



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Humanísticas Y Económicas

MERCADEO BANCARIO EN ÉPOCA DE CRISIS

Tesis de Grado previa obtención del Título de:
ECONOMISTA EN GESTION EMPRESARIAL
Especialización: **Marketing**

Presentado por:

LINA MARÍA PIZARRO F.

Guayaquil - Ecuador

2002

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

**Ing. Néstor Alejandro
PRESIDENTE**

**Econ. Cicerón Tacle.
DIRECTOR DE TESIS**

**Ing. Bolívar Pástor
VOCAL**

**Econ. Sonia Zurita
VOCAL**

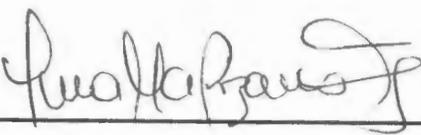


C.I.B.

A Dios y a mis padres.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL.”



LINA MARÍA PIZARRO FORERO

RESUMEN

El mercadeo es una de las principales herramientas de desarrollo, ejecución y control. Las instituciones financieras privadas se ven en la necesidad de implementar una serie de técnicas de mercadeo para competir en un mercado, relativamente pequeño pero altamente competitivo, donde existe una gran cantidad de oferentes y de productos. El mercadeo, además de servir como ventaja competitiva, incrementa las posibilidades de crecimiento y de éxito de la entidad.

La mayor parte del éxito de una institución depende de que los directivos adecuen las técnicas de mercadeo a sus respectivas misiones y de estar preparados a cualquier imprevisto que afecte los objetivos trazados. En la última década, nuestro país ha sufrido una serie de crisis, internas como externas, y de fuertes medidas adoptadas por los diferentes gobiernos que han afectado de manera directa o indirecta las estrategias de mercadeo de los bancos; y a su vez ha hecho difícil que los bancos, sean pequeños o grandes, sobrevivan o mantengan sus posiciones.

Una serie de estrategias de mercadeo adecuadamente planificadas, ejecutadas y controladas ligadas a una buena administración financiera, son el resultado que los bancos del Pacífico y Pichincha, hayan soportado una crisis que ha tenido como víctimas importantes bancos como el Banco del Progreso y Filanbanco.



Con los constantes avances tecnológicos, las variaciones en las políticas económicas, los problemas sociales y ambientales, y los cambios en los hábitos de compra y de consumo de los ecuatorianos; la utilización del mercadeo se vuelve indispensable para el crecimiento y éxito de una empresa o institución sin importar su actividad.



C.I.B.

INDICE GENERAL

	Página
Introducción	1
I. ANTECEDENTES	4
1.1 <i>Definición del Mercadeo Financiero y Bancario</i>	4
1.2 <i>El Mercadeo Bancario en el Ecuador</i>	7
1.3 <i>Perfil del Inversionista</i>	10
1.3.1 Modelos de Conducta	11
II. CRISIS QUE AFECTARON AL SISTEMA FINANCIERO	16
2.1 <i>Crisis Externa</i>	16
2.2 <i>Crisis Interna</i>	24
III. SISTEMA BANCARIO ECUATORIANO	42
3.1 <i>Evolución en el numero de entidades bancarias</i>	42
3.2 <i>Principales Índices y riesgos de la banca</i>	48
3.3 <i>Normas para la vigilancia y control de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos</i>	55
3.4 <i>Agencia de Garantía de Depósitos</i>	59
IV. MERCADIEO BANCARIO	63
4.1 <i>Proceso de Mercadeo</i>	63
4.1.1 Producto	66

4.1.2	Precio	70
4.1.3	Plaza	71
4.1.4	Promoción	73
4.2	<i>Misión y objetivos del área de mercadeo de un banco</i>	78
4.3	<i>Importancia y funciones del área de mercadeo</i>	81
4.4	<i>Problemas que afronta el departamento de mercadeo</i>	83
4.5	<i>Organigrama de un departamento de mercadeo</i>	85
V.	ESTRATEGIAS DE MERCADEO	87
5.1	<i>Tipos de Banca</i>	87
5.1.1	Banca Corporativa	90
5.1.2	Banca Comercial	91
5.1.3	Banca de Consumo	92
5.2	<i>Estrategias utilizadas por los bancos grandes</i>	96
5.2.1	Líder de Mercado	100
5.2.2	Retador de Mercado	104
5.2.3	Seguidor de Mercado	107
5.2.4	Nicho de Mercado	108
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
VII.	ANEXOS	121
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129



C.I.B.

INDICE DE CUADROS

	Página
<i>Cuadro 2.1: Nivel promedio y variabilidad de las tasas de interés</i>	30
<i>Cuadro 3.1: Número de instituciones del sistema financiero entre 1991 y 1998</i>	45
<i>Cuadro 3.2: Posición de los bancos privados grandes según sus activos</i>	47
<i>Cuadro 3.3: Principales índices de la banca</i>	49
<i>Cuadro 3.4: Categorías individuales del Análisis CAMEL.</i>	51
<i>Cuadro 3.5: Participación del mercado de los principales bancos (en porcentajes)</i>	52
<i>Cuadro 4.1 Presencia Publicitaria (Top of Mind) de los seis principales bancos a octubre de 1997</i>	76

INDICE DE FIGURAS

	Página
<i>Figura 1.1 Modelo de Estímulo - Respuesta</i>	12
<i>Figura 4.1 Misión del Área de Mercadeo de un banco</i>	79
<i>Figura 4.2 Organigrama Modelo del Área de Mercadeo de un Banco</i>	86
<i>Figura 5.1 Matriz de Igor Ansoff</i>	111



INTRODUCCION

Entre 1994 y 1999, el sistema bancario ecuatoriano atravesó una de sus peores crisis en los últimos tiempos. Si bien es cierto que parte del fracaso de las instituciones ocurrió debido a la mala administración, a estrategias de mercadeo inadecuadas y a erradas políticas económicas adoptadas por los gobiernos, hubo factores externos que también causaron estos hechos.

Para comenzar, el conflicto bélico con el Perú en 1995, incidió considerablemente en la economía, ya que para evitar la fuga de capitales, el Banco Central se vio en la necesidad de elevar a niveles muy altos las tasas de interés, lo cual motivó a los clientes de los bancos a no sacar su dinero, pero por otro lado quienes solicitaban préstamos, tuvieron que pagar altísimos intereses para lograr obtener un crédito.

Este mismo año, a causa de las escasas lluvias en las represas, el país atravesó una crisis energética que perjudicó al sector productivo, lo cual

indirectamente repercutió en la banca, ya que una recesión económica disminuye la actividad en el sistema bancario.

En 1996 se empezaron a ver los efectos de estos sucesos y el primero en caer fue el Banco Continental. Pero este fue solo el principio de la caída del sistema bancario ecuatoriano. 1997 y 1998 fueron años muy difíciles no solamente para el sector financiero, sino también para la economía en general. El Fenómeno del Niño, fue devastador para el Ecuador, ya que ocasionó incalculables las pérdidas.

Entre 1998 y 1999 cayeron importantes bancos como: Solbanco, Filanbanco, Banco de Préstamos, Banco de Tungurahua, Financorp, Banco del Agro (Finagro), Banco del Azuay, Banco de Occidente y Banco del Progreso. Resulta difícil pensar que bancos con la importancia de Filanbanco y el Progreso, no fueran a resistir todos estos cambios. Sin embargo, hubo sucesos que aunque no fueron parte del sistema bancario, si lo afectaron directamente.

Pero la crisis no se dio sólo a nivel nacional. Las crisis asiática, rusa y brasileña también produjeron grandes repercusiones en el sistema bancario ecuatoriano.

Este trabajo tuvo por objeto analizar las causas y efectos de esta crisis, así como la importancia de estrategias de mercadeo adecuadas que permitan a los bancos conservar a sus clientes actuales y crecer, que aunque es difícil



bajo estas circunstancias, se puede lograr a través del lanzamiento de productos que satisfagan las necesidades de inversión de los consumidores y haciendo un seguimiento adecuado a los clientes, con el fin de generar confianza, ya que gran parte de la crisis se debió a la incertidumbre y a la desconfianza de la gente no sólo hacia un banco en especial, sino hacia todo un sistema.

En 1999, dentro de los seis bancos más importantes se encontraban Filanbanco, Banco Popular, Banco del Pacífico, Banco de Guayaquil, Banco del Progreso y Banco del Pichincha. Por esta razón, esta investigación se concentró en analizar principalmente las estrategias de mercadeo de los seis bancos que tenían la mayor participación en el mercado en ese año, para determinar su impacto y relación con el éxito de dichas instituciones.



CAPITULO I

1. ANTECEDENTES

1.1 Definición del Mercadeo Financiero - Bancario

La Mercadotecnia es la "actividad humana dirigida a la satisfacción de las necesidades y deseos mediante el intercambio de procesos."¹ La aplicación de la mercadotecnia y sus técnicas deben ser adoptados por los departamentos de todas las empresas. De la actuación de estos departamentos se derivan influencias de singular importancia a la hora de satisfacer las necesidades de los diferentes mercados.

El Mercadeo Financiero, como en cualquier otro mercado, involucra una serie de procesos que vienen desde la concepción de productos y servicios, que atienden las necesidades y deseos de los clientes, hasta las políticas de

¹ KOTLER, Philip. *Mercadotecnia*. México: Editorial Prentice Hall, 1986

venta, promoción y publicidad de los mismos; pasando por el desarrollo y presentación de un empaque, la implementación de una política de precios, servicios y la fijación de los canales de distribución en el mercado financiero.

El sector de los servicios financieros se ha caracterizado por tener un escaso nivel de diferenciación entre sus productos. Están convencidos que el dinero es por naturaleza un producto básico y estándar, no susceptible a aceptar nuevos matices, y por esa razón muchas entidades han dejado a un lado las funciones del marketing. Sin embargo, es de conocimiento general que los clientes de una entidad bancaria exhiben preferencias variadas, muy particulares sobre los medios por los que desea acceder a un servicio básico o uno en particular, de acuerdo a un deseo o a una necesidad.

Las instituciones financieras están sujetas a utilizar el mercadeo como una herramienta fundamental de ejecución y control para su buen desempeño y el éxito de sus funciones. Además, constituye una fuerza competitiva agregando valor a los productos, realzando la imagen de la entidad y proporcionando mayores oportunidades de conocimiento y participación en el mercado. Para implementar las estrategias de mercadeo en una institución financiera, es necesario conocer a todos los participantes, sus estrategias y objetivos y ante todo, conocer el entorno en el que se va a desenvolver la organización.

Las instituciones financieras deben llevar a cabo un plan de mercadeo que incluya el establecimiento de objetivos y estrategias de mercadeo. De



igual forma, se debe hacer una auditoria de mercadeo en la cual se realice un análisis interno, del mercado y del entorno. En este proceso de planeación se determinan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; se establecen objetivos; desarrollan estrategias y tácticas; y ponen en marcha, evalúan y controlan el programa total de mercadeo.

Los principales elementos que se toman en cuenta en un análisis del entorno son: factores económicos como la inflación, la tasa de interés y el nivel de empleo; demográficos, como la distribución de la población por edades y niveles de educación; factores sociales y culturales; factores legales y políticos; desarrollos tecnológicos y la competencia. Estos factores afectan la demanda de productos y servicios financieros, influyen en la toma de decisiones de los clientes, regulan la capacidad para manejar los productos y los clientes de la institución bancaria. La participación en el mercado, el potencial del mercado, el crecimiento potencial, las necesidades y segmentos del mercado y los hábitos del consumo de los inversionistas son algunos de los elementos que deben ser relacionados en el análisis del mercado. Junto al análisis del entorno y del mercado, el banco necesita tener un conocimiento absoluto de los recursos que posee incluida su gente, su capacidad financiera y de producción, el rango de productos y servicios que ofrece, los sistemas y redes de comunicación, entre otros. Las técnicas de mercadeo utilizadas se basan fundamentalmente en la psicología, la sociología, la estadística y la investigación operativa.



Implementar un plan de mercadeo permite obtener importantes beneficios como lo son seleccionar y orientar sus propias actividades, coordinar las metas de la organización y la participación del personal de la institución en el desarrollo de estos planes. Además, un mercadeo adecuado sirve para conocer y satisfacer las necesidades de los inversionistas de la manera más eficaz y eficiente posible. La información del entorno, sirve para corregir las debilidades de la institución y/o explotar una oportunidad del mercado.

Los bancos y demás entidades financieras necesitan establecer objetivos con respecto a los productos y a los mercados. También necesitan desarrollar estrategias relacionadas con los mercados y los distintos elementos de la mezcla de mercadotecnia, enfocándose siempre en ganar la confianza del público para convertirlos en clientes. Razones como estas han dado lugar a que el mercadeo bancario crezca a pasos agigantados y su utilización se haya convertido de nula a imprescindible en un período de diez años.

1.2 El Mercadeo Bancario en el Ecuador

“Todo banco lo que busca es ganar la confianza del público para convertirlos en clientes.”² Esta es una de las principales razones por lo cual la banca utiliza cada día más el mercadeo. Incorporando la mercadotecnia en los planes tácticos y estratégicos de una institución bancaria, se incrementan las posibilidades de constante crecimiento y éxito. Además permite identificar las necesidades y deseos no satisfechos y de ahí partir para la creación de los productos y servicios que atiendan dichas necesidades.

² A la conquista de nuevos espacios. Revista EKOS, 15 de Septiembre de 1994.



En el Ecuador la relación entre un banco y sus clientes ha seguido el proceso de modernización que marcó la última década. La capacidad que tienen los bancos para atraer a más clientes se debe a la introducción de una serie de estrategias de mercadeo, aplicando las tradicionales funciones de publicidad, relaciones públicas, investigación, planificación y desarrollo de mercados, promociones, entre otras. Estas funciones sirven como herramientas de información y de ayuda para mejorar la imagen de la institución, atraer clientes y mantenerlos.

La evolución y crecimiento del mercadeo bancario en el Ecuador se atribuye principalmente a las innovaciones y a los niveles competitivos de un grupo selecto de bancos. Las estrategias implementadas por los bancos pioneros y sus seguidores descansan fundamentalmente sobre tres pilares:³

1. Un serio conocimiento del consumidor
2. Análisis riguroso de la rentabilidad
3. Una justa evaluación de la especificidad de la institución bancaria

Los bancos, siguiendo con el proceso de segmentación y estableciendo el mercado al que se quiere penetrar, realizan estudios acerca de los hábitos de consumo de los clientes actuales y potenciales. A través de estas investigaciones se conocen los factores que inciden en la adquisición de un

³ CASADO, Fernando. *Marketing en la banca*.

servicio bancario; y a su vez, son estos factores los que ayudan a las instituciones bancarias a crear nuevos productos y mejorar los existentes.

