco da mayor énfasis a la **amenaza de disponibilidad de crédito público**, ya que cualquier cambio en el manejo económico afectará el presupuesto establecido y a su vez a los clientes.

PICHINCHA

Para este banco la penetración de mercado es un requisito fundamental para mantener su crecimiento sostenible. Esta estrategia va con la sugerida, es decir que este banco a través de su proceso de reingeniería que emplea actualmente ha logrado determinar su estrategia a seguir y reafirma nuestro presente trabajo.

En otras palabras la estrategia que este banco desarrolla actualmente y que es básica para su crecimiento es **la búsqueda de nuevas alternativas que desarrollen la confianza en los nuevos clientes y los institucionales**, no sin dejar de lado las amenazas del desarrollo de tecnología que aplica la competencia.

POPULAR

Una de las particularidades del Popular es su **fortaleza financiera**, además está muy *avanzado en tecnología, tiene bajas provisiones por cartera vencida y capacidad para desarrollar nuevos productos y servicios especialmente en el área de inversiones corporativas.*

La estrategia genérica sugerida para este banco ha sido el desarrollo de nuevos productos y servicios. Entre los *productos que más ha desarrollado* en comparación con la competencia están los *derivados financieros*, además de contar con un *departamento altamente calificado de administración de fondos* a través del fideicomiso.

FILANBANCO

Entre las fortalezas de este banco es que existen actualmente un *alto número de cuentas corrientes y de ahorro, una buena estrategia publicitaria y promocional, un buen costeo de productos y servicios y un buen número de cajeros automáticos.*

La estrategia sugerida para este banco es el desarrollo de nuevos productos y servicios, sobre lo cual ha desarrollado una gran gama, pero le falta innovación, liderazgo, constancia, y mayor investigación de mercado.

Este banco está perdiendo terreno actualmente debido a la falta de credibilidad, afectado luego de la caída de Bucaram. El alto retiro de depósitos de ahorro y el corte de líneas de crédito con otros bancos han sido los efectos más destacados en los últimos meses.

5.1.1 *Estrategias Financieras*

Entre las medidas que se adoptan para verificar y controlar al eficacia del sistema y sus debido control se aplican los siguientes parámetros que nos permitirán fijar una planificación precisa y conjunta de la banca en el actual sistema. Cabe recalcar que estos índices reflejan la operatividad del medio y los efectos que se analizaron en el Cap. 2, en lo que se refiere a los entornos (interno y externo) Macro y Microeconómicos; los que detallamos a continuación.

5.1.1.1 *Indice Camel*

Este índice incluye varios factores, entre ellos:

C quiere decir Capital, y mide la utilización patrimonial y la improductividad del patrimonio, mediante dos índices: patrimonio/total activos, y activos improductivos/patrimonio. Entre los mayores bancos, solo observamos que el Popular está ubicado en el 1er quintil clasificado como el terceren el sistema. Estos son los bancos que tienen un alto nivel de capital en relación a sus activos totales y a sus activos no productivos.

A quiere decir activos, que tienen referencia con la cartera son un poco difícil de determinar por lo que algunos bancos sencillamente renuevan la mala cartera y no aparece como vencida. Entre los mayores está Pichincha ubicado en el 3er lugar, y en el puesto 33 de 35 bancos está Filanbanco.

M tiene que ver con la calidad y eficiencia para generar un buen margen financiero. Se utilizan seis índices: activos productivos a pasivos con costo y a total de activos; gastos de personal/total de captaciones; gastos operacionales a activos + contingentes y a total de recursos captados y; margen financiero/total activos. Aunque Popular y Progreso tienen un bajo índice de margen bruto/activos ambos están ubicados en el 1er quintil como 4to y 3ero respectivamente.

E representa ganancias, para lo cual se emplean tres índices en que se comparan las utilidades brutas a: capital; patrimonio; activos. Únicamente podemos mencionar a Pichincha que está en el 2do lugar.

L por liquidez, en el que utilizamos el índice de fondos disponibles a depósitos de corto plazo; y el índice de liquidez establecido por la Superintendencia de Bancos en que se contrastan activos de corto plazo a pasivos. Podemos mencionar únicamente a Popular que está en el 4to lugar.

En el índice integral, los bancos se agrupan por quintil; aquellos en el quintil más alto son los de mejor desempeño, y aquellos en el quintil más bajo, los que deben mejorar considerablemente. Entre los mayores, solo cabe mencionar al popular, el que alcanza el índice más alto en la clasificación general, lo que refleja fortaleza en todos los factores. Se encuentra en el quintil superior en todos los factores excepto en rentabilidad, donde se ubica en el segundo lugar. Si deseamos buscar una debilidad, la encontramos en el margen bruto en relación a activos, en que se encuentren el último quintil, lo que le hace caer al segundo quintil en el índice global de eficiencia. Si se desea mejorar un desempeño ya de suyo excelente, habría que incrementar el margen bruto.

En el quintil inferior encontramos a Filanbanco, en el último quintil en lo que respecta a activos y a liquidez, y en el penúltimo quintil en el resto. Su punto fuerte, alto nivel de captaciones, que resulta en un índice bajo de gastos a captaciones.