La especificidad de una institución bancaria nace de su misión y la visión que tengan los gerentes para fomentar el crecimiento del banco, la lealtad de sus clientes y empleados y anticiparse a los cambios del mercado. Conocer, analizar y evaluar los segmentos y nichos de mercado en los que se encuentra actualmente una institución los lleva a enfocar todos sus recursos y su esfuerzo a diversas ramas como la banca corporativa y la banca de consumo.

El mercadeo en la banca ha estado presente desde hace varias décadas. Su presencia fue marcada en el I Congreso de Mercadeo Bancario en 1981. El Banco del Pacífico fue el pionero del mercadeo bancario en el Ecuador. Empezó a planificar y a cubrir las necesidades de la clientela y del mercado que antes no habían sido satisfechas, creando servicios como los cajeros automáticos, depósitos nocturnos, etc. Además fue el primero en utilizar publicidad masiva. Dio el primer impacto de mercadeo utilizando comerciales de televisión, cuñas diarias en emisoras de radio, incluyendo todas el tan famoso jingle: *Este es su banco banco cada día crece mas...*

Siguiendo con los pasos del Banco del Pacífico en el empleo del mercadeo bancario, y ocupando el segundo lugar en usar el marketing, estuvo el Banco La Filantrópica dando un cambio a su imagen para ser conocido como Filanbanco. Bancos como la Previsora y Guayaquil no se mantuvieron atrás en el proceso e incorporaron el mercadeo a sus instituciones.

A partir de la última década, la globalización ha permitido la expansión de la banca en cuanto a la variedad de sus productos y clientes. Los principales factores que han dado lugar a esta expansión son: las restricciones estatales, los desarrollos en la tecnología de la información y los cambios socioeconómicos que afectaron la economía ecuatoriana.

1.3 Perfil del Inversionista Ecuatoriano

Cuando se habla del mercadeo bancario, las siguientes interrogantes se hacen presentes: ¿Cuál es el comportamiento de los ecuatorianos al escoger un banco y sus productos? y ¿cuál es el grado de inversión y de consumo de los inversionistas?. Para poder contestar estas preguntas tenemos que hacer referencia a la situación económica de los ecuatorianos y a sus hábitos de consumo; especialmente en el momento de solicitar un crédito, invertir o ahorrar.

A raíz de las múltiples crisis que han afectado al Ecuador y a las medidas de ajuste que fueron implantadas por los últimos gobiernos, el potencial de ahorro e inversión se deterioró. El incremento de precios, el deterioro del ingreso real y la inflación son algunas de las causas por las cuales los ingresos ya no eran suficientes para cubrir las necesidades básicas.

Debido a que en el país existía mucha incertidumbre y a que las tasas de interés estaban por debajo de la inflación, algunas personas no justificaban el

ahorro; pero aun así el ahorro persistía ya que era necesario estar preparados ante alguna emergencia.

Una serie de factores políticos y económicos que afectaron a la economía ecuatoriana, también tuvieron gran impacto sobre los hábitos de compra y de consumo de los inversionistas. El cambio de expectativas de los inversionistas se debió a la disminución de la liquidez, la cual estaba asociada con el menor flujo de capitales extranjeros y con las fuertes crisis que el país había atravesado en los últimos tiempos.

El desempleo durante el periodo 1990-96 fue del 8%, y solamente en 1996 fue de 10,4% lo que muestra el impacto de una recesión que dio lugar a que los ingresos decayeran, haciendo que los ecuatorianos ahorraran cada vez menos.⁴

Por último, los ajustes salariales estuvieron varios puntos porcentuales por debajo de la inflación ocasionando que los ingresos percibidos no estuvieran acordes al alza de los precios. Estos factores provocaron que la tasa de ahorro se volviese vulnerable a los cambios del mercado.

1.3.1 Modelos de Conducta

Con los acontecimientos ocurridos entre 1994 y 1999, los ecuatorianos se volvieron más cautelosos en el momento de decidir qué hacer con su dinero.

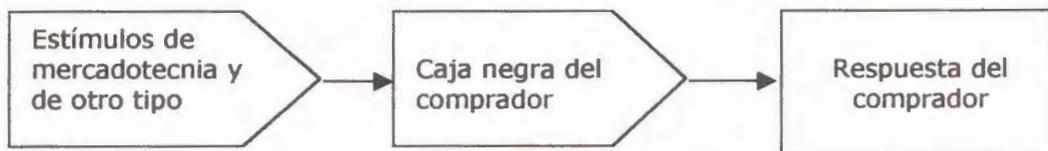
⁴ VELA, María de la Paz. *La economía de Alarcón*. Revista Gestión. No. 38, Agosto/97

Por esta razón, existen varios modelos de conducta del consumidor en los cuales la decisión de compra es dividida en una serie de fases o etapas. En cada una de las etapas, el consumidor es influenciado por factores internos y externos.

¿Cómo responden los consumidores a diversos estímulos de mercadotecnia que la banca utiliza?

El modelo más sencillo es el de estímulo - respuesta.

Figura 1.1: Modelo de Estímulo – Respuesta



Los estímulos de mercadotecnia están vinculados al precio, plaza, promoción o en el producto en sí y a su relación con aspectos económicos, tecnológicos, políticos o sociales. Estos estímulos pasan a la caja negra del consumidor o comprador; y es allí donde comienza el proceso de decisión de compra. Al final se tiene la respuesta del comprador donde este elige el producto, marca y distribuidor; y el momento y cantidad de la compra.

El área de mercadeo de un banco debe tomar en cuenta los diversos factores que afectan o influyen en la conducta del consumidor. Además se debe investigar cómo unos factores influyen en mayor grado que otros. De

acuerdo a Philip Kotler, los factores se clasifican en varias ramas: cultural, social, personal y psicológico.⁵

Los factores culturales ejercen la influencia más marcada sobre la conducta de un comprador. Los deseos y la conducta de una persona están fundamentalmente determinados por la cultura, subcultura y la clase social a la que se pertenece. Esta última es una combinación de factores como educación, ingreso, ocupación, salud, entre otros. Los factores sociales encierran a los grupos de referencia, la familia y los papeles o condiciones sociales, es decir, la posición que una persona toma en cada grupo. Entre los factores personales encontramos la edad, las etapas del ciclo de vida familiar, ocupación, ingreso, capacidad de pago, ahorro y estilo de vida. Y por último, entre los factores psicológicos tenemos la motivación, la percepción, el aprendizaje, y las creencias y actitudes.

Engel, Kollat y Blackwell, a diferencia del anterior, desarrollaron un modelo para determinar la conducta de compra del consumidor, en donde se identifican cinco etapas básicas: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento pos-compra.⁶

En la primera etapa, el consumidor reconoce la necesidad de un producto o un servicio para satisfacer una necesidad o un deseo específico. Es en esta fase donde una serie de factores influyen en el consumidor. Estos factores

⁵ KOTLER, Philip. *Mercadotecnia*. México: Editorial Prentice Hall, 1989

⁶ MENCHER, Nick. *Marketing de Productos Financieros*. Editorial Legis, 1992

pueden ser de índole social, proyectar una imagen; personal, estilo de vida o ciclo de vida; sociológicos, seguridad, actitud ante el riesgo; y económicos, en donde se presenta el ingreso y la riqueza. La búsqueda de información, segunda etapa, es un proceso en el cual se utilizan dos fuentes. La primera fuente es la interna, que se basa en conocimientos y experiencias anteriores con el servicio y los productos y con la información que proviene del banco interesado. La segunda fuente a la cual el consumidor puede recurrir es la externa, es decir, las sugerencias y recomendaciones de terceros, informes, publicidad y promociones. La tercera etapa es la evaluación de las alternativas, que implica un análisis de la información obtenida por el consumidor y de acuerdo con su criterio considerar lo más importante del producto.

La siguiente etapa, la decisión de compra, puede cambiar en el último momento y aún ser influenciada por diversos factores y por grupos de referencia. La última etapa, el comportamiento pos-compra, son las reacciones que tiene el consumidor ante el producto o el servicio y la medida en que este cumpla con sus expectativas.

Desde el punto de vista del mercadeo bancario, la última etapa es la más importante debido a que la satisfacción del cliente. Puede crear lealtad hacia el producto y a su vez al banco y a los diversos productos y servicios; además de transmitir una imagen favorable hacia clientes potenciales. Una de las funciones del mercadeo es reducir o eliminar la disonancia cognoscitiva o el sentimiento de duda que se experimenta después de la compra.

Las investigaciones de mercado se están realizando con mayor frecuencia para brindar a la banca información veraz acerca de las necesidades de sus clientes actuales y potenciales. La satisfacción del cliente se ha convertido en el elemento más importante y el principal en la toma de decisiones, que va desde el directorio general y la gerencia, hasta la portería.

Estos modelos guían al cliente a elegir el producto o servicio que mejor satisfaga sus necesidades y expectativas. Además proporciona valiosa información para el banco, ya que da a conocer y evalúa los diferentes factores que influyen en tal decisión y cómo estos pueden ser controlados para el beneficio común.



CAPITULO II

2. CRISIS QUE AFECTARON AL SISTEMA FINANCIERO

2.1 Crisis Externas

Si bien es cierto que la crisis del sistema financiero ecuatoriano se debió en gran parte a la mala administración y a la utilización de estrategias de mercadeo poco adecuadas, hubo factores externos que contribuyeron con el deterioro del sistema y la desconfianza en él.

La estructura del negocio bancario se basa en la credibilidad del público. Esta credibilidad se debilita cuando la calidad de los activos se deteriora, sea por medidas administrativas o por razones ajenas a la institución. La crisis de confianza se inicia con el retiro masivo de depósitos del público, provocando una suspensión de pagos. Esto conduce a un desequilibrio entre los activos disponibles para cumplir con las obligaciones y los pasivos tomados de los

clientes. Finalmente, la crisis de liquidez afecta la solvencia de la entidad. Y es así como se desarrolla una crisis financiera: empieza con el *riesgo de contagio*, que conduce al *efecto dominó* y concluye en una *crisis sistemática*.

Desde 1994 hasta 1999 importantes crisis externas afectaron la economía mundial. La primera de ellas fue la mexicana, que provocó la devaluación del peso mexicano y el conocido "Efecto Tequila", que afectó seriamente las economías de algunos países latinoamericanos.

En 1997, con la caída del baht, la moneda tailandesa y la recesión japonesa, empezó la crisis asiática, la cual sacudió enormemente a importantes economías del de este continente y cuyas consecuencias no dejaron esperar, afectándose irrevocablemente, la economía más importante de América Latina: Brasil.

Hay tres grandes motores económicos en el mundo: Estados Unidos, Europa y Japón, y definitivamente cualquier debilidad en estos tres viene a afectar la economía global de manera muy seria, porque son contribuyentes muy importantes al crecimiento de la economía mundial. Al entrar en recesión, Japón precipitó la crisis del Asia, tomando por sorpresa al mundo inversor.

Japón llegó a convertirse en la segunda potencia económica del mundo, pero después de nueve años de limitado crecimiento económico, fue considerado el responsable de la debacle mundial. Debido a la debilidad de la economía japonesa, los agentes económicos comenzaron a protegerse en

dólares, poniendo presión sobre el yen. La tendencia de apreciación del yen frente al dólar terminó en 1994, y desde junio de 1995, cuando se cotizaba a Y85 por dólar, este ha pasado a valer Y147 en agosto del 98.

Además, es importante recordar que el sudeste asiático, era el principal mercado emergente para los movimientos de capitales mundiales.

Los países asiáticos crecieron sostenidamente en las últimas tres décadas. Esto se logró gracias a las inversiones internacionales, que viabilizaron una transformación productiva que involucró desde los bienes agrícolas hasta los manufactureros: textiles, informática y la integración a la producción occidental *high tech*; por esta razón, fueron llamados "tigres asiáticos" Hong Kong, Taiwan y Singapur. Malasia, Tailandia, Indonesia y Filipinas tuvieron logros más modestos, pero toda la región fue afectada por la crisis, especialmente los cuatro países asiáticos de menor desarrollo y Corea del Sur.

El 22 de agosto de 1997, la moneda tailandesa, arrastró con su caída a las demás divisas del sudeste asiático, mientras que los rumores de la caída de la reserva monetaria de ese país eran inminentes. La moneda de Tailandia cayó debido a que se comunicó públicamente que el Banco de Tailandia adelantaría el pago de sus deudas, lo que daría como resultado un descenso en sus reservas. Tras este hecho, las corporaciones tailandesas salieron al mercado a comprar dólares. A fines de julio de 1997, las reservas de Tailandia eran aproximadamente 30.000 millones de dólares, pero si se tienen en cuenta

los pagos y los servicios de deuda, las reservas fueron solamente 6.6 millones. Esta crisis se dio debido a que el país mostraba una gran dependencia de los capitales de corto plazo.

Hasta el momento, Tailandia había mostrado grandes índices de crecimiento en su nivel de exportaciones, pero con la crisis, el tipo de cambio real bajó, y su crecimiento que en 1996 había sido del 8,6%, pasó a ser en 1997 de 7%.

La evidencia de la fragilidad del sector inmobiliario y del sector financiero desató la especulación, hasta que el 2 de julio de ese año el gobierno dejó flotar el baht, pero después de una masiva pérdida de reservas internacionales. El 27 de junio el Banco Central de Tailandia anunció que 16 entidades financieras entraban en liquidación.

La desconfianza de los inversionistas se agudizó y corrió hacia los demás países asiáticos, que se vieron afectados por la caída del baht tailandés. Pero también la crisis asiática en 1997 tuvo un importante impacto en la economía mundial. Los países asiáticos llegaron a depender de grandes proporciones de capital extranjero. Estos fondos fueron derrochados y utilizados ineficientemente en la construcción de monstruosos edificios, cuya capacidad no era utilizada óptimamente. Se llegó a un punto donde los bancos extranjeros no quisieron renovar sus préstamos y aquellos inversionistas de fondos mutuos internacionales vendieron sus acciones convirtiéndolas en

dólares. Se puede decir que todas las expectativas que los inversionistas tenían sobre esta economía, superaban la realidad de esta.

Los inversionistas empezaron a desconfiar de las demás economías emergentes, y sacaron de ellas sus capitales transfiriéndolos a instrumentos menos rentables pero más seguros, como los bonos del Tesoro norteamericano y los europeos. La salida de capitales provocó sensacionales caídas en las bolsas del mundo, devaluaciones en dominó, crecimiento mínimo o caídas en este e incrementos en la inflación en toda la región.

Los acreedores externos reaccionaron retirando capitales de la región y entonces los tipos de cambio locales cayeron bajo intensa presión. En septiembre de 1997, el won coreano, la rupia indonesia, el riiggnit malayo y el peso filipino ya habían perdido un 20% de valor en promedio. A medida que caían las monedas, crecían los costos de la deuda contraída en dólares, se cortaban líneas de crédito y los capitales salían de la bolsa. La región arrastró una caída bursátil globalizada en octubre de 1997.

La crisis de los mercados emergentes de Asia, sembró la desconfianza de los inversionistas extranjeros hacia los mercados emergentes de Rusia y América Latina.

En el caso de Rusia, el paso del comunismo a una economía de mercado se interrumpió. Al igual que en el Ecuador, el sistema financiero ruso empezó a tambalear, ya que 18 de los 20 bancos más importantes de este país, no

soportaron la crisis. Además, la bolsa de valores, que en 1997 había arrojado los mejores resultados del mundo, presentó una caída de 90 puntos y el rublo, que durante años había presentado cierta estabilidad, cayó estrepitosamente. Los sucesos ocurridos en Rusia y los acontecidos en Ecuador, tuvieron mucho en común, así como también las medidas adoptadas por los gobiernos. En el caso Ruso, también dejaron flotar el rublo libremente, y así, todos los rusos acudieron a los insolventes bancos que había, a comprar dólares, ya que sabían que su dinero pronto no tendría valor. Estos acontecimientos se conocieron en el resto del mundo, lo cual agravó aún más la crisis, ya que todos aquellos que habían invertido en este país decidieron salir de allí. Por esta razón los bancos rusos colapsaron y se empezaron a ver los efectos propios de una situación económica de ese tipo, ya que como era de esperarse, las empresas empezaron a retrasarse en los pagos a sus acreedores y al personal que trabajaba en ellas. Al igual que en el Ecuador, para evitar un colapso financiero aun mayor, se tomó la medida de congelar las cuentas de los depositantes, medida que en los dos casos fue contraproducente, ya que lo único que se logró fue generar más desconfianza en el sistema y una desestabilización total de la economía ya que este tipo de decisiones afectan a todos los inversionistas directa o indirectamente.

El colapso de Rusia se debió también al fracaso de sus líderes en la creación de instituciones viables para sostener la naciente democracia. El presidente Yeltsin perdió el control sobre el gabinete, el parlamento y el pueblo. La Duma o cámara de diputados no representaba a nadie y el unido partido político era el Comunista.

Una baja recaudación tributaria, la caída de los precios del petróleo, del cobre y otros bienes primarios llevó a la morosidad de la deuda interna pública, que llegó a pagar tasas de 150% y 200%; así como el retraso en las reformas estructurales, alimentaron un déficit fiscal que llegó a representar el 7,5% del PIB.

El deterioro de la situación obligó al gobierno Ruso a decretar la devaluación del rublo el 17 de agosto de 1998, a anunciar la moratoria de la deuda en divisas por 90 días y la reestructuración de plazos y rendimientos de la deuda doméstica. Estos anuncios oficializaron la crisis y provocaron el despido masivo de empleados, causando así una situación económica interna desastrosa, pues a la crisis macroeconómica y externa se sumaron los efectos de la sequía e inundaciones.

Una situación muy similar se presentó en el Ecuador. El país vivió una crisis de falta de crecimiento económico en los últimos años, que promedió un 2,6%, el cual se encontró apenas sobre el nivel de crecimiento de la población, es decir, fue de 2,3% anual. Esta crisis se originó por varios factores como: la caída del precio del petróleo por efecto de la crisis asiática, que causó una reducción de US\$500-600 millones de ingresos fiscales, entre el 2,5% y el 3% del PIB; pérdidas por el fenómeno de El Niño, que provocaron al peor saldo negativo de la balanza comercial que se conozca (US\$-626 millones en el periodo enero - agosto de 1998). Además de los altos índices de corrupción y la irresponsabilidad en el manejo fiscal de los dos últimos gobiernos.

El Ecuador se vio afectado por la recesión de las economías asiáticas, que provocaron la salida de capitales de los mercados emergentes latinoamericanos, el cierre de las líneas de crédito del exterior a bancos y compañías nacionales, quitándole liquidez al sistema. Por este motivo las tasas de interés se elevaron.

En el caso de América Latina, Brasil fue el país más afectado, ya que su economía tenía ciertas similitudes con la de Tailandia. Además, frente a las grandes bajas de la economía, los inversionistas hicieron retiros masivos y los operadores se deshicieron de las acciones en los mercados que habían tenido mayor rendimiento.

En un principio, para evitar que la moneda brasileña cayera a causa de los retiros que se estaban haciendo, empezaron a retirar dinero de su Reserva Monetaria Internacional. Así, esta reserva que representaba un tesoro de 74.000 millones de dólares, se redujo a 52.000 millones. Posteriormente el gobierno anunció que el déficit público había superado los 50.000 millones de dólares, es decir el 7.3 % del PIB.

La volatilidad internacional ha reducido el flujo de capitales a la región. Habrá menor crecimiento económico, se complicará la liquidez de gobiernos y de los sectores privados para enfrentar sus compromisos de deuda, y las expectativas de privatizaciones de empresas públicas en la región se vuelven negativas en el corto y mediano plazo.



La emigración de capital ejerció presión sobre el tipo de cambio, acelerando la depreciación de las monedas locales y la volatilidad, sobre todo de las divisas atadas a sistemas de bandas cambiarias, que han llevado a devaluación en toda la región.

En 1999, el real (la moneda brasileña) estaba sobrevaluado, así es que no se sabía qué medida se iba a adoptar. Finalmente se optó por la devaluación del real. Esta política económica afectó a varios países latinoamericanos, especialmente a Argentina, cuyas exportaciones al Brasil ascendían al 30% del total de estas y al 50% de sus ventas industriales.

Al devaluarse el real en un 35% desde enero de 1999, la demanda de bienes argentinos importados por parte de Brasil, se redujo sustancialmente.

Por lo anteriormente expuesto, se puede decir que la crisis asiática produjo un efecto dominó que afectó no sólo a los países del sudeste de Asia, sino a Rusia, a Brasil y por consiguiente al resto de América Latina, ya que Brasil produce aproximadamente el 50% del PIB de esta región.

2.2 Crisis Interna

Como se puede observar, las crisis externas sí afectaron indirectamente al sistema financiero ecuatoriano. Sin embargo, también hubo importantes acontecimientos internos que incidieron en el colapso de la banca de este país.

Quizás la principal causa del colapso financiero ecuatoriano ha sido la desconfianza. Esta actitud por parte de los clientes de los bancos era comprensible y preocupante porque es la base de cualquier relación comercial.

Desde 1995 hasta 1999, el Ecuador ha tenido una inestabilidad económica y política alarmante. ¿Quién puede creer en un país que en un período de 4 años tuvo cuatro presidentes? Esta inestabilidad política, producto de una falta de nacionalismo por parte de los gobernantes, que solo buscaban satisfacer sus intereses individuales, fue la principal causa de la poca credibilidad en el sistema financiero nacional, sin embargo además de lo anteriormente expuesto, a continuación se presentan otros factores que influyeron enormemente en la crisis económica ecuatoriana:

1. La guerra con el Perú en 1995. Costó unos 3.000 millones de dólares.
2. La destrucción por el "Fenómeno el Niño" de toda la infraestructura vial y los cultivos y agroindustrias de la costa. Se perdieron unos 2.100 millones de dólares.
3. El crecimiento exagerado de la burocracia, que en 1999 llegó a tener 480.000 funcionarios.
4. La operación de salvamento del sector financiero. La inversión alcanzó los 1.000 millones de dólares. Muchos de los problemas bancarios tuvieron que ver con autopréstamos.
5. La crisis eléctrica de 1995 causó apagones de hasta ocho horas diarias, lo que obligó al cierre de numerosas empresas.

6. La corrupción que en los últimos gobiernos se llevó tanto dinero que fue imposible calcularlo.
7. Reiterados paros generales que dejaban pérdidas por 65 millones de dólares diarios.
8. La fuga de capitales generada por la desconfianza en las políticas gubernamentales.
9. Las medidas implementadas para la prevención del colapso de una de las instituciones más grandes y sólidas del mercado financiero ecuatoriano como lo era Filanbanco.

En 1996 ya se empezaron a ver los efectos de estos acontecimientos y el primero en caer fue el Banco Continental. Pero este fue solo el principio de la caída del sistema bancario ecuatoriano, ya que entre 1998 y 1999 cayeron importantes bancos como: Solbanco, Filanbanco, Banco de Préstamos, Banco de Tungurahua, Financorp, Banco del Agro (Finagro), Banco del Azuay, Banco de Occidente y Banco del Progreso. Hasta hace dos años resultaba difícil siquiera pensar que bancos como el Progreso y Filanbanco, que eran percibidos por los inversionistas ecuatorianos como instituciones sólidas y seguras, fueran a ser las principales víctimas de esta crisis.

Pero eso no es todo, además de la crisis financiera se evidenció un marcado regionalismo entre los bancos de la costa y de la Sierra. El Estado no contaba con los recursos para pagar los salarios de los empleados, el sucre en un período de siete meses valía un 131% menos, el 69% de la población se encontraba en el nivel de pobreza; aproximadamente un 85% de las vías de la



costa estaban destruidas por el Fenómeno del Niño, el petróleo que es una de las principales fuentes de ingresos para el país continuaba presentando un bajo precio en los mercados internacionales, la sociedad estaba completamente acabada, los índices de delincuencia habían aumentado enormemente y el caos administrativo era alarmante.

Según el analista Santiago Kingman “la falta de un liderazgo claro y enérgico no era un fenómeno nuevo en un país que en su historia moderna no había tenido ni un solo proyecto nacional ni había permitido aplicar ningún modelo, lo cual era terrorífico. En el Ecuador había dos países en uno, contrapuestos, con intereses regionales muy fuertes, con dirigencias sectoriales sin modelos claros que se habían alternado en el poder del Estado y sólo habían coincidido en la entrega de lo político a las fuerzas del mercado”.

Teniendo en cuenta la importancia del sector financiero para la economía de cualquier país, se darán a conocer los motivos por los que cayeron los bancos más importantes del Ecuador.

“Las causas de las crisis fueron tanto de carácter macroeconómico como microeconómico, y la responsabilidad recayó tanto en el gobierno como en el sector financiero.”⁷ Entre las causas de índole macroeconómico se encuentran las características propias del programa de estabilización utilizado en el gobierno de Sixto Duran Ballén, y entre las de orden microeconómico se encontraban la forma de administrar los riesgos por parte de los bancos e

⁷ POZO, Fernando. *Crisis del sistema financiero*. Revista Gestión.

instituciones financieras, junto con el inoportuno control por parte de la Superintendencia de Bancos.

La primera crisis de la última década comenzó como un problema de algunas casas de valores, para luego extenderse a varias sociedades de crédito y a algunos bancos. El Banco Central tuvo que implementar créditos de liquidez de emergencia para rescatar a varias instituciones financieras que se encontraron en serios problemas. Este deterioro de liquidez, así como el crecimiento de la cartera vencida incrementó la fragilidad del sistema financiero, convirtiéndolo más sensible a shocks internos y externos.

El programa de estabilización basado en la estabilidad del tipo de cambio nominal atrajo capitales extranjeros e incentivó la inversión en sucres, haciendo que en 1994 creciera a tasas superiores al 85%. Este crecimiento permitió un boom de crédito, el cual creció al 71%.⁸ El aumento de liquidez y de crédito bancario se situó simultáneamente a un proceso de desregulación y liberalización financiera. El número de entidades financieras como los productos y actividades se multiplicaron, sin que la entidad controladora del sistema estuviera preparada para controlar esta nueva situación. El rápido aumento de crédito provocó un deterioro en la cartera ya que no se hizo una estricta evaluación del riesgo crediticio. La cartera vencida en los balances de varias entidades subió del 4% a fines de 1994 al 9,5% en abril de 1996.⁹

⁸ *Crisis financiera no esta resuelta*. Revista Gestión. No. 26, Agosto de 1996

⁹ *Crisis Financiera no esta resuelta*. Revista Gestión. No. 26, Agosto de 1996.

Otro de los riesgos que muchas de las instituciones tomaron fue el de permitir que sus activos (créditos) fueran colocados a plazos superiores a 90 días mientras que los pasivos (depósitos) eran de muy corto plazo. Es de conocimiento general que si las tasas de interés caen, esta estrategia produce grandes ganancias; de lo contrario, generara pérdidas cuantiosas. Esto último fue lo que sucedió en la economía ecuatoriana. Además, varias de las instituciones financieras confiaron en el ingreso de capitales externos para financiar sus créditos e inversiones; y cuando esta situación cambió, no pudieron liquidar de la misma manera ni a la misma velocidad dichos créditos e inversiones creando una crisis de liquidez.

El manejo del riesgo de tasas de interés, así como una excesiva dependencia del corto plazo, era una responsabilidad directa de los administradores de los bancos. No se puede desconocer que fue el propio gobierno el que propició la creación de activos con vencimientos más largos que los pasivos, tanto a través de la creación de la expectativa de las tasas a la baja, como de un enorme crecimiento de la emisión monetaria.

**Cuadro 2.1: Nivel Promedio y Variabilidad de las Tasas de Interés
(Instrumentos de 90 días)**

	Tasa pasiva	Coefficiente de variación	Tasa Activa	Coefficiente de variación
1990	44,9	6,5	51,3	3,3
1991	44,6	5,7	52,8	2,5
1992	50,7	14,0	60,2	10,4
1993	33,2	22,6	46,1	17,8
1994	34,7	12,5	42,9	11,8
1995	43,9	17,5	54,5	12,0
1996	47,5	7,1	60,1	3,2
Promedio	42,8	12,3	52,6	8,7

Coefficiente de variación = (desviación estándar/promedio)*100

Fuente: Banco Central.

Elaborado por: Revista Gestión: No.26. Agosto de 1996.