BANCOS A DICIEMBRE 31, 1996						
	C	A	M	E	L	Total
1 Popular	3	5	4	12	4	1
2 Citibank	19	2	2	8	1	2
3 Finec	3	2	13	11	14	3
4 Produbanco	11	4	14	4	7	4
5 Centromundo	1	1	22	20	13	5
6 Bolivariano	7	9	20	5	8	6
7 Bancomex	6	16	1	11	21	7
8 Internacional	10	23	32	3	6	8
9 Cofiec	5	22	8	13	14	9
10 Lloyds	16	24	15	1	12	10
11 Progreso	30	8	3	7	9	11
12 Pichincha	22	3	16	2	30	12
13 Machala	3	18	31	9	19	13
14 Loja	14	26	14	29	16	14
15 Unión	4	21	6	34	16	15
16 Finagro	20	6	5	23	22	16
17 Pacífico	17	12	25	18	11	17
18 ABN-AMRO	15	11	10	17	27	18
19 Amazonas	12	7	9	21	35	19
20 Previsora	21	15	35	6	25	20
21 Guayaquil	25	25	13	15	24	21
22 Rumiñahui	32	31	12	26	3	22
23 Préstamos	24	20	26	19	26	23
24 Occidente	8	28	18	28	29	24
25 Invesplan	14	17	28	32	15	25
26 Soc. General	29	10	23	33	10	26
27 Financorp	23	26	7	22	34	27
28 Austro	35	35	19	10	17	28
29 Agrícola	9	27	34	35	20	29
30 Solbanco	18	30	21	27	31	30
31 Colombia	31	19	30	31	18	31
32 Filanbanco	28	33	24	25	28	32
33 Tungurahua	27	29	17	30	33	33
34 Crédito	33	32	33	24	23	34
35 Azuay	34	34	27	29	32	35
Fuente: Análisis Semanal # 7, Febrero 20, 1997						

5.1.2 Estrategias Producto Mercado

5.1.3 Proyectos Estratégicos por producto: Objetivos y Metas financieras

Denominamos proyectos estratégicos del producto dirigido al mercado, a aquellos productos que la banca tiene que enfocar en el mercado y sus necesidades. Estas se encuentran sectorizadas y dan mucha importancia a los precios. Ej. El banco del progreso sacrifica sus márgenes financieros pero los compensa con una mayor eficiencia en los costos de transformación de estos beneficios lo que lo encamina a una utilidad.

Entre los principales objetivos y misión de los bancos, tratado en el Cap. 1, es el de buscar el desarrollo del país y cada uno de sus sectores, beneficiando a la empresa y sus trabajadores. Estos objetivos se tendrán que buscar por proyectos que encaminen una reducción de los costos y que genere servicio a la comunidad. Si un banco quiere optar por la estrategia de diferenciación, su meta financiera estará enfocada en el área corporativa o de consumo, a su vez que los productos tienen que ir dirigidos a esos mercados.

5.1.1 Definición de Objetivos a largo plazo

Entre los objetivos buscados, la banca tiene que contribuir al desarrollo del país, a su vez que cumple con sus funciones de mediadora y canalizadora de los créditos de una manera óptima. Entre otros objetivos fundamentalmente estarán:

- **Desarrollar el mercado a través de fondos de inversión que genere ahorro interno en el mercado.**
- **Canalizar eficazmente los recursos a fin de que generen proyectos de inversión que desarrolle el sector productivo.**
- **Ser una banca solvente, segura y diversificada a todo nivel a fin de contribuir en todos los sectores de la sociedad.**
- **Alcanzar el desarrollo del sistema financiero con una mayor participación en el mercado de valores.**
- **Crear riqueza de corto, mediano y largo plazo.**

Todos estos requisitos se encaminarán a crear una sociedad moderna, útil y de autogestión que servirán de base para el desarrollo de nuestro país. Los bancos actuales tienen que seguir esta tendencia a fin de no rezagarse de la competencia que ya ha dirigido sus parámetros hacia estos objetivos, mediante reingeniería de procesos y optimización de la producción, así como cambios en la filosofía institucional.

5.1.1 Estrategias para el Futuro

Estrategia Bancaria³²

El desarrollo de un mercado mundial de capitales integrado, la reducción de los márgenes bancarios debido a los riesgos de crédito percibidos, sus costos de fondos superiores a los de los competidores, la conversión en valores, la liberalización y la tecnología han tenido un efecto notable en la estrategia de los bancos multinacionales.

Los grandes bancos comerciales que trataron de adoptar una estrategia multinacional en los años 70 se han visto arrastrados inexorablemente por el desarrollo del mercado mundial de capitales.

La estrategia de los bancos internacionales ha evolucionado igual que el mercado. La conversión en valores ha inducido la rápida difusión de participaciones en inversión no reflejadas en los balances a fin de recortar los precios del crédito y de reducir las necesidades de capital social adicional y caro. A fin de participar en estos nuevos mercados dominados por los valores, los bancos comerciales, cuando se lo ha permitido la reglamentación, han incorporado una línea de negociación de valores,

³² Derek F. Chanon, "Estrategia Global Bancaria", El Mercado Internacional de Capitales.

normalmente mediante la actividad bancaria de inversión y adquisición, para convertirse en bancos universales. Por una parte, las casas de correduría, los bancos de inversión y algunas entidades no bancarias han atacado los mercados tradicionales de los bancos comerciales, innovando nuevos instrumentos financieros e internacionalizando sus propias actividades operativas.

Además, al progresar la liberalización, y al abreviarse los tiempos de comunicación y transacción con el desarrollo de la tecnología, la progresiva desaparición de las demarcaciones de mercado tradicionales han dado lugar a la negociación entre los principales centros financieros y todos los grandes competidores mundiales. *Por consiguiente, una fuerte inversión en tecnología de la información, en capacidad de negociación y en redes de comunicación para lograr una capacidad de negociación mundial también se ha convertido en un requisito previo para el éxito estratégico de las organizaciones decididas a participar en el nuevo mercado.*

El impacto de la inversión necesaria para crear una línea de correduría y actividad bancaria de inversión, y una superioridad tecnológica, significa que solamente se está abriendo paso como participantes mundiales las organizaciones con un volumen suficiente para afrontar dichos compromisos. Para la mayoría de las instituciones, el juego mundial no es viable, y deben conformarse con posiciones de hueco de mercado estratégico.

5.1.2 Escenario de la Banca Ecuatoriana en 5 años

ANOS	ESCENARIOS
1998	Atención personalizada a clientes.
1999	Desarrollo de nuevos productos y servicios. Adquisiciones vía Fusiones o absorciones de bancos pequeños por bancos grandes.
2000	Desarrollo del mercado de valores para asignar recursos a mediano y largo plazo, y expansión hacia afuera.
2001	Alianzas vía convenios internacionales y mayor apertura de capitales.
2002	Mayor Solidificación de la banca y expansión total hacia afuera.

Nuestra visión de la banca para el futuro se basa en la atención personalizada a clientes, lo cual ya se está dando en los mayores bancos del país, y se convertirá en una realidad para 1,998.

Para 1,999 podremos ver que los bancos más grandes habrán desarrollado nuevos productos y servicios en su totalidad, siempre al paso de los grandes bancos internacionales, y se habrán fusionado toda la banca con el objetivo de que la banca sea más sólida, a través de su alta capitalización concentrada en pocos bancos grandes ya fusionados con bancos pequeños o absorbidos estos últimos.

Para el año 2,000 habremos concluido con el desarrollo del mercado de valores para que el sistema financiero sea más fuerte, ágil y dinámico, y se puedan asignar recursos a mediano y largo plazo con la efectiva canalización de estos fondos. Adicionalmente vislumbramos una expansión mundial hacia afuera mucho más fuerte de lo en la actualidad representa.

Para el 2,001, veremos alianzas vía convenios internacionales y una mayor apertura de capitales. Este paso tan importante fortalecerá al sistema y lógicamente nos ubicará en el contexto internacional.

Finalmente, para el año 2,000, se habrá solidificado totalmente la banca y la expansión total hacia afuera será una imperiosa necesidad. Esto último es fácil de interpretar si lo comparamos con cualquier producto de exportación, que algún día se vendió localmente, pero luego se vio la necesidad de exportarlo por haber satisfecho a todo el mercado local.

CAPITULO VI:

6. Conclusiones

De los 4 mayores bancos que hemos analizado en esta obra, se concluye que los 4 tienen sus fortalezas y debilidades bien definidas, las cuales influyen en los posteriores resultados que puedan tener si las saben usar y manejar correctamente para aprovechar oportunidades y afrontar o superar las amenazas que se presentan generalmente en igual forma para cada uno.

En el análisis financiero y de participación de mercado observamos que Progreso es el que supera al resto excepto por rentabilidad, medida como el cociente entre los resultados del ejercicio y los activos, obviamente por ser estos últimos elevados; es decir su apalancamiento operativo es alto, y por lo tanto torna al banco en una institución sumamente agresiva, por el gran número de colocaciones que tiene.

Sin embargo, si medimos la rentabilidad con base al patrimonio, veremos que muestra grandes mejoras como resultado de su eficiencia en costos, apalancamiento financiero de filiales y buena gestión en colocaciones.

Con respecto a las estrategias determinadas a partir de un análisis FODA, se observa que básicamente tres de ellos optan por la diversificación o diferenciación del producto o servicio y reducción de costos, al contrario del Popular, que a parte de controlar costos, se enfoca principalmente en una alta segmentación de mercado, lo que lo convierte en un banco poderosamente solvente y rentable.

Como debilidades básicas encontramos el poco conocimiento del producto de la competencia en el Progreso, el mal manejo de cartera en el Pichincha, la mala imagen en el Popular, y el alto número de retiro de ahorros y falta de entrenamiento y motivación del personal en el Filanbanco.

Como oportunidades encontramos la innovación y lanzamiento de nuevos productos, el desarrollo de nuevos mercados, la gran información y énfasis en la calidad del servicio y rentabilidad y la inversión en tecnología.

Como tendencias tenemos las siguientes:

- Una mejor y mayor atención al cliente en todos los campos de especialización productiva, que repercutirá en los intereses de la empresa mejorando los márgenes.
- Una mejor oportunidad en el desarrollo de nuevas alternativas de negociación a través del mercado de valores en el mediano plazo.
- Se buscará de la misma manera una mayor solidificación de la Banca, mejores alianzas vía convenios internacionales y mayor apertura de capitales.
- La atención personal a los clientes y un continuo desarrollo del mercadeo de los productos con publicidad selectiva será otra de las tendencias.
- La alta diversificación del riesgo, permitirá a las instituciones mantener un liderazgo implícito en cada uno de sus movimientos.

Como ventajas competitivas se deben desarrollar la calidad de atención al cliente, los costos bajos y una alta participación en el mercado. En el apéndice se encontrará el resumen de toda la obra expuesto en la Lista de Control de Aaker³³.

³³ La Lista de Control de Aaker es un instrumento que facilita y racionaliza la toma de decisiones a través de suficiente información de base.

7.- Observaciones

1. La supervisión bancaria deberá aportar con mayor profesionalismo un sano control del sistema financiero, ya que actualmente la Superintendencia de bancos no es más que un organismo regulador y no controlador, basándose en la información que los bancos le proporcionan, haciendo caso omiso a sus propias leyes de velar, regular y controlar al sistema financiero ecuatoriano.

Pensamos que este organismo regulador deberá ser un protagonista más activo y dinámico del sector porque de lo contrario se repetirán continuamente las crisis por las que a atravesado el país.

Cuando hablamos de crisis nos referimos a las crisis generadas por el propio sistema financiero, a quien le ha faltado un mayor control por parte de la autoridad reguladora. En este caso aplica también la Superintendencia de Compañías que controla a las casas de valores por ejemplo, de las cuales muchas han quebrado y perjudicado al país.