Las cifras en el cuadro 2.1 muestran la volatilidad de las tasas de interés y resultado del esquema de estabilización. Desde comienzos de la década de los 90 hasta 1994 las tasas nominales disminuyeron cerca de 15 puntos porcentuales. "Se conoce que cuando se escoge un objetivo de tipo de cambio nominal, las autoridades pierden efectividad para controlar los agregados monetarios y por ende, las tasas de interés".¹⁰ Es por esto, que de acuerdo al destino de los flujos externos, el Banco Central toma la posición de comprador o vendedor de divisas, lo que implica expandir o reducir la liquidez; y a su vez presiona las tasas de interés a la baja o a la alza.

¹⁰ Rojas, Mónica. *No se pierda en el mercado bancario*. Revista Gestión.



La volatilidad de las tasas de interés está íntimamente relacionada con la inestabilidad en los flujos externos y los choques adversos, como el conflicto con el Perú y la crisis política que provocó la salida del vicepresidente Dahik a principios de 1995. De acuerdo al cuadro anterior, se evidencia que las tasas pasiva y activa experimentaron una subida en este año con relación al año anterior. Otros factores que afectaron a las instituciones fueron los bruscos cambios del tipo de cambio, los cuales tuvieron un impacto negativo en varias instituciones al utilizar la estrategia de pedir prestados dólares, venderlos e invertirlos en sucres, lo cual generó grandes pérdidas.

La economía entró en una fase recesiva; las tasas de interés se elevaron provocando una restricción de liquidez y así fue como quebraron muchas empresas. De igual manera esta situación ayudó a afianzar la imagen sólida, segura y confiable de varias instituciones bancarias, especialmente las grandes, con la excepción del Banco Continental.

En Abril de 1996 estalló la bomba de que el Banco Central había concedido un crédito subordinado de S/.485 mil millones al Banco Continental con el fin de fortalecer su patrimonio y proporcionar mayor seguridad a sus inversionistas.

Pero ¿qué fue lo que condujo a esta crisis? En realidad hubo muchos factores que al combinarse la causaron. Entre los principales se encuentran:

Crecimiento del crédito.- En el año de 1994 el Banco Continental experimentó un crecimiento impresionante en el crédito, pues su cartera de créditos y contingentes registró un crecimiento de 158.1%, cifra que fue muy superior a la de la banca ecuatoriana en general, la cual experimentó tan sólo un crecimiento del 73,3%. Es obvio que ante un crecimiento tan grande de la cartera de créditos del banco, la calidad de la misma experimentara un deterioro.

Desequilibrio en los plazos.- Quizás el principal error que cometió el Banco Continental fue haber concedido los créditos a plazos largos, financiando dichas colocaciones con fondos de corto plazo, cuando las tasas de interés experimentaban un alza.

Pérdida de la buena imagen del banco.- La imagen del Banco se vio seriamente afectada debido a que dicha institución no trabajó por mejorar sus índices financieros. Sus índices improductivos fueron 2,28 veces el patrimonio, superior al promedio del sistema que fue 2,11.¹¹

Sin embargo, los puntos expuestos anteriormente, corresponden a errores de índole financiero cometidos por el banco; pero vale la pena analizar cuáles fueron los errores en el ámbito de estrategias de mercadeo en los que incurrió el banco, que ayudaron a profundizar la crisis.

El banco Continental tuvo que enfrentar otros problemas. Las responsabilidades en la toma de decisiones se diluían como efecto de una organización que había conferido a la autoridad un ámbito regional en

¹¹ *Que mismo paso con el Continental.* Revista Gestión.

Guayaquil y Quito. No sólo se tenía una entidad sino dos bancos con políticas, normas y procedimientos disímiles. La duplicación de operaciones, unidades administrativas, actividades, tareas y el exceso de jerarquías eran comunes en el banco. La dotación de una tecnología excesivamente costosa y adquirida a ciegas y el alto número de personal, hicieron que el banco tambaleara.

La crisis de liquidez y solvencia de Solbanco dio una sacudida al sistema financiero en general. Esta nueva situación impulsó a los agentes controladores a adoptar nuevas medidas reguladoras que preveían o se anticipaban a los problemas de las instituciones bancarias y al caos del público que era ocasionado por la falta de información y respuesta.

El problema de Solbanco comenzó con una serie de fusiones producto de una inadecuada gestión administrativa, lo cual se evidenció en los índices de eficiencia y en un mal manejo de la cartera. Los créditos otorgados a los constructores del plan gubernamental de vivienda "Un solo toque" hicieron que el banco perdiera credibilidad, desencadenando el problema de liquidez.

Solbanco al enfrentar el problema de liquidez solicitó un préstamo al Banco Central. Esta petición fue rechazada debido a que solamente tenían un patrimonio técnico de 4,6% y de acuerdo a la Superintendencia de Bancos se debe tener un mínimo de 9% del patrimonio técnico para ser elegible para un crédito de liquidez del Banco Central de Ecuador. El capital y el patrimonio de los accionistas se redujeron, ya que los gastos por provisiones de créditos irrecuperables aumentaron. Además, no pudo cumplir las obligaciones con sus

clientes y no pudo pagar los cheques en la Cámara de Compensación del Banco Central.

Como se conoce, los cambios en la banca se acentuaron a finales de 1995 y principios de 1996. Algunas instituciones que se adelantaron a estos cambios, por modernización, como resultado de una crisis o por estrategia como el caso de la compra del banco de los Andes por parte de Filanbanco.

Las principales modificaciones durante 1997 fueron la desaparición de 18 instituciones del sistema bancario y financiero entre los que se encontraron bancos, sociedades financieras, casas de cambios, compañías de leasing y corporaciones de garantía crediticia.

En 1998 cinco instituciones financieras colapsaron: Solbanco, Banco de Préstamos, Filanbanco, Banco del Tungurahua y la Mutualista Previsión y Seguridad. En 1999 otras tres instituciones continuaron con el mismo esquema (Financorp, Finagro del Azuay y el Progreso).

El Banco Central del Ecuador inyectó liquidez por encima de lo establecido en las consideraciones de la política monetaria. Sólo en los últimos cuatro meses de 1998 el Central otorgó al sistema financiero US\$ 600 millones, de los cuales US\$400 millones fueron otorgados al Filanbanco. A este banco se le concedieron otros préstamos sumando un total de US\$ 800 millones (incluidos los US\$400 millones), lo que representa el 40% de la reserva monetaria. Por esta razón se puede decir que una de las principales causas de

la crisis financiera que está viviendo el país en estos momentos fue la caída de Filanbanco.

El colapso de esta institución se debió a los resultados de la salida de capitales de los mercados emergentes y a los efectos del Fenómeno del Niño, ya que el principal segmento del banco era el sector exportador y el comercio exterior en general.

Filanbanco mantenía una importante cantidad de crédito con bancos corresponsales que debido a la crisis externa se vieron en la obligación de retirar las inversiones que habían realizado en el Ecuador. Para poder cumplir con estas obligaciones este banco tuvo que subir las tasas de interés en dólares para poder pagar el dinero que debía al exterior. Y si a esto se sumamos que los clientes en sucres no tenían capacidad de pago, era evidente una caída. Se pudo concluir que la cartera vencida, el fenómeno del El Niño y el tener que captar sucres para luego convertirlos en dólares y exportarlos, fueron los factores que determinaron la caída de esta institución.

Los efectos del fenómeno del Niño golpearon fuertemente el sector productivo, lo que a su vez afectó en 1998 al sistema financiero. La crisis también se atribuye a los efectos de la crisis internacional, al cierre de líneas de crédito, la deficiente gestión bancaria por parte de sus directivos, la mala regulación y control del sistema.

Uno de los desequilibrios del sistema fue la alta concentración de créditos vinculados (créditos en empresas vinculadas). De acuerdo a la Ley de Instituciones del Sistema Financiero se permite que los créditos vinculados sean hasta del 60% del patrimonio técnico consolidado. Debido a esto la conformación del portafolio es preocupante ya que la mayoría de bancos dirige los créditos a empresas de las cuales los principales accionistas son también. El Banco del Progreso tenía el mayor monto de créditos vinculados del sistema (S/.408 mil millones), le seguía Filanbanco (S/.368 mil millones) y el Banco Popular (S/. 309 mil millones).¹²

Existían ciertas irregularidades con la calificación de la cartera de crédito del sistema ya que este revelaba inconsistencia ante los últimos eventos ocurridos y sobre todo con ciertos bancos que habían declarado créditos con riesgo controlable y terminaron en quiebra. Esto daba indicios de que la banca no era del todo honesta con las cifras que remitía a la Superintendencia de Bancos.

Otra debilidad del sistema era la baja capitalización. El capital y las reservas del sistema bancario representaban sólo la séptima parte de sus activos. De igual manera, el capital propio era sólo una pequeña fracción de los fondos movilizados. A diciembre de 1998 los pasivos de la banca representaban casi 7 veces su patrimonio.

¹² Diario El Comercio, 22 de Diciembre de 1998.

La preferencia por los depósitos de corto plazo sobre los de largo plazo. A diciembre de 1998 los depósitos de 31 a 90 días representaron 51,6% del total de los depósitos a plazo; de 91 a 189 días, 30%; los depósitos mayores aun año 12,6%; los de 181 a 270 días 4,7% y los de 271 a 360 días apenas 0,8%.

El Banco del Tungurahua solicitó, el 15 de diciembre de 1998, entrar en proceso de reestructuración para su fortalecimiento; siendo otorgado por la Superintendencia de Bancos el plazo de un mes (15 de enero de 1999) para capitalizar S/. 115 mil millones.

Este banco tenía varios meses en problemas ya que:

- Las provisiones se mantuvieron por debajo de las del sistema.
- Los resultados (cuentas acreedoras- deudoras) se hacían cada vez más negativos.
- Los prestamos del Banco Central se iniciaron en Septiembre (S/. 184 mil millones), continuando en octubre (S/. 239 mil millones) y noviembre (S/. 248 mil millones), monto que suma S/. 671 mil millones.
- El Banco del Tungurahua se mantuvo a lo largo del 1998 en los últimos lugares del índice CAMEL.
- El patrimonio técnico cayó por debajo de lo exigido por la ley (9% de los activos y contingentes ponderados por riesgo) a 7,8% en septiembre, recuperándose en octubre y noviembre a 12,32%.

La falta de confianza en el sistema financiero ecuatoriano y los rumores ocasionados por un pánico colectivo, fueron la antesala del cierre del banco del Progreso.

Contando con una cartera de más de 720.000 clientes aproximadamente, el banco se vio obligado a dejar de atender al público, ya que la falta de liquidez de esta institución no le permitió continuar con el curso de sus actividades normalmente.

Fernando Aspiazu, Presidente Ejecutivo del Progreso, culpó al gobierno de ser el causante de este colapso, ya que el Banco Central se negó a hacerle un crédito de liquidez. Sin embargo, internamente se cometieron errores que también contribuyeron a agudizar esta crisis. Un gran error administrativo que durante todo el tiempo existió en el Banco del Progreso, fue el hecho de no haber implementado un departamento de mercadeo. Resulta ilógico pensar que un banco de semejante tamaño e importancia no contara con un departamento de mercadeo constituido y pusiera en manos de una agencia de publicidad su imagen y la de sus productos. Es muy importante la presencia de un experto en mercadeo bancario cuando se trata de promover la imagen y los productos de una institución. Además, esta persona también es una pieza clave para plantear estrategias adecuadas que permitan lograr el posicionamiento deseado y la lealtad esperada por parte de los clientes.

En momentos de crisis la comunicación a través de medios como la prensa, radio y televisión es importante, pero no genera los mismos resultados

que la comunicación directa con el cliente. Si el Banco del Progreso hubiese contado con un departamento de mercadeo, el área de relaciones públicas y de telemarketing se hubieran encargado de estar en permanente contacto con los clientes más grandes y de llamar a los demás, para así lograr que ellos sintieran la presencia y la preocupación de su institución por prestarles el mejor servicio.

Sin embargo, cuando se le preguntó a importantes funcionarios del banco, la razón por la cual no existía un departamento de mercadeo, ellos respondían que no lo necesitaban, ya que el banco había logrado posicionarse como el más rentable de todo el sistema, razón lo suficientemente fuerte como para lograr que los clientes se acercaran al banco a hacer sus depósitos. Pero los hechos demostraron que la rentabilidad por sí sola no genera lealtad, ya que para que los clientes se sientan realmente satisfechos con su institución, es fundamental proporcionarles un servicio personalizado y estar en permanente contacto con ellos, ya que cualquier persona, sin importar su condición económica o social, valora el servicio y la atención, puesto que estos dos aspectos contribuyen a que el inversionista sienta que es importante y que depositando su confianza en una institución que lo tiene en cuenta.

CAPITULO III

3. SISTEMA BANCARIO ECUATORIANO

3.1 Evolución en el número de entidades financieras

El Ecuador es uno de los países que cuenta con mayor competitividad financiera a escala mundial debido al alto número de entidades financieras en proporción al volumen de inversionistas y de la economía en sí. Para las funciones básicas de un banco, créditos e inversiones, se requiere del mercadeo. Es en la colocación de los productos donde se encuentra la mayor dificultad de estas instituciones. Muchos de los problemas se basan en:

1. El mercado potencial de inversionistas y prestamistas confiables es pequeño ya sea por la mala redistribución del ingreso o por la reducción de la población económicamente activa, entre otras razones.

2. La situación económica que se vivía en ese momento hacía que el crédito tuviera tasas más altas en comparación a otros países.

Con la inestabilidad presenciada en los últimos años y las tasas que se encontraban por debajo de la inflación, había más consumo que inversión.

3. La poca competitividad entre el sector financiero privado y el público.

Según el Banco Central del Ecuador, "el mercado financiero podría definirse como el conjunto de canales de interrelación entre oferta y demanda de fondos. En forma muy general, existen dos tipos de organización: el sistema con énfasis en el mercado de capitales y el de banca universal".¹³ En el primer sistema, las corporaciones obtienen la mayor parte de su financiamiento a través del mercado de capitales; mientras que el segundo, los bancos comerciales, juegan un papel mucho más importante en todas las etapas del proceso de inversión corporativa.

"El sistema que predomina en el Ecuador es el de banca universal. Dentro del sistema financiero privado ecuatoriano existen las instituciones financieras propiamente dichas y las instituciones de servicios financieros. Las instituciones financieras privadas se clasifican en bancos, sociedades financieras, mutualistas y cooperativas de ahorro y crédito".¹⁴ La Banca Universal es un sistema donde se demandan todos los productos y servicios financieros posibles. Abarca todos los segmentos de mercado, muy bien

¹³ -¹⁴Dirección general de estudios. Notas técnicas #40. Banco Central del Ecuador

identificados y sirve a todos en una forma concreta y especializada. Sigue el fundamento del mercadeo: prestar los servicios que el cliente necesita. Se busca integrar los productos especializados de las subsidiarias con los productos de la banca como tal y así aprovechar toda su capacidad.