2. Se debe fortalecer al mercado de información sobre las operaciones interbancarias

3. Debe existir una Línea de Reactivación de los sectores productivos por parte de la CFN con el objetivo de facilitar la expansión de plazos a los deudores de las Instituciones Financieras (IFI's), y fortalecer la situación patrimonial del sector financiero.

Por otra parte, una serie de reformas legales permitirá fortalecer la posición de los organismos de control y prevenir de mejor manera eventuales crisis financieras:

- Se deberá impulsar el establecimiento de un sistema de seguro de depósitos.
- Otorgar un plazo a una institución para que aumente su capital o de forzar una venta de las acciones de un banco a nuevos accionistas en un plazo determinado.

Como podremos darnos cuenta estas reformas se deben aplicar en cualquier país, sea en las condiciones que se encuentre su economía, con mayor razón aun en nuestro país.

8.- Recomendaciones

Luego de haber realizado un análisis general de los antecedentes y actualidad del sector financiero, el entorno externo político-económico, el análisis estructural del sector, llegamos a un análisis matricial, en donde partimos de una encuesta a los 4 mayores bancos del país en base al perfil competitivo de cada banco, para finalmente determinar con un análisis FODA las estrategias a seguir.

De este análisis, hemos recomendado estrategias para cada uno de los bancos, y en general podemos afirmar que la imperiosa necesidad de solidez que la banca necesita, debe hacerse por medio de la tendencia de las fusiones absorbiendo a los más pequeños para que el número de bancos se reduzca a la mitad (20 aprox.), y luego adoptar una estrategia en común para todos en donde la competencia existirá en la especialización y dedicación que cada empleado aporte al banco, y principalmente en la conformación de un equipo de planificación, investigación y desarrollo a largo plazo, para detectar errores y corregirlos automáticamente.

Básicamente se ocupa de analizar la capacidad de respuesta de la empresa ante los problemas³³ y oportunidades³³ que plantea el entorno. Las principales áreas para detectar problemas son las que definimos en el capítulo anterior como barreras al crecimiento (entrada y salida).

Luego de identificar los problemas, al optar por una estrategia con productos o servicios existentes se identifican las Oportunidades, nuevos caminos, nuevas vías de acción, mediante una evaluación constante, sistemática y crítica. Plantea la posibilidad de desarrollar una ventaja competitiva sostenible, en términos de: explotar las fortalezas de la organización o las debilidades de la competencia y/o neutralizar las debilidades de la organización o las fortalezas de la competencia. Véase la matriz de análisis competitivo del sector financiero ecuatoriano en el numeral 3.2.2 del capítulo 3.

Finalmente analiza la coherencia y consecuencia con los objetivos a corto, medio y largo plazo de la organización en términos de: misión de la empresa (valores corporativos, cultura) y las metas de rentabilidad. Ediciones Díaz de Santos, Estrategias de Crecimiento con los productos existentes”.

Es entonces que finalmente la competencia estará dada por el lado de quien es más eficiente utilizando sus recursos y desarrollando nuevos productos y servicios, con el objetivo de incrementar utilidades, incrementando negocios.

A continuación otras reflexiones:

- Pensamos que la economía tenderá a un proceso de apertura y globalización, siendo el sistema financiero parte importante de este proceso. Por lo tanto, la banca debe innovarse continuamente desarrollando herramientas que le permitan mantener el liderazgo en el mercado a cada uno de los partícipes.
- Cada producto deberá estar debidamente respaldado por una tecnología, la cual permitirá garantizar la calidad de los mismos, bajar costos operativos, ser eficiente, disminuir errores y ejercer controles.
- Se deberá conocer al cliente, sus necesidades, el mercado y la competencia para poder anticiparse a los cambios que se presenten. Dentro de este aspecto, se debe trabajar en un proceso de educación al cliente sobre las diferentes alternativas en productos.
- El recurso humano se deberá caracterizar por su **talento** y capacidad en la toma de decisiones con una orientación de servicio al cliente.
- Se deberá mantener una constante como herramienta de trabajo: “Un proceso de mejoramiento continuo en cada producto”, la cual se traducirá en la consigna para cada empleado dentro de cada institución.

Definimos la estrategia general a adoptarse en todo el sistema financiero, como la segmentación del mercado y la reducción de costos, a través de una masiva producción de servicios bancarios generales que puedan satisfacer y al mismo tiempo retener a los clientes de cada institución. Es decir, las utilidades ya no se basarán en márgenes entre colocaciones y captaciones, sino en la diversificación de productos y servicios. Esta es la tendencia que la banca debe seguir, para poder seguir siendo intermediaria de fondos, a través de la transformación de costos en beneficios para encaminarse a una utilidad.

Los clientes podrán ser de algunos estratos sociales, con cierta segmentación. Es decir, para que la banca logre la misión por la cual fue creada “contribuir al servicio y desarrollo del país”, deberá seguir estas recomendaciones, caso contrario veremos una banca poco sólida en el futuro, con excepción de los grandes, y el país estará envuelto en una crisis más que echará al traste este estudio.

De manera adicional se tienen que establecer programas de seminarios continuos que enfoquen las principales estrategias financieras que son aplicables en nuestro mercado. Estos seminarios de capacitación intensiva tendrán que ser auspiciados por cada una de las instituciones.

9.- Trabajos por realizar

1. Deberá hacerse un estudio de las estrategias por producto.
2. Definir un plan de trabajo en relación a un estudio de mercado que implica recursos y sistemas estratégicos aplicables en nuestro mercado.
3. Las simulaciones estratégicas se enfocarán positivamente si aplicamos métodos universalmente aceptados, como el System Dynamics.
4. Establecer una planeación por bancos, de las estrategias financieras aplicadas por cada uno de ellos y analizar su posición frente a la competencia.

APENDICE

Anexo 10.

LISTA CONTROL DE AAKER

⇒ **Análisis del consumidor**

⇒ **Poder de los Proveedores:**

Alto poder negociador

Dependencia de fondos

Necesidad de atomización.

Poder de los Clientes:

Debido a la dura competencia los clientes tienen alto poder negociador

Más ahorro en la sierra

Sensitividad a tasas

Clientes corporativos tienen más poder que los naturales

Disminuir dependencia de los clientes

Atomización

Aprobación de préstamos

Poder de la institución a elegir sus clientes.

⇒ **Principales segmentos dentro del mercado.**

Banca comercial de consumo y corporativa y banca de inversión. El detalle se lo encuentra en el capítulo 1.

⇒ **Motivos de compra (proceso de decisión).**

Este proceso se refiere a la decisión que adoptan los proveedores de la banca de inversión para colocar sus depósitos en el banco. Básicamente estamos hablando de inversiones, pero entra dentro de este rubro lo que son cuentas corrientes, y ahorro.

Primordialmente, los proveedores depositan sus fondos por dos razones: Primero por la confianza que tienen de la institución que administra esos fondos, y segundo por la rentabilidad que puedan obtener en una u otra inversión que optimice su capital de trabajo o ahorros. Adicionalmente, los clientes eligen una u otra institución por la cantidad de servicios adicionales que le ofrezca el banco por confiar en él.

Necesidades/deseos no satisfechos.

Así es como, clientes de la banca comercial se han trasladado del Pacífico y Filanbanco, al Progreso, Popular y Pichincha, entre otros del sistema. Esto se puede apreciar si se observa el cuadro de crecimiento sostenible en detalle del numeral 3.2.1.1 del capítulo 3, tratado anteriormente.

Observando el índice de rotación de activos, observamos que los dos primeros han decrecido y los tres restantes crecieron en casi la misma magnitud. Casi igual sucede para el apalancamiento, es decir los captaciones que recibe del público e inversiones del segmento de banca de inversión. Pacífico a diferencia de Filanbanco ya empezaba a trabajar en ventas más personalizadas y como resultado de esto creció en algo.

Ello ocurre, debido a que, los dos primeros tienen una alta cartera vencida y por lo tanto se ven obligados a provisionar parte de sus fondos ya que legalmente necesitan cumplir con requerimientos de Patrimonio Técnico. Esto le origina a la entidad costo de oportunidad en los fondos y necesidad de subir las tasas para equiparar de alguna manera ese costo y la falta de liquidez. Es entonces que los clientes se trasladan a otro banco sabiendo que las tasas que le cobran son algo menores y que públicamente se escucha que la otra entidad está en mejor posición.

Cabe recalcar que Filanbanco y Pacífico han estado a fines de marzo en una mejor posición que antes, gracias al esfuerzo que han hecho por mejorar su eficiencia de colocaciones, es decir su calidad de activos.

Análisis de los Competidores

⇒ *Existentes y Potenciales*

Los bancos grandes controlan el 80% del mercado. Otras instituciones financieras luchan por el 20%. Hay fusiones para enfrentar la competencia. Las instituciones pequeñas no tienen recursos para proyectos grandes = tendencia de fusiones.

Los nuevos competidores tratan de especializarse en torno los servicios que ofrecen para así poder penetrar intensamente el mercado. Además, estos tratan de reducir sus costos operativos para poder brindar una mejor tasa a sus clientes. En cuanto a competencia externa existe amenaza del banco Santander por ejemplo, banco español, con mucha tecnología y especialización en los productos y servicios que ofrece, además de basar su estrategia en la expansión, como lo ha venido haciendo en 28 países del mundo con 2,000 oficinas y 20,000 empleados.

⇒ *Grupos estratégicos existentes*

Entre estos constan:

Grupo Financiero del Pacífico, con subsidiarias en Miami, Panamá, Colombia y una oficina de representación en Londres. Adicionalmente ha adquirido la totalidad de las acciones del Banco Latino de Colombia.

Filanbanco incluye a Filanbanco T&B

Grupo Financiero BG incluye a Guayaquil Bank & Trust.

Grupo Financiero Popular, con dos bancos costa afuera además del banco Andino de Colombia, subsidiaria en 100%. Adicionalmente a adquirido el 52% de las acciones de Finevez, un grupo financiero venezolano.

Pichincha incluye a Pichincha Limited Nassau y la agencia de Miami. Adicionalmente adquirió el 50% de Finevez, compañía colombiana para financiamiento comercial, y el 40% de Banco Financiero del Perú. Además adquirió el 40% del capital del banco Rumihahui.

Progreso incluye a Progreso Limited.

Préstamos incluye a dos bancos costa afuera.

Previsora a Previsora International.

Produbanco incluye a Produbank.

• *Niveles de:*

ventas o activos productivos (de los 4 mayores bancos)

Se ha observado que el banco del Progreso es el que más activos productivos tiene, con un total de S/.3''150,798'000,000, el banco Filanbanco con un total de S/.1''988,317'000,000 en segundo lugar, en tercer lugar a Pichincha con S/.1''804,110'000,000 , y finalmente tenemos al banco Popular con S/.1''795,381'000,000.

Analizando las cifras esto no quiere decir otra cosa que el Progreso es el que mejor estructura y calidad de activos tiene y el Popular es el último entre estos 4 mayores bancos.

- *participación de mercado*

Progreso 15.69%
Filanbanco 9.90%
Pichincha 8.98%
Popular 8.94%

- *crecimiento*

A diciembre de 1996 el Progreso presenta un crecimiento sostenible de 3.81%, el Filanbanco de 3.09%, el Popular de 2.60% y el Pichincha de 4.97%.