Las instituciones de mayor importancia en el sistema financiero ecuatoriano son los bancos que se dedican básicamente a la intermediación, es decir, le dan mayor importancia a las partidas de crédito y depósitos. Por el contrario, la banca de gestión, da mayor importancia a las partidas de tesorería.

En los últimos años las actividades financieras se centralizaron en los bancos y dado su continuo crecimiento (concentraban el 93.6% del total de activos del sistema financiero privado) era conveniente analizar el desempeño de los bancos y cómo estos habían evolucionado en el mercado ecuatoriano.

¿Cuál es el número óptimo de instituciones financieras que debe haber en un mercado tan reducido como el del Ecuador? Como bien se expresó en la revista ecuatoriana: "Todo depende."¹⁵ Aquí los factores de índole económico, político y social se desarrollan, se debe tomar en cuenta el tamaño del mercado, la profundidad del mercado financiero, su eficiencia, los segmentos y nichos que se han desarrollado y penetrado, las perspectivas que se tienen sobre los índices financieros, las políticas que se adopten en los diferentes gobiernos, entre otros factores.

¹⁵ *Los bancos en busca de la estabilidad.* Revista Gestión, 15 de Septiembre de 1996

El sistema bancario se ha expandido en los últimos años, de 30 instituciones financieras en 1990 a 39 en 1998, de acuerdo con el cuadro 2. El mercado ecuatoriano es muy pequeño para la cantidad de bancos que existen en estos momentos, sin contar que a medida que pasa el tiempo hay una competencia más agresiva y predominante.

Con la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, vigente a partir de mayo de 1994, la conversión de las entidades financieras en bancos y la entrada de nuevos participantes fue incentivada. También permitió ampliar las operaciones de los bancos en actividades como la emisión de tarjetas de crédito y el arrendamiento mercantil; constituyendo un incentivo para la conformación de grupos financieros.

Debido a la constitución de nuevas entidades y la conversión de sociedades financieras en bancos, el sistema de bancos privados experimentó un incremento en el número de participantes en el mercado. A fines de 1994 existían 32 bancos, para diciembre de 1995 ya habían 39 bancos y para 1996 eran 44 las entidades del sistema.

Las entidades financieras que se convirtieron a bancos durante 1995 fueron: FINEC en Banco Finec, COFIEC en Banco Cofiec, FINAGRO en Banco Del Agro, Financiera Del OCCIDENTE en Banco Del Occidente, INVESPLAN se convirtió en Banco Invesplan, ASERVAL en Banco Aserval, INCA en Banco Inca, y por último DEFACTOR, FACTORANDINA, FINANSER, PARFINSA, COMODICORP en Banco Mercantil Unido.



El Banco Centromundo y el ING Bank iniciaron sus operaciones en 1995. Durante este año también se dieron varias figuras de globalización de servicios financieros, tales como fusiones de bancos con compañías emisoras de tarjetas de crédito y con intermediarias financieras; Banco Continental con Cash y el Banco del Pacífico con factor del Pacífico, respectivamente; convenios de asociación que concluyeron en fusión, como el Banco Sociedad General de Crédito con Ecufinsa y la cesión total de activos y pasivos como es el ejemplo de ABM-AMRO con Facturinsa. Además, se presenciaron varias fusiones de bancos con sociedades financieras y de bancos entre sí: Banco de Préstamos absorbió a las financieras De la Reserva, Metropolitana y Banicredit; Banco Inca se fusionó con Albobanco, conformando el Salbanco; Banunión, Sociedad Financiera se fusionó con Financiera del País, para conformar el Banco Unión S.A.; Manabita de Financiamiento Sociedad Financiera se fusionó con Serfinsa Sociedad Financiera para convertirse en el Banco de Comercio Exterior, Bancomex S.A.

A diciembre de 1997 de los 43 bancos que conformaban el sistema bancario ecuatoriano, 2 eran reactivados sin entrar a funcionar. Estos eran: Baninco y Banco de Descuento.

La variación en el número de bancos entre 1996 y 1997, se debió principalmente a:

- La fusión del Banco Sociedad General de Crédito con el Banco de Guayaquil.
- La liquidación del Banco Mercantil Unido.
- La fusión de Bamcomex y el Banco Caja de Crédito Agrícola Ganadero, convirtiéndose en el Banco Agrícola y de Comercio Exterior Bancomex.
- La fusión de Aserval e Invesplan.

Cuadro 3.1: Número de Instituciones del Sistema Financiero

Privado

(A Diciembre de cada año)

	Bancos	Compañías Financieras	Financieras Leasing	Intermediarias	Total
1991	32	8	26	12	78
1992	32	9	31	16	88
1993	31	15	35	16	97
1994	33	33	26	8	100
1995	39	49	7	7	102
1996	44				
1997	43				
1998	39				

Fuente: Superintendencia de Bancos - Multiplica

Elaborado por: Las autoras

Sin embargo, a pesar que el tamaño de la banca ecuatoriana con relación a la latinoamericana es pequeño, en lo que se refiere a activos, pasivos, patrimonio y operaciones, esta presentó un desarrollo importante en lo que se

refiere a oferta, innovación y calidad de los servicios ofrecidos y gran variedad de productos acompañados de un importante crecimiento.

Esta expansión repentina del sector financiero se debió a la liberalización financiera que eliminó barreras de entrada y controles administrativos, el cual fue iniciado con la promulgación de la Ley General Bancos y la Ley de Instituciones Financieras. La liberalización produjo un auge en el número de instituciones financieras en el momento en que la Superintendencia de Bancos recién empezaba su modernización para adaptarse a las nuevas tendencias de supervisión. A pesar de esta apertura, siguió existiendo gran concentración de activos: los cinco más grandes poseen cerca del 60% del total de activos del sistema y realizan más del 55% del total de colocaciones.

El sistema bancario del país creció en activos y pasivos totales en un 41% y en patrimonio en un 44%. No obstante, las utilidades totales cayeron en 10% respecto de diciembre de 1995 en términos absolutos, lo que en términos reales significó una disminución de 35 % ya que la inflación en esa fecha se situaba en el 25% anual.¹⁶

¹⁶ ROJAS, Mónica. No se pierda en el mercado bancario. Revista Gestión

Cuadro 3.2: Posición de los bancos privados grandes según sus activos.

(A diciembre de cada año)

BANCO	1994	1995	1996	1997	1998	ACTIVOS	Participación %
Progreso	5	3	1	1	3	6.626.413	11,6
Filanbanco	1	1	2	2	1	8.342.997	14,6
Pacifico	2	2	3	4	4	5.445.292	9,5
Popular	6	5	4	5	5	4.511.414	7,9
Pichincha	3	4	5	3	2	6.773.870	11,8
Guayaquil	7	7	6	6	6	3.756.224	6,9

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Las autoras

Durante el primer semestre de 1997 los bancos más grandes del país por activos más contingentes están: Filanbanco con S/.6,7 billones, Progreso con S/.5,3 billones, Pacifico con S/.5,2 billones, Pichincha con S/.4,4billones, Popular con S/.4,2 billones, y el banco de Guayaquil con S/.2,5 billones, los cuales poseen el 58% de los activos mas contingentes del sistema. Estos seis bancos captan el 61% de todos los recursos del publico.¹⁷

Los diez primeros bancos representan 71,35% del total de activos más contingentes; el 70,15% del patrimonio; el 72,97% de los depósitos del público y el 71,5% de las operaciones de crédito del sistema bancario ecuatoriano.

Durante este período, el sistema financiero otorgó créditos por un total de 51,3 billones de sucres. Esto representó el 83% comparado con el volumen de

¹⁷ Boletín Entorno. Ediciones BG



crédito colocado durante 1996, que fue de 36,6 billones de sucres.¹⁸ Las entidades privadas que mayor volumen de crédito otorgaron a la economía fueron Filanbanco, Banco del Progreso, Banco del Pacífico, Banco del Pichincha, Banco Internacional y ABN AMRO Bank. Sin embargo, las instituciones con mayor número de operaciones crediticias fueron Banco Continental, Filanbanco, Banco Bolivariano, Banco del Pichincha y Banco del Pacífico.

3.2 Principales Indices y Riesgos de la Banca

Las cuentas básicas que conforman el balance general de los bancos son los activos, los pasivos y el patrimonio. El activo se financia con el pasivo (depósitos de terceros) y con el patrimonio (capital de los dueños). Además existe la cuenta de contingentes que pueden ser transferidas al balance en caso de que el cliente no cumpla con sus obligaciones.

A menudo se juzga a una institución por su tamaño, por sus edificios, por la cantidad de productos que ofrece e inclusive por la cantidad de publicidad que desarrolla. Analistas utilizan índices para juzgar a las instituciones financieras, permitiendo así hacer un juicio objetivo sobre la posición competitiva de un banco en comparación con el resto del sistema.

¹⁸ ROJAS, Mónica. *No se pierda en el mercado*. Revista Gestión.

Cuadro 3.3: Principales Indices de la Banca

(millones de sucres)

	Activos		Cartera de Créditos		Cartera Vencida		Depósitos	
	Dic. 97	Dic. 98	Dic. 97	Dic. 98	Dic. 97	Dic. 98	Dic. 97	Dic. 98
Filanbanco	4.720.733	8.342.997	2.955.219	5.364.534	302.826	518.311	3.110.051	2.858.994
Progreso	5.730.230	7.292.728	3.304.281	4.352.515	82.078	181.156	3.835.947	4.959.609
Pichincha	4.190.263	6.628.056	2.194.557	2.139.568	110.628	144.584	1.993.014	3.789.517
Pacífico	2.927.827	5.840.204	1.930.746	2.656.444	201.332	570.236	2.13.763	3.469.102
Popular	3.402.249	4.726.967	1.319.306	1.824.247	19.857	39.642	794.457	1.629.840

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Las autoras

Los seis bancos más grandes del país, según su cantidad de activos a Diciembre de 1998 fueron: el Banco del Progreso, Filanbanco, Pacífico, Popular, Guayaquil y Pichincha. De estas instituciones, los bancos Pichincha, Guayaquil y Filanbanco generaron un mejor posicionamiento, movilizándose cuatro posiciones cada uno; mientras que en el caso del Popular, Progreso y Pacífico, descendieron de su ranking. El banco del Progreso, (siendo el banco con los mayores activos de todo el sistema) se desplazó siete posiciones durante el período de 1996-1997, ubicándose en el puesto 22. La representación de su desempeño observada en el anexo muestra que el banco estuvo mejor que el promedio del sistema, en las siete principales razones financieras. El Banco del Pichincha, mostró fortalezas en calidad de activos y en eficiencia.

Los índices financieros son razones que relacionan cuentas del balance general y del estado de pérdidas y ganancias; y son utilizadas para determinar

el desempeño de toda actividad productiva y de servicios. En la banca, la evaluación es realizada en varias áreas.

Un mecanismo que permite ilustrar el comportamiento de las entidades financieras es la metodología CAMEL (Capital, Assets, Management, Earnings, Liquidity). Este incorpora análisis de solidez o suficiencia patrimonial, calidad de activos, eficiencia administrativa, rentabilidad y liquidez. El indicador CAMEL y MACRO (manejo, calidad de activos, suficiencia de capital, riesgo de liquidez, resultados operativos) son métodos utilizados para evaluar el desempeño de las instituciones en el sistema financiero.

Los resultados del análisis CAMEL son obtenidos a partir de estados financieros cerrados (mensual, trimestral, semestral, etc.) por lo que no son buenos indicadores de la inestabilidad de la entidad, ni sirven como mecanismo de alerta.

El índice de rentabilidad medido como porcentaje del nivel de retorno de la inversión, relacionando la generación de utilidades respecto al activo, el capital y las acciones en circulación y la capacidad de producir ingresos no financieros provenientes de servicios bancarios. Los índices de liquidez miden la capacidad de los bancos en atender inmediatamente sus obligaciones en caso de una inusual demanda de los recursos depositados. Los niveles de eficiencia administrativa miden cual es la proporción de los ingresos del sistema que se destina a cubrir gastos operacionales y de personal. Permiten considerar la productividad del banco en función de su manejo administrativo.

Los indicadores reflejan la suficiencia de capital y el grado de apalancamiento del cual disponen las entidades financieras. Mientras que, el índice de la eficiencia financiera se encarga de medir la gestión del sistema, es decir, la diferencia entre el rendimiento del activo productivo y el costo del pasivo remunerado. Y por último, los índices de capitalización y de apalancamiento miden el cumplimiento mínimo de capital establecido por los entes de control.

Cuadro 3.4: Categorías individuales del Análisis CAMEL
(Diciembre 1997 – Diciembre 1998)

	C		A		M		E		L	
	<i>Suficiencia del Capital</i>		<i>Calidad del Activo</i>		<i>Eficiencia</i>		<i>Renta-bilidad</i>		<i>Liquidez</i>	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Popular	27	13	3	5	19	20	5	10	3	17
Pichincha	22	12	5	14	10	17	10	7	12	4
Progreso	24	21	13	22	33	14	13	24	28	8
Guayaquil	35	24	23	17	16	13	14	22	26	22
Pacifico	21	31	36	35	36	32	11	12	37	15
Filanbanco	36	38	41	38	34	30	16	35	32	33

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Las autoras

Filanbanco ocupaba el primer lugar en activos en noviembre de 1998. Su rival, el Banco del Progreso, concentraba el 12,3% de los activos totales del sistema. Los Banco del Pichincha, Pacifico y Popular se habían mantenido en la misma posición que en diciembre de 1997. En estos bancos se concentraba el 55,5% de los activos totales del sistema, mientras que el restante 44,5% se

repartía entre los otros bancos. Las posiciones de patrimonio eran iguales a las de 1997; encabezando la lista estaba el Banco del Pichincha.