Al comparar estos índices con el sistema vemos que todos están por encima de este, el cual presenta un índice de 2.53%. Este análisis determina que a diferencia de diciembre de 1995 en que muchos bancos estaban por debajo del promedio del sistema, esta vez al menos los mayores bancos no han perdido terreno frente al resto del sistema y por lo tanto se encuentran más sólidos, más eficientes (mejor estructura y calidad de activos), rentables y capitalizados.

- *rentabilidad*

Este índice determinado por el cociente resultante entre los resultados del ejercicio y los activos totales nos indica que para diciembre de 1996 el sistema promedió un 3.85%. A continuación los bancos:

Progreso 5.45%
Filanbanco 7.00%
Popular 4.22%
Pichincha 7.73%

Analizando estos resultados comprendemos como los bancos se han esforzado en ser cada vez más productivos en cuanto a reducir costos para así lograr una mayor rentabilidad.

Análisis del mercado

⇒ Nivel de atracción/interés del mercado y sus segmentos

Actualmente el **Banco del Progreso** busca el mercado de clientes personales en donde se les paga una muy buena tasa de interés (la mejor del mercado), especialmente en la administradora de fondos en donde se pueden obtener ingresos máximos a lo que cualquier banco en el sistema puede ofrecer. Esta podría ser una gran fortaleza de este banco.

El **Banco del Pichincha** se enfoca en comercio exterior para grandes clientes que manejan negocios de exportación e importación, y recientemente está ofreciendo excelentes servicios personalizados al igual que el Produbanco por ejemplo, adicional a el enfoque que le está dando a las inversiones. Actualmente cuenta con una competitiva administradora de fondos en donde se pueden conseguir rendimientos competitivos. Además este banco está desarrollando un departamento de investigación y desarrollo en lo que concierne a planificación de sus productos y servicios con personal altamente calificado y especializado en el sistema financiero, escogiendo entre su propio personal y asesoramiento externo.

El **Banco Popular** tiene una clara segmentación de mercado, enfocándose básicamente en la banca corporativa para inversiones y crédito. Este banco maneja grandes inversiones y ha desarrollado un departamento competitivo de casa de valores y administradora de fondos en donde se destacan las inversiones y coberturas con derivados financieros sofisticados y desarrollados internamente y un departamento de fiducia para administrar fondos de clientes corporativos, ser participe en el desarrollo de grandes proyectos inmobiliarios y ganarse la confianza del cliente adicional a mejorar su imagen que buena falta le hace, por lo que necesitará urgentemente de realizar costosas campañas publicitarias así como invertir en tecnología y nuevos productos.

Cabe recalcar que actualmente el departamento de fiducia en la sucursal de Guayaquil genera 5 veces más utilidades y negocios que el de Quito.

Filanbanco se enfoca en el desarrollo de nuevos productos a través de la tecnología que desarrolla día a día. Este banco tiene como principales clientes al pequeño ahorrista que deja sus depósitos en cuentas de ahorros y corriente (tarjeta inteligente), y a grandes clientes (demandantes de crédito agrícola, exportación e importación, etc.), además de contar con el respaldo de grandes corresponsales en el exterior para comercio exterior, los cuales le proporcionan fondos a largo plazo y con cómodas tasas de interés, lo que hace que se le pueda prestar dinero fácil a sus clientes, así como pagar excelentes tasas en dólares principalmente a grandes inversionistas a largo plazo.

Cabe recalcar que actualmente se está enfocando desde hace 3 años en redefinir sus funciones de negocios internacionales, banca de inversión, administradora de fondos y casa de valores, la cual cuenta con una área de desarrollo en proyectos de fusiones y adquisiciones.

⇒ **Estructura**

Bancos : Nuevos competidores (en la actualidad las fusiones son las mayores amenazas).

Productos similares, diferencia : calidad de servicios y en costos operativos

Poder de los proveedores: Alto poder negociado. Dependencia de fondos. Necesidad de atomización

Competencia en el mercado

Los bancos grandes controlan el 80% del mercado. Otras instituciones financieras luchan por el 20%. Hay fusiones para enfrentar la competencia. Las instituciones pequeñas no tienen recursos para proyectos grandes = **Tendencia de fusiones**

Poder de los clientes: Alto poder negociador. Debido a la dura competencia, los clientes tienen más poder. Existe más ahorro en la sierra. Sensitividad a las tasas de clientes corporativos que tienen más poder que los naturales.

Nuevos Productos Sustitutos: Inflación, nueva tecnología, bolsa de valores, crédito directo de los proveedores, Corporación Financiera Nacional (CFN).

⇒ **Barreras de entrada**

- Recursos financieros y humanos requeridos para entrar.
- Control de Superintendencia de Bancos.
- Tendencia a fusiones.
- Especialización de departamentos de mayores bancos.
- La nueva manera viable de entrar es vía alianzas estratégicas.

⇒ **Barreras de salida**

- Costos Fijos de salida
- Posicionamiento
- Barreras emocionales

Análisis del Entorno

⇒ **Análisis FODA y tendencias**

Fortalezas:

Progreso.- Alta rentabilidad, presupuesto de costos y gastos .

Pichincha.- Desarrollo de nuevos productos, mayor penetración de mercados, reingeniería de procesos.

Popular.- Fortaleza financiera, avances tecnológicos.

Filanbanco.- Alto número de cuentas corrientes y de ahorro, buena estrategia publicitaria y promocional, buen número de cajeros automáticos.

Debilidades:

Progreso.- Poco conocimiento de la competencia.

Pichincha.- Mal manejo de cartera.

Popular.- Mala imagen.

Filanbanco.- Alto número de retiro de ahorros, y falta de entrenamiento y motivación del personal.

Oportunidades:

Innovación y lanzamiento de nuevos productos.

Desarrollo de nuevos mercados.

Gran información y énfasis en la calidad del servicio y la rentabilidad.

Inversión en tecnología.

Amenazas:

Política económica.

Ingreso de la competencia externa.

Alto poder negociador de los proveedores del crédito.

Tecnología de punta del principal competidor.

Tendencias

La tendencia de la banca es hacia una mayor diversificación de sus productos y servicios, expansión geográfica, mayor tecnología, benchmarking, fusiones, etc. Si no se aprovechan las oportunidades mencionadas anteriormente será muy difícil remontar a la competencia internacional (Banco de Santander, por ejemplo) y el sistema podría quebrar al país con algún colapso financiero a causa de repetidas crisis como ya se han venido dando.

A continuación presentamos una lista de sucesos que deberán y seguramente ocurrirán en el mediano plazo:

- Una mejor y mayor atención al cliente en todos los campos de especialización productiva, que repercutirá en los intereses de la empresa mejorando los márgenes.
- Una mejor oportunidad en el desarrollo de nuevas alternativas de negociación a través del mercado de valores en el mediano plazo.
- Se buscará de la misma manera una mayor solidificación de la Banca, mejores alianzas vía convenios internacionales y mayor apertura de capitales.
- La atención personal a los clientes y un continuo desarrollo del mercadeo de los productos con publicidad selectiva será otra de las tendencias.
- La alta diversificación del riesgo, permitirá a las instituciones mantener un liderazgo implícito en cada uno de sus movimientos.

Autoanálisis de la Institución

⇒ **Estrategias utilizadas**

Actualmente el Banco del Progreso utiliza una combinación de dos estrategias genéricas, las cuales son liderazgo en costos y principalmente la diferenciación del producto o servicio. Principalmente, este banco consigue buenos resultados por las altas tasas de interés que paga a sus ahorristas e inversionistas, lo cual es producto del fondeo proveniente de altas inversiones que realizan empresas del mismo grupo. Por lo tanto la solvencia de este banco genera más volumen de negocios a través de altos intereses pagados y consecuentemente tiene una rentabilidad casi equiparable con los primeros (Popular y Pichincha).

El Banco del Pichincha tiene como estrategia actual, la diversificación y liderazgo en costos al igual que el Progreso, pero con mayor énfasis en la diferenciación de sus productos y servicios.

El Banco Popular tiene como única estrategia genérica el mantener una alta segmentación del mercado. Si usamos la Ley de Pareto encontramos que el 80% de sus recursos para fondeo están concentrados en el 20% de los clientes (corporativos con grandes montos de inversión), y viceversa.

El Filanbanco mantiene la estrategia de bajos costos y diferenciación, con fundamental importancia ambas.

⇒ **Capacidades y habilidades principales**

El Banco del Progreso tiene como habilidades la de haber adquirido a través de su filosofía y cultura organizacional una mística de trabajo perfectamente de acuerdo a sus objetivos y misión. Además tiene un gran interés por el desarrollo de nuevos productos y la disposición de una gran base de datos al igual que el Pacífico, por ejemplo, basada en la planificación estratégica que viene desarrollando con especialistas en el tema.

El Banco del Pichincha tiene como habilidades principales la lealtad consumidor, su excelente estrategia promocional y la producción de nuevos servicios.

El Banco Popular cuenta con habilidades importantes como los altos avances en tecnología, excelente manejo de cartera (habilidad que prácticamente no tiene ningún banco del sistema), y una alta capacidad para generar nuevos productos y servicios financieros.

El Banco Filanbanco tiene como habilidades principales la de contar con un buen sistema de costeos y servicios así como el banco del Pacífico, una buena estrategia publicitaria y promocional.

⇒ **Misión de la institución:**

Popular: Ser el primer banco regional especializado.

Progreso: Ser el promotor del desarrollo de las instituciones financieras en el Ecuador, el mismo que enfoca el desarrollo del país por medio de su gente. Los empleados pasan a ser todos colaboradores.

Filanbanco: Ofrecer a personas, corporaciones, entidades oficiales y financieras, la mejor calidad de servicios, manteniendo permanente liderazgo en el desarrollo y disponibilidad de los mismos, de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Pacífico: Contribuir al desarrollo del país, entendido no como un crecimiento exclusiva-mente económico, sino vital. Que éste se extienda a los múltiples niveles de bienestar de la población, para lograr una mejor calidad de vida para todos los ecuatorianos.

Produbanco: Una organización que contribuya al desarrollo del país, a través de un manejo seguro y eficiente de los recursos captados, para atender de manera personal a sus clientes, generar una rentabilidad al accionista, crear fuentes de trabajo dignas y apoyar a la comunidad con programas sociales.

⇒ **Ventaja competitiva a desarrollar**

Debido a que la ventaja competitiva es fácil de remontar, a continuación hacemos énfasis en lo que cada banco debe desarrollar para mantener o si es posible aumentar su participación en el mercado:

El Banco del Progreso cuenta con dos ventajas competitivas que debe desarrollar, y son, la calidad de atención al cliente y costos bajos.

El Banco del Pichincha tiene una importante ventaja competitiva, la cual es el contar con costos bajos.

El Banco Popular tiene tres ventajas competitivas que son: buena calidad de atención al cliente, costos bajos, participación de mercado.

Filanbanco tiene como ventaja competitiva el contar con una buena calidad de atención al cliente.

⇒ ***Habilidades, fortalezas, capacidades, que se deben desarrollar***

El Banco del Progreso tiene como fortalezas principales que debe desarrollar la de tener un buen presupuesto costos y gastos, ser místico en su cultura, contar con resultados sobre patrimonio excelentes, una excelente base de datos y un interminable interés sobre productos.