Cuadro 3.5: Participación de Mercado de los Principales Bancos.
(En Porcentajes)

	Activos		Cartera de Créditos		Cartera Vencida		Depósitos	
	Dic. 97	Dic. 98	Dic. 97	Dic. 98	Dic. 97	Dic. 98	Dic. 97	Dic. 98
Filanbanco	14,4%	14,1%	13,2%	17,0%	19,6%	19,3%	14,5%	10,0%
Progreso	13,9%	12,3%	14,8%	14,2%	5,3%	6,7%	17,8%	17,3%
Pichincha	10,1%	11,2%	9,8%	7,0%	7,2%	5,4%	9,3%	13,2%
Pacífico	9,5%	9,9%	8,7%	8,7%	13,0%	21,2%	10,1%	12,1%
Popular	8,2%	7,9%	5,9%	6,0%	1,3%	1,5%	3,7%	5,7%

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Las autoras

Filanbanco alcanzó al Banco del Progreso, incrementando su participación de mercado a 13,2% que tenía en diciembre, a 17% en 1998. El Banco del Pacífico también superaba la cartera de créditos del Pichincha. Debido al crédito otorgado al Filanbanco su cartera vencida creció, pero aun así el Pacífico tenía la mayor cartera vencida del sistema.

La mayor captación total de recursos correspondía al Banco del Progreso. Superaba a los demás en depósitos a plazos, y se encontraba en el segundo lugar en depósitos de ahorro (después del Pichincha). Entre los cinco

principales captadores de recursos se concentraba el 58% de las captaciones totales del sistema.¹⁹

La mayor captación total de recursos correspondía al Banco del Progreso. Superaba a los demás en depósitos a plazos y se encontraba en segundo lugar en depósitos de ahorro (después del Pichincha). Entre los cinco principales captadores de recursos se concentraba el 58% de las captaciones totales del sistema.²⁰

Los bancos al igual que sus departamentos de mercadeo enfrentaron diversos riesgos al ofrecer los diferentes servicios. Los principales eran el riesgo de capital requerido, de liquidez, de tipo de cambio, de tasas de interés y el crediticio.

Un mercado cualquiera puede describirse como un medio de cantidades y precios, mientras que en el mercado financiero hay que agregar otro factor que es el riesgo. Es el riesgo el que lleva a las entidades bancarias a imponer políticas más estrictas y a adoptar medidas drásticas en tiempos de crisis; por lo tanto su conocimiento es vital para cualquier actividad que se realice dentro de este mercado. Existen varios tipos de riesgo que la banca debe tomar en cuenta para todas sus actividades; entre los más relevantes tenemos:²¹

¹⁹ BRITO, Vanessa. *Bancos, como se detiene la caída?*. Revista Gestión. No. 56, Febrero de 1999.

²⁰ *Que riesgos deben cuidar los bancos*. Revista Gestión. No. 39, Septiembre de 1997.

²¹ *Que riesgos deben cuidar los bancos*. Revista Gestión. No. 39, Septiembre de 1997.

1. Riesgo crediticio
2. Riesgo de las tasas de interés
3. Riesgo de tipo de cambio
4. Riesgo de liquidez
5. Riesgo de suficiencia de capital

El riesgo crediticio es la probabilidad de que un deudor no cancele el préstamo que se le concedió en la fecha prevista. Algunos de los factores que intervienen en este tipo de riesgo son: la capacidad de pago y la solidez financiera del cliente, la calidad de la garantía que respalda el préstamo y la situación económica del mercado. También influyen en el riesgo crediticio las tasas de interés y la diversificación del portafolio.

El riesgo de las tasas de interés se debe al desequilibrio entre los precios de los activos y pasivos de una institución ante los cambios que ocurren en dichas tasas. Este riesgo se cuantifica mediante la comparación del margen financiero (intereses ganados en los activos menos intereses pagados en los pasivos) o del valor neto del portafolio frente a cambios en las tasas de interés. Este es el riesgo más común que enfrenta tanto el cliente como la entidad.

“El riesgo del tipo de cambio es la pérdida potencial por la variación del valor neto de las posiciones en moneda extranjera debido a las modificaciones del tipo de cambio.”²² Las pérdidas se dan cuando el valor de mercado de los

²² *Que riesgos deben cuidar los bancos.* Revista Gestión. No. 39, Septiembre de 1997.

activos en una divisa no son equivalentes al valor del mercado de pasivos en la misma divisa.

El riesgo de liquidez se da cuando los activos líquidos de una institución no son suficientes para cumplir con sus obligaciones en el momento necesario. Este tipo de riesgo aumenta cuando los depósitos captados tienen un plazo corto o son pagaderos a la vista, mientras que los préstamos colocados y otros activos no se pueden vender sin una reducción sustancial de su precio.

El riesgo de que una entidad no disponga de capital suficiente es uno de los riesgos más comunes en la banca ecuatoriana. Según la ley, el capital requerido debía ser del 9% de la suma de los activos de riesgo ponderado. Se incurre en este riesgo cuando el activo crece más rápido que el capital. Esta ha sido la causa de que muchos de los bancos no puedan responder ante una crisis interna o ante un rumor resultando en la quiebra.

3.3 Normas para la Vigilancia Y Control de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos

La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, vigente desde el 12 de mayo de 1994, tuvo como propósito conformar un sector competitivo y transparente y fomentar la autodeterminación gerencial para agilizar la generación de productos y servicios integrales.

Esta ley buscó asegurar la homogeneidad de condiciones y oportunidades, la libertad de entrada, salida y gestión de los agentes institucionales que forman el sistema financiero, además de preservar la igualdad de los participantes.

Bajo estas premisas se elaboraron normas de solvencia y prudencia financiera, en sistemas permanentes de calificación de la calidad de activos y en límites para vigilar la exposición a todos los riesgos del mercado. También se implantaron acciones de supervisión y auditorías y se estableció la fiscalización preventiva y correctiva. Todas estas normas tenían como fin mejorar la calidad de la gestión gerencial, tanto en la disposición de asumir riesgos excesivos como en la de preservar la confianza del público.

Entre los objetivos de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero teníamos.²³

1. Profundizar el mercado financiero.

Se transforma la estructura del sector configurando un banco o sociedad financiera múltiple y grupos financieros a través de la globalización de operaciones y servicios financieros a nivel nacional e internacional. Permitiendo de esta manera la libre fusión, conversión, y especialización de entidades financieras, aprovechando así las ventajas comparativas de cada institución y las economías de escala.

²³ Ley General de Instituciones Del Sistema Financiero



2. Crear un cuerpo legal integral, sistemático y homogéneo para guiar al mercado financiero.

Se regulan todas las actividades financieras que sean realizadas por el sector financiero público y privado, nacional o extranjero, organizados en bancos, sociedades, grupos financieros y entidades de servicios financieros, aplicando las normas de solvencia y prudencia para proteger el interés colectivo y salvaguardar la integridad y estabilidad del sistema.

3. Establecer mecanismos y normas de solvencia y prudencia financiera para mantener la solvencia y estabilidad del sistema financiero.

Se exigían comportamientos muy estrictos a los banqueros y administradores en el cumplimiento permanente de todas las normas de solvencia y prudencia establecidas basadas sobre las recomendaciones internacionales de supervisión, con el fin de que el mercado financiero se desarrollara en un plano profesional y técnico. Además se debían adquirir altos niveles de solidez y solvencia que garantizaran la estabilidad de la economía.

4. Promover intensamente la autorregulación y la transparencia del mercado financiero.

Se debía preservar una actitud cautelosa y prudente frente al riesgo, tanto de parte de los administradores de las entidades financieras como de los depositantes e inversionistas. Para este fin se creó un esquema de transparencia informativa que facilitara la autodisciplina y la autorregulación del mercado financiero. Por lo tanto, las entidades

estaban en la obligación de dar a conocer al público de forma detallada, exacta y veraz la situación y solvencia de sus negocios, costos de sus operaciones y servicios y el rendimiento que ofrecían en los diferentes mecanismos de captación.

5. Fortalecer las actividades de supervisión con sentido preventivo y correctivo.

Se redefinió el papel de la Superintendencia de Bancos, impulsando su existencia como organismo supervisor independiente, de alto nivel técnico, con claras facultades y atribuciones suficientes para inspeccionar, vigilar y controlar aspectos fundamentales de la gestión financiera.

La Superintendencia de Bancos debió trabajar bajo una serie de reglas que fortalecerían el sistema normativo. Las más importantes eran:

- Procedimientos suficientes para corregir y regularizar a instituciones en problemas;
- Liquidación forzosa de las entidades que se hallaran imposibilitadas de superar sus problemas operativos o financieros;
- Control de los grupos financieros;
- Ingreso de instituciones al sistema financiero; y,
- Sanciones para varios mandatos contenidos en diversos artículos

3.4 Agencia de Garantía de Depósitos

Cuando una institución financiera tiene problemas de liquidez, recursos públicos se conceden como créditos de liquidez. Si la institución no supera los problemas, entra en un proceso de reestructuración; y si esto no es suficiente, se inicia el proceso de saneamiento.

El programa de reestructuración es decidido por las autoridades o solicitado por la institución en problemas. La junta Bancaria puede decidir que una institución financiera se someta a este tipo de programa cuando no cumple con los niveles de patrimonio técnico o cuando se presentan índices financieros que afecten su estabilidad.

La Superintendencia de Bancos adopta las medidas necesarias, y generalmente éstas se relacionan con ajustes o adecuaciones de capital u otras cuentas patrimoniales y con amortización total o parcial del capital social.

El programa de estabilización finaliza cuando la Junta Bancaria considera que se han superado las causas que lo originaron. Cuando una institución esta en reestructuración no existe garantía de depósitos por parte de la AGD.

El programa de saneamiento se pone en efecto con la declaración de la Junta Bancaria, ya sea a petición de la Superintendencia de Bancos, de la AGD o a pedido de la institución financiera, cuando:



- La entidad no regulariza su situación de patrimonio técnico, si se muestra resistente a cumplir las órdenes o dificulta la supervisión.
- Si incumple el programa de reestructuración
- Si hay un informe desfavorable de los auditores externos

La Agencia de Garantía de Depósitos (AGD) es un mecanismo de seguridad. De acuerdo a la Ley de Reordenamiento en materia económica, en las áreas tributaria y financiera, el Estado ecuatoriano garantiza el pago de la totalidad de los saldos de depósitos y otras captaciones de personas naturales y jurídicas domiciliadas en el país y en el extranjero, y de las otras entidades integrantes del mismo grupo financiero (incluyendo off-shore de las instituciones financieras nacionales), siempre que la institución financiera en proceso de saneamiento esté autorizada a captar depósitos del público. También incluyen los créditos concedidos por entidades extranjeras no vinculadas con la institución financiera, para financiar comercio exterior. La AGD no garantiza los depósitos cuya tasa de interés se haya pactado en 3 puntos porcentuales o más por encima del promedio ponderado de las tasas para operaciones pasivas.

La AGD asume todas las atribuciones de la Junta de Accionistas y puede remover directores, administradores y apoderados. Para los accionistas, el efecto del saneamiento es la suspensión de sus derechos societarios. La AGD designa un administrador temporal, quien en 60 días calendario debe informar sobre la situación financiera y económica, e incluye los ajustes necesarios que reflejen el valor de los activos y la posición patrimonial.

Una cuenta se abre en el Banco Central por el monto que fije su directorio; todos los costos que implique el proceso de saneamiento, inclusive la recapitalización, saldrán siempre de esta cuenta.

Si la AGD logra restituir los niveles patrimoniales, sea por venta, fusión, transferencia de activos y/o pasivos, el proceso finaliza. En caso contrario, la institución bancaria entra en liquidación, se pagan en efectivo los depósitos y acreencias garantizadas.

Todas las instituciones financieras deben aportar a la AGD con el 6,5 por mil anual del promedio de los saldos de sus depósitos. También se tienen los recursos captados por la venta de los activos que haga la AGD y Bonos del Estado que la AGD reciba del Ministerio de Finanzas. En el Ecuador no se ha constituido ningún fondo de garantía por parte de los bancos privados.

Algunos de los puntos que en 199 no se habían mencionado aun sobre el funcionamiento de la AGD eran:

- El tiempo límite para concluir cada programa, sea reestructuración o saneamiento.
- Los aportes de las instituciones financieras no cubren los montos otorgados a bancos en problemas, ni siquiera puede cubrir el monto otorgado al Filanbanco,

- La AGD aun no contaba con los recursos necesarios para ser autosuficiente y el gobierno sólo estaba proporcionando papeles. Entonces, era el Banco Central el prestamista absoluto. “La ley dispone que la AGD podrá intervenir en operaciones de mercado abierto del BCE otorgando como garantía los Bonos del Estado, con lo cual el BCE seguirá entregando recursos a la banca pero bajo otra figura distinta a los prestamos de liquidez.”²⁴

²⁴ BRITO, Vanessa. *Bancos, como se detiene la caída?*. Revista Gestión. No. 56, Febrero de 1999.



CAPITULO IV

4. MERCADEO BANCARIO

4.1 Proceso de Mercadeo

En 1999 el sistema bancario ecuatoriano en general, estaba atravesando por una seria crisis, ya que todo se encontraba prácticamente paralizado, debido a la inestabilidad política que había provocado una crisis económica que afectó al sistema financiero.

La recesión económica del Ecuador no había permitido ningún tipo de dinamismo en la actividad financiera del país y quizás no había dejado que los bancos y sus gerentes de mercadeo miraran un poco más allá de la crisis.

La banca ecuatoriana no le había dado al mercadeo la importancia que merecía en su actividad comercial y en los resultados de su gestión. Era

inaudito que el Banco del Progreso, siendo uno de los más grandes del país, hasta antes de su crisis, no tuviera departamento de mercadeo y creyera que el simple hecho de ofrecer al público atractivas tasas pasivas era un motivo suficiente para no concentrar sus esfuerzos en el cliente y el servicio, sino en una rentabilidad que podía desaparecer y que de hecho así sucedió ya que al no haber sido acompañada por un verdadero esfuerzo de mercadeo terminó siendo uno de los factores que causaron el colapso de este banco.

Es justamente en los momentos de crisis, cuando los gerentes de mercadeo de los bancos, deben hacer un análisis FODA de su institución, para explotar aún más sus fortalezas en relación con la competencia, mirar el entorno nacional e internacional para descubrir oportunidades de conquistar nuevos mercados, reconocer sus debilidades y tratar de convertirlas en fortalezas y anticiparse a lo que puede representar una amenaza al desarrollo de su actividad y a la permanencia de sus productos en el mercado.

Muchos gerentes de mercadeo pensaban que la mercadotecnia abarcaba simplemente una buena campaña publicitaria o una adecuada presentación del producto o servicio ofrecido, pero muy pocos comprendían que "la clave para alcanzar las metas organizacionales, consistía en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas en forma más efectiva y eficiente que los competidores."²⁵

²⁵ KOTLER, Philip. *Mercadotecnia*. México: Editorial Prentice Hall, 1989.