El Banco del Pichincha tiene como fortalezas importantes que desarrollar la lealtad al consumidor, un bajo apalancamiento financiero, buenos resultados sobre el patrimonio, excelente estrategia publicitaria y promocional y desarrollo de nuevos servicios.

El Banco Popular cuenta con fortalezas importantes que desarrollar como lo son un excelente sistema de presupuesto de inversiones, ventas, costos y gastos, avances tecnológicos, excelente relación de eficiencia, excelente manejo de cartera (bajas provisiones) y excelente manejo del flujo de fondos, capacidad para generar nuevos productos y servicios.

El Banco Filanbanco cuenta con fortalezas importantes como es el presupuesto de inversiones, ventas, costos y gastos, excelente costeo de productos y servicios, buena estrategia publicitaria y promocional, alto número de cuentas corrientes y de ahorros, y un buen número de cajeros automáticos.

⇒ ***Planteamientos estratégicos básicos***

El Banco del Progreso debe aprovechar las oportunidades de mercado a través de su fortaleza patrimonial, la innovación y lanzamiento de nuevos productos. Es decir, este banco deberá diversificarse en el mercado y desarrollar nuevos productos.

El Banco del Pichincha deberá diversificarse mediante la Penetración del mercado dirigido más que nada al cliente de consumo y corporativo. El banco goza de la confianza y lealtad de clientes institucionales antiguos a más de tener entre sus clientes a parte de las instituciones del estado. Para ellos la penetración del mercado es fundamental y buscan manejar mayormente el desarrollo institucional, a su vez que están dando énfasis a la búsqueda de mayores nichos de mercado.

El Banco del Progreso tiene como estrategia el Desarrollo de Producto o diversificación, como es el caso del banco del Pacífico por ejemplo. Esta estrategia será lograda si el Popular aprovecha bien su oportunidad de invertir en tecnología y nuevos productos para que la debilidad de la mala imagen se convierta en fortaleza.

Filanbanco debe reducir costos (liderazgo en costos) y diversificarse (diferenciación de producto), como es el caso del banco del Pacífico, por ejemplo. Filanbanco podrá lograr estas estrategias si aprovecha la gran información en el sector financiero así como la organización de ventas del principal competidor.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

1. Porter Michael, "Estrategias Competitivas", Mc. Graw Hill
2. Freije Uriarte Antonio, "Estrategias y Políticas de empresa".
3. Bierman, Jr. Harold, "Planeación financiera estratégica".
4. Yavitz Boris - Newman William H., "Ejecución en acción", Políticas, Resultados, Planeación comercial.
5. Finanzas y banca del Ecuador, Ecuador Siglo XXI
6. Creamer G. Germán, "Planeación Estratégica", Guayaquil, Ecuador, Informe Profesional, 1996.
7. Kotter John P. y Schlsinger Leonard S., "Como elegir las estrategias del cambio".
8. Ortiz Gómez Alberto, "Gerencia Financiera", Un Enfoque Estratégico, Santa Fé de Bogotá, Mc. Graw Hill, 1994.
9. Marín Luis Diego, "Notas Técnicas de Estrategia", Incae. N:T:#2 Dic.88.
10. Boletines Técnicos B.C.E, Publicaciones Mensuales.
11. Banco del Pacífico, Información Estadística.
12. Publicaciones Financieras, "América Economía", ("Ekkos Economía", marzo 1997, # 117, pag.72.), ("Gestión", enero 1996, #19, pags. 16-20, marzo 1997, #33, pag.10, 13, 26 -30, 69), (Diario "El Financiero", lunes 10 de marzo, 1997, pag.3, Bancos - Estrategia y Personalidad, #21) "Institutional Investor", "Revista Bovespa" de Brasil, "Business Week", "Cash Internacional", "Global Finance".
13. Spurrier Walter, "Análisis Semanal", #8, febrero 27, 1997, pag. 89.
14. Memorias de B.V.G., 1994 - 1995.
15. Información Banco Santander, Internet.
16. Información Banco Santander.
17. Boletines Estadísticos de la Asociación de Bancos Privados, 31 de agosto de 1996, pags.21-23.
18. Cornella Alfons, "Los Recursos de la Información", Ventaja Competitiva de las empresas, Realidades y Problemas de la Sociedad de la Información, pag.1.

19. Chanon Derek F., "¹Estrategia Global Bancaria", *La Evolución de la actividad bancaria internacional*, pag. 11, 36.
20. Chanon Derek F., "¹Estrategia Global Bancaria", *El Mercado Internacional de Capitales*, pag. 58.
21. Chanon Derek F., "¹Estrategia Global Bancaria", *Naturaleza cambiante de la actividad bancaria empresarial*, pags. 212-215.
22. Chriboga Blondet Ernesto, ¹ *Publicación de la Cámara Ecuatoriana Americana de Comercio de Guayaquil*, mayo/junio 1996, pag.38
23. *Cuestiones Económicas No.23 Diciembre 1994*, Banco Central del Ecuador, páginas 75-91.
24. Noboa Ana María,. *Funcionaria Banco del Progreso*.
25. *El Comercio*, Febrero 19.
26. *Balances Publicados por la Superintendencia de Bancos*. Dic. 96.
27. Medina Jorge - Banco Popular. *Planificación y Presupuestos*.
28. González Miguel Angel - Banco Pichincha. *Gerencia de Marketing*.
29. Bjarre M. Peter - Filanbanco. *Jefe Crédito Agrícola*.
30. *Notas Técnicas del Banco Central del Ecuador #14*, "Economías de escala en la banca ecuatoriana, pags. 10-11.