Para esta investigación se realizaron entrevistas a vicepresidentes y gerentes de mercadeo de importantes bancos y quizás el principal error que se descubrió es que, sin excepción, se sentían los mejores y creían que estaban haciendo todo perfectamente; sin embargo, la opinión de los clientes difería significativamente de la de los gerentes de mercadeo, lo que demostraba que el mercadeo bancario en el Ecuador había estado enfocado al producto y no al cliente, tendencia que se quiere romper al aplicar técnicas de mercadeo adecuadas.

La mezcla de mercadotecnia es "un conjunto de variables controlables que la firma combina para provocar la respuesta que quiere en el mercado meta."²⁶ Estas variables se pueden analizar tanto desde el punto de vista del vendedor como del comprador. Desde el primer punto de vista se tiene: producto, precio, plaza (distribución) y promoción, conocidas como las 4 Pes. Y desde el segundo punto de vista las variables se las conoce como las 4 Ces que son: las necesidades y deseos de los clientes, costo para el consumidor, la conveniencia para adquirir el producto y la comunicación que perciba el cliente.

En la actividad bancaria, como en cualquier otra actividad, es necesario analizar cada uno de estos elementos ya que son el punto de partida para implementar el mercadeo. Las estrategias de mercadeo van desde la creación y lanzamiento de un producto hasta la distribución de los muebles y decoración de una agencia.

²⁶ KOTLER, Philip. *Dirección de Mercadotecnia*. México: Editorial Prentice Hall, 1996

4.1.1 Producto

Excelentes productos son ofrecidos por la banca; pero es necesario reconocer que en este tipo de actividad las personas buscan identificar los beneficios que traen consigo cada uno de los productos y lo que los motiva a adquirirlos. Es decir, "el producto es en realidad un compuesto de dos partes: una tangible — en conformidad con sus atributos — y otra intangible — en función de los beneficios en él buscados por los clientes o usuarios."²⁷

La parte intangible de los productos bancarios es el servicio. El servicio es muy variable ya que depende de quién lo esté proporcionando, cuándo y dónde se proporciona. Por esta razón los bancos son minuciosos al tratar de brindar un buen servicio que informe indirectamente la misión de la institución y que se encuentre totalmente inmerso en la cultura organizacional, y sobretodo que sea proporcionado por todo el personal, incluyendo a los gerentes y los directivos. En tiempos de crisis un buen servicio puede ser el principal generador de lealtad, rentabilidad y productividad.

En los últimos años el servicio se ha convertido en la esencia de la banca y es éste el que tiene la labor de mantener la lealtad de los clientes y atraer a nuevos hacia la entidad bancaria. El valor agregado de los productos es el servicio que brindan cada una de las entidades hacia sus clientes. En el mundo bancario la forma en que el personal trata con el cliente es parte fundamental del producto, por esta razón el servicio puede ser la parte

²⁷ COBRA, Marcos. *Marketing de Servicios*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 1991.

principal del producto adquirido. "Servicio en un mercado institucional globalizado significa no solamente calidad de operaciones y variedad de productos, sino también una respuesta adecuada a las necesidades específicas de cada cliente." ²⁸

Lo que marca la diferencia entre los productos tangibles e intangibles no es la intangibilidad sino la multianidad ya que van unidos a la producción y al consumo.

La banca ofrece una amplia gama de productos que van desde créditos e inversiones hasta casillas de correo y estacionamientos. Al analizar el sistema financiero ecuatoriano es muy importante conocer un poco acerca de los productos nuevos en el Ecuador, los cuales se proyectan como fuentes de ingresos y utilidades crecientes en los próximos años para el país en general como son los fondos de pensión y el fideicomiso.

En 1993, en el gobierno del Arq. Sixto Durán Ballén, fue promulgada la nueva Ley del Mercado de Valores gracias a la cual se permitió la apertura de las administradoras de fondos. Existen diferencias entre los fondos de inversión que ofrecen los diferentes bancos del país, ya que este tipo de productos pueden ser a corto o a largo plazo, dependiendo de las necesidades de los clientes.

²⁸ ENNEW, Christine., *Mercadeo Estratégico de Servicios Financieros*. Editorial Legis.

Teniendo en cuenta que el ahorro a largo plazo en el Ecuador prácticamente no existe debido a la incertidumbre política que hay en el país, se considera fundamental hablar de la importancia que este tipo de inversión tendría para el sector financiero nacional y para la población en general, ya que traería consigo el crédito a largo plazo que sería de vital importancia para la industria nacional porque se podrían realizar nuevas inversiones, que contribuirían a la generación de nuevas plazas de empleo, el PIB presentaría un crecimiento, las exportaciones se fomentarían, los créditos para vivienda se abrirían, contribuyendo a mejorar el nivel de vida de los ecuatorianos y las empresas podrían hacer proyecciones financieras a largo plazo. En 1999 era imposible planear y era esta situación la que no permitía que la inversión extranjera llegara al país y que la parálisis del aparato productivo fuera inminente.

Con la aprobación de la Ley de Mercado de Valores, la ley que regula a las instituciones financieras, y con el afán de globalización de sus negocios, los bancos empezaron a constituir casas de Valores y Administradoras de Fondos. Abarcar nuevos segmentos de negocios y presentar a los consumidores nuevas alternativas de inversión fueron motivación suficiente para la creación de estas nuevas entidades.

El crecimiento económico de Chile en los últimos quince años, se debió, en gran parte al sistema de previsión social existente en dicho país, ya que allí, los individuos tienen derecho a elegir una entidad que administre sus fondos de pensión de eficientemente.



En 1999, en el Ecuador no había sido aprobada la ley que permite que las personas escojan libremente al administrador de su fondo de pensión, pero si existía la opción de invertir en fondos de pensión, sin dejar de cotizar para el IESS. La primera administradora de fondos de pensión del Ecuador, constituida como tal fue AFP Génesis de Filanbanco. Otras Administradoras de fondos importantes en el país eran Promañana (Banco del Progreso), Adpacific (Banco del Pacífico), Administradora de Fondos BG (Banco de Guayaquil).

Con todos los nuevos productos nacionales que ingresaban al mercado no se podía olvidar que existían una serie de servicios internacionales que se habían ido integrando al paquete de servicios nacionales, entre los que se encontraban las tarjetas de crédito internacionales, las redes de cajeros automáticos (ATM), cheques de viajeros, cuentas de ahorros en dólares, cambio de moneda extranjera, manejo mundial de efectivo, inversiones en el extranjero, entre otros.

Generalmente se tendía a mencionar la calidad, teniendo en cuenta el punto de vista del consumidor que era muy subjetivo. Por esta razón, al valorar la calidad de un producto bancario no lo hacemos desde criterios técnicos o de producción sino desde la visión de los inversionistas, que tienden a valorar el binomio calidad – precio.

La infraestructura de un banco influye mucho en el prestigio o desprestigio de sus productos. Los inversionistas perciben calidad cuando se encuentran



con unas instalaciones que permitan tener una buena logística de entrada y salida, orden, pulcritud y una excelente presentación del personal.

4.1.2 Precio

A lo largo de los años el precio se ha ido convirtiendo en un factor determinante en la elección de los consumidores. Esta situación se puede observar en los países más pobres, entre los grupos que tienen los menores ingresos. Algunos factores distintos al precio han ido convirtiéndose en determinantes a la hora de tomar la decisión de compra. El precio es quizás el elemento más importante para determinar la cuota de mercado de una empresa y su rentabilidad.

Es la variable más difícil de manejar ya que estos pueden estar controlados por el Banco Central o porque es subjetivo en relación con la imagen de la organización y la calidad de sus servicios. El precio puede ser el dispositivo negativo o positivo para la diferenciación de sus productos y servicios. Es importante recalcar que el precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos; ya que los otros componentes de la mezcla de mercadotecnia producen únicamente costes. Por esta razón la fijación del precio y la competencia entre ellos es el problema más importante al que se enfrentan los gerentes de mercadeo.

El precio es el elemento más variable de la estrategia de mercadeo. Los precios de los productos bancarios están en relación con la imagen de la organización y la calidad de sus servicios.

Los bancos deben manipular de la mejor manera el precio ya que puede ser un arma de doble filo. Cuando se ofrecen mejores servicios en una mayor cantidad de lugares, se justifica el precio que se pacta entre el cliente y el banco. Pero cuando nos encontramos en un mercado competitivo, como el nuestro, el precio es un factor determinante en la decisión de compra del cliente. “La existencia de un amplio espectro de instituciones financieras dispuestas a ofrecer prácticamente los mismos productos y servicios a un reducido grupo de clientes potenciales, ha determinado que estos se hayan tornado sumamente sensibles al costo y al nivel de calidad. Por ello, la actividad financiera ha tomado, poco a poco, las características de un mercado de compradores, en el cual los clientes están en capacidad de negociar el costo de su financiamiento, o el rendimiento de sus inversiones.”²⁹

4.1.3 Plaza

Las estrategias relacionadas con la entrega de servicios financieros se refieren a las redes de agencias y sucursales bancarias y a las nuevas oportunidades de prestación de servicios a distancia; es decir, cajeros automáticos, banca directa, entre otros.

²⁹ GONZALO, Maldonado. *De bancos y estrategias*. Revista Gestión.

Con los crecientes costos, los sistemas alternativos de distribución y las cambiantes expectativas de los consumidores, la red de agencias tendían a disminuir para dar lugar a sucursales de servicio limitado y a sucursales especializadas. Además, se tienen más cajeros automáticos en lugares estratégicos como supermercados, aeropuertos, gasolineras, universidades, etc.

Cada día se ofrecen más y mejores facilidades en la banca para que los clientes se sientan a gusto y satisfechos de adquirir algún producto o hacer uso de uno de los servicios. El servicio más utilizado y más ventajoso es el cajero automático. Los cajeros son los que ofrecen un servicio de 24 horas, ahorro de tiempo y conveniencia, evitar hacer largas colas, depósitos nocturnos, transferencias, y muchas más facilidades. Este fabuloso servicio cuenta con características dañinas como el carácter impersonal que posee, los frecuentes daños en el sistema, fuera de servicio o falta de efectivo, inseguridad, la posibilidad de hacer retiros fraudulentos y por ende pérdidas para el cliente, errores y falta de privacidad.

La fuerza de ventas con el tiempo se ha convertido en un canal de distribución de gran importancia para los bancos ya que ésta es el principal medio a través del cual los inversionistas obtienen la información y asesoría necesarias para adquirir diferentes alternativas de inversión y crédito. Los asesores de inversión de un banco deben, aunque no siempre tienen, pleno conocimiento de todos los productos que su banco ofrece, puesto que muchas veces el cliente no tiene el perfil para adquirir cierto producto, pero sí puede

tenerlo para otro. De esta manera mientras más capacitada esté la fuerza de ventas, mayores posibilidades surgirán para captar nuevos clientes.

La fuerza de ventas de los bancos no solamente debe conocer técnicas de ventas a través de las cuales pueden comunicar los atributos y beneficios de los productos que ofrecen, también deben tener una amplia formación en mercadeo que les permita, a través de preguntas, identificar las necesidades de sus clientes y así poder asesorarlos e indicarles cuál es la mejor alternativa de inversión. *Cállese y venda* es una frase que resume lo que una fuerza de ventas debe hacer: escuchar lo que cliente pide y dárselo, generando lealtad y nuevas oportunidades de negocio.

4.1.4 Promoción

Forjar una buena imagen y reputación, diferenciarse de los competidores, proporcionar interés y conocimiento, atraer a nuevos clientes y fomentar la lealtad de la clientela son varios de los objetivos de promoción que tiene que manejar el mercadeo. Para alcanzar todos estos objetivos es necesario desarrollar una serie de estrategias en las que se utilizan la mezcla de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales. La función de la promoción también incluye las funciones de diseño y disposición de oficinas, presentaciones y conferencias, relaciones con los medios de comunicación, comercialización y venta.

La publicidad es el área a la que más énfasis se le ha dado en el marketing bancario. La publicidad bancaria se hace a través de radio, televisión y los medios impresos como diarios nacionales, locales, revistas y material especializado. El mercadeo directo está siendo utilizado con mayor frecuencia en el presente.

Dos enfoques han predominado en la publicidad bancaria: El primero en el ámbito de imagen corporativa, destacando la liquidez, solvencia, confianza y seriedad de la institución; y el segundo, es el llamado *publicidad que vende* y hace énfasis en los tipos de productos y servicios que ofrece el banco.

De acuerdo a Max Benavides, especialista en identidad corporativa, "el diseño de una imagen corporativa debe tener como punto de partida el estudio de la filosofía de la empresa, que debe ser resumido en un símbolo gráfico: el logotipo."³⁰

"Un logo, naturalmente, identifica a una empresa, pero no crea su respectiva imagen. La imagen es esa parte *mágica* que diferencia a una empresa."³¹ Con estas palabras de Peter Mussfeldt damos a conocer una de las tantas funciones del mercadeo: *diferenciarse de los demás*.

Para identificarse y diferenciarse dentro del mercado bancario, cada institución, tras una exhaustiva investigación y planeación, elige los colores que llevará el logo. El azul del Banco del Pacífico, el amarillo del Banco del

³⁰ -³⁰ *Imagen Corporativa: Estrategia de Marketing*. Revista Gestión. No. 30, Diciembre/96
Imagen Corporativa: estrategia de Marketing. Revista Gestión No. 30, Diciembre/96

Pichincha, el naranja de Filanbanco marcan un logotipo en las mentes de sus clientes.

La comunicación de un banco debe ser real y clara; jamás se debe mentir acerca del funcionamiento de un producto, ya que si este se comunica es porque realmente está funcionando a partir del momento en que fue dado a conocer. El Banco del Pacífico ha demostrado ser el líder en comunicación, se ha caracterizado por tener una buena imagen, ya que desde que se inició en sus actividades han mantenido una coherencia en la comunicación al tener una clave visual (el niño) que ha permitido un fácil reconocimiento del banco. En cuanto a la imagen que quiere proyectar el banco, si se compara con la de una persona, es la de un ejecutivo joven, moderno, preparado e innovador. El éxito de la comunicación del Banco del Pacífico se debe a la estrecha relación que éste tiene con la agencia de publicidad, Norlop & Thompson.

La clave visual del banco es su isotipo, el cual es uno de los diez mejores del mundo y sus códigos visuales, son el Océano Pacífico y el niño. El niño que se observa en los comerciales y en los anuncios en prensa y revistas; hace alusión a un banco joven, pues el Pacífico en 1999 sólo tenía 25 años y que a pesar de ello en poco tiempo llegó a ser una de las instituciones financieras más importantes del país.

Pareciera que éste banco fuese el que más gasta en comunicación pero no es así; Filanbanco antes de que surgiera el problema, destinaba mayor parte de presupuesto para este rubro. El Banco del Pacífico tiene una ventaja

sobre todos y es que sabe comprar publicidad. El Banco del Pichincha y Guayaquil le siguen. El Banco Popular está tan bien posicionado en el segmento de mercado al que se dirige que no requiere incurrir en grandes gastos por concepto de comunicación; este banco comunica sus productos e imagen en revistas especializadas y muy pocas veces utiliza la prensa. A diferencia del Pacífico, el Banco de Guayaquil no ha mantenido una comunicación constante lo cual no les permite posicionarse en el "top of mind" de los clientes y ser un banco de alta recordación.

Cuadro 4.1: Presencia Publicitaria (Top of Mind) de los seis principales bancos (A octubre de 1997)

Bancos	Posición 12 meses	PAIS	GQUIL	QUITO	CUENCA
Pacifico	1	30,5	36,7	22,9	26,5
Pichincha	2	25,0	10,1	46,4	16,9
Progreso	3	14,9	24,7	3,4	5,9
Filanbanco	4	7,5	8,0	7,2	4,7
Guayaquil	7	2,7	3,7	1,6	1,2
Popular	13	0,6	0,3	0,9	0,4

Fuente: Mercadística

Elaborado por: Las autoras

El banco que mayor presencia publicitaria tiene es el Pacífico y como se ve en el cuadro los principales bancos del Ecuador también pautan en diferentes medios. Esto permite concluir que para mantener una buena posición en el mercado bancario ecuatoriano, es necesario hacer importantes gastos en publicidad, ya que de lo contrario la competencia acapararía todo el

mercado. Además la publicidad, especialmente en prensa y radio permite que los consumidores conozcan los productos nuevos que entran al mercado, sus atributos y beneficios y sus ventajas competitivas frente a los demás bancos. La publicidad es de vital importancia para transmitir a los clientes de dichas instituciones la imagen de solidez y alta calidad en el servicio que deben caracterizar a las instituciones bancarias. El Banco Popular no tiene mayor presencia, porque para el mercado meta de esta institución, el mercadeo directo resulta mucho más beneficioso ya que permite informar mejor a un menor costo. Sin embargo, en 1999 la presencia en los distintos medios por parte de la banca se había reducido, ya que los esfuerzos económicos se estaban dirigiendo principalmente a conservar los clientes actuales a través del buen servicio y del seguimiento personalizado.

Los bancos grandes han sido los líderes en imagen institucional, ya que por su tamaño necesitan tener una mayor participación del mercado.

Las relaciones públicas como estrategia de mercadeo tienen por objeto realzar y mantener una imagen favorable del banco y sus servicios. Entre las actividades que más realizan, tenemos la publicación de artículos en revistas y boletines, donaciones de beneficencia, patrocinio de artes, deportes y eventos especiales en el ámbito local y nacional. Lo que se intenta destacar es la responsabilidad social y el deseo de brindar ayuda para promoverse ellos mismos como instituciones y promover sus productos y servicios.

“Los bancos estaban participando en la venta de relaciones públicas; por ello, los consumidores eran considerados como clientes, y el propósito era conservar los clientes; no sólo conseguirlos. La venta de relaciones las públicas puede definirse como la atracción, el mantenimiento y el mejoramiento de relaciones con el cliente.”³²

El mercadeo directo es utilizado por la mayoría de los bancos debido a su gran efectividad, especialmente hacia el sector empresarial o corporativo. Cabe señalar que en servicio al cliente, los bancos pequeños tienen mayor efectividad por el tamaño de su cartera, lo cual les ha permitido penetrar un nicho de mercado o segmento de mercado específico.

4.2 Misión y Objetivos del área de mercadeo de un banco

La misión y objetivos del área de mercadeo de un banco deben dirigirse especialmente a:

- La satisfacción de los clientes en todos los mercados atendidos, con propósitos estratégicos de obtener una ventaja competitiva.
- La excelencia empleada en la tecnología para obtener buenos niveles de producción y distribución de sus servicios.
- Llevar a cabo el análisis, planeación, ejecución y control de los programas destinados a crear, establecer y mantener la satisfacción de los clientes meta, con el propósito de alcanzar los objetivos de la

³² MENCHER, Nick. *Marketing de Productos Financieros*. Editorial Legis, 1992.

institución. Este párrafo resume todas las funciones que debe desempeñar el área de mercadeo y describe de una manera muy general el orden lógico de las actividades que conforman un ciclo de mercadeo.

Figura 4.1: Misión del Area de Mercadeo



Los objetivos deben concretarse en metas cuantificadas relativas a la cuota de mercado, el volumen total de ventas y la rentabilidad. Y estos pueden variar de acuerdo a las características del mercado que van desde los objetivos más generales a una serie de objetivos específicos que ayudarán a lograr las metas del departamento de Mercadeo como lo son: conservar la clientela actual y atraer nuevos clientes, captar la clientela de la competencia, fundamentalmente descontenta por la deficiencia en los servicios ofrecidos de los otros bancos, poner en marcha nuevos servicios, entre otras. Los objetivos

específicos que están en función del mercado, son resultados del planteamiento y fijación de los objetivos generales de la institución.

El área de mercadeo de un banco, debe tener objetivos claros, encaminados a lograr la satisfacción total del inversionista, una vez que se hayan identificado sus necesidades.

Los principales objetivos del área de mercadeo de un banco deben ser:

- Identificar el ó los segmentos de mercado en los que se quiere entrar, para encontrar las estrategias adecuadas que satisfagan sus necesidades y lograr la lealtad de los mismos.
- Buscar permanentemente nuevas oportunidades de negocios que estén orientadas y adaptadas a las necesidades de los diferentes segmentos de mercado en los que se encuentran los productos del banco.
- Desarrollar constantemente sistemas de información que sirvan como soporte tecnológico para conocer más a fondo a los clientes actuales y potenciales, en donde se integren datos de los productos que ofrece el banco, de bancos con los que la institución trabaja, de los principales clientes, el tamaño del negocio y en general, toda aquella información que permita conocer más las necesidades de los clientes y las inquietudes de los mismos. Gracias a esta información se podrían elaborar reportes acerca de los productos y servicios que ofrece la competencia y establecer un análisis comparativo frente a los que ofrece el banco.

- Observar el entorno internacional y ver qué productos y servicios ofrecidos por la banca de otros países pueden ser aplicados al medio para anticiparse a la competencia, siendo los pioneros y aprovechando esta situación para mantenerse en el primer lugar.
- Capacitar continuamente a la fuerza de ventas para que los asesores comerciales no sean simplemente vendedores, sino para que informen constantemente no sólo a los clientes nuevos, sino a los prospectos acerca de los productos actuales y de los que se lanzarán al mercado.
- Estar en contacto permanente con la agencia de publicidad que lleva la cuenta de la institución, para que exista coherencia en la comunicación con el fin de que ésta diga justamente lo que la institución quiere transmitir a sus clientes .

4.3 Importancia y Funciones del área de mercadeo de un banco

El auge de la actividad bancaria ha traído consigo una serie de cambios en el interior del sector. La rivalidad entre los integrantes es uno de los más grandes cambios en esta industria forzando a los bancos a sofisticar sus estrategias, con la finalidad de resistir la creciente competencia.

El departamento de mercadeo utiliza los recursos de la banca como tecnología y atención personalizada para globalizar los negocios y poder obtener mejores resultados.

Como regla general, los negocios cuyos flujos de caja sean mayores y más certeros, tendrán un mayor precio en el mercado y mejor será la transacción que se realice con ellos. Para aumentar el flujo neto de caja se puede incrementar la participación de mercado, realizar una expansión geográfica, lanzar nuevos productos, incrementar los márgenes a través de mejores precios, disminuir los costos y gastos, mejorar la imagen y la cultura interna. Estas actividades son fomentadas, iniciadas o realizadas por el departamento de mercadeo de una institución bancaria.

La imagen de un banco está fundamentalmente construida por la forma como los clientes son atendidos por los empleados, pues son ellos quienes transmiten la cultura empresarial de la institución a la que representan. Son elementos complementarios el aspecto de las instalaciones del banco y la estética en general, que los clientes analizan cuando están dentro de la institución.

Las principales funciones del área de mercadeo de un banco son:

- Manejar adecuadamente las relaciones externas de la institución, a través del buen manejo de las comunicaciones, una publicidad bien dirigida, promociones eficaces y un departamento de relaciones públicas que complemente y mejore el vínculo existente entre el banco y el cliente.

- Orientar al departamento de ventas, capacitando a los asesores para que estos transmitan de una manera adecuada los atributos y beneficios de los productos y servicios que están ofreciendo.
- Segmentar el mercado para que de esta forma no se desperdicien recursos económicos ni humanos ofreciendo productos y servicios que pueden no representar ningún interés para ciertas personas.
- Investigar, para posteriormente desarrollar nuevos productos y servicios dirigidos a los diferentes segmentos de mercado, determinando con base en sus características, su precio, costos, rentabilidad y el grado de participación que tendrán en el mercado.
- Obtener información tanto de adentro como de afuera de la institución, transmitirla a las personas que trabajan en ella y tomarla como base para la realización de estudios cuantitativos y cualitativos respecto al segmento de mercado al que van a ser dirigidos y a la competencia a la que se enfrentan.

4.4 Problemas que afronta el departamento de mercadeo

En el Ecuador existen muy pocos bancos que cuentan con un verdadero departamento de mercadeo, lo cual se debe básicamente a los problemas que se presentarán a continuación:

- Falta de credibilidad de los directivos del banco respecto a los excelentes resultados que podrían obtenerse a través de una correcta estrategia de mercadeo.



- En el mercado local son escasos los buenos ejecutivos de mercadeo, lo cual no permite que se cumpla con las expectativas que se han planteado y que se lleven a cabo tácticas adecuadas que permitan a lo largo del tiempo que el departamento de mercadeo cumpla con sus funciones.
- Uno de los problemas más evidentes es la poca identificación de las necesidades de los clientes. En la mayoría de los casos los ejecutivos saben identificar las distintas necesidades. Es el cliente el que sufre las consecuencias de una falta de comunicación interna del banco y de la escasez de estrategias para indagar dichas carencias.

La *Teoría de la Información Asimétrica* es útil para conocer con anticipación las causas de una crisis financiera.³³ Esta teoría se basa en problemas de información. Los bancos saben poco sobre la realidad de sus clientes, y los clientes no conocen todo lo que deberían para tomar decisiones.

La falta de información existente acerca de los alcances y ventajas de los distintos productos y servicios que se ofrecen en la banca, ha dado lugar a que sea afectada la lealtad a la marca que antes existía. Este fenómeno tiene mayor presencia por el bajo costo que el cliente debe cubrir para pasarse de una entidad a otra, a este costo se lo denomina *switching cost*.

Uno de los aspectos más importantes del mercadeo es la comunicación. La falta de información está siendo combatida con nuevas y mejores formas de

³³ BRITO, Vanesa. *Sacudón en el sistema financiero*. Revista Gestión.

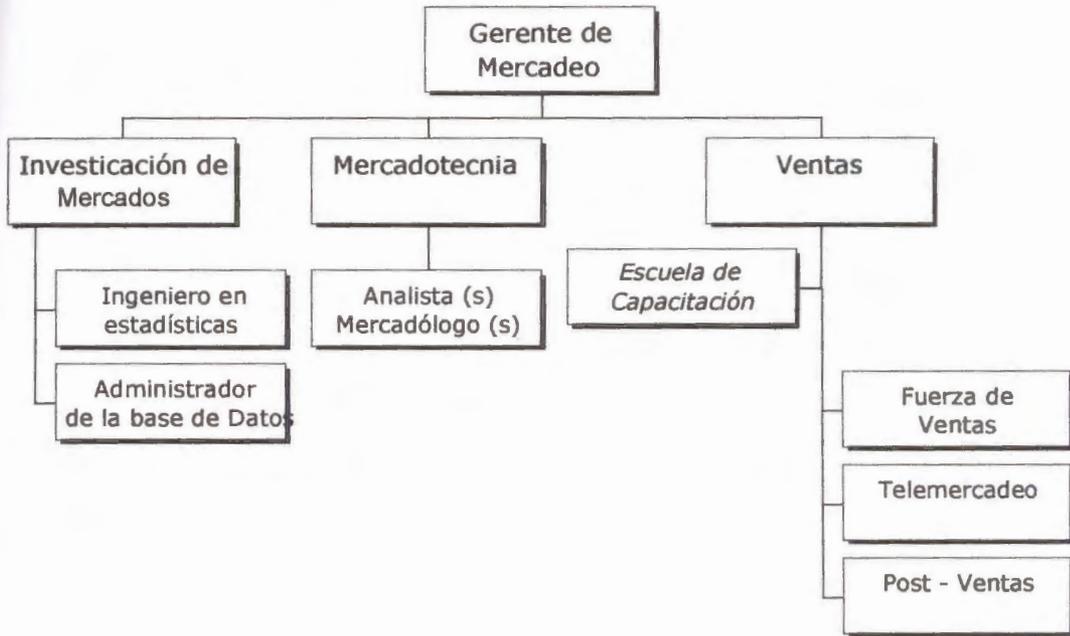


comunicación. El internet es una de las nuevas herramientas utilizadas para satisfacer las necesidades de los clientes. El Internet se ha convertido en un nuevo medio para llegar al mercado potencial ya que en 1999 contaba con un estimado de 50 millones de personas a nivel mundial y un crecimiento aproximado del 10% mensual. Es un servicio alternativo de atención al cliente que funciona las 24 horas del día, los 365 días del año. Acceso a nuevos mercados, ampliación de la base de datos y respuestas a preguntas acerca de un producto/ servicio son ventajas que brinda el Internet al tener una página en World Wide Web. El Internet es como una sucursal sin personal y sin costos fijos; y es la vía más rápida para recibir y enviar datos al personal en distintas provincias o países.

4.5 Organigrama de un departamento de mercadeo

Los principios del mercadeo están arraigados por todo el personal de la institución ya que ayudan a cumplir con las metas establecidas. A continuación se presenta un organigrama de mercadeo idóneo para cualquier banco, gracias al cual la institución podrá cubrir las principales funciones del departamento de marketing con el propósito de obtener la información requerida tanto a nivel interno como externo y al mismo tiempo se conocerán las necesidades de los clientes actuales y potenciales, para lanzar al mercado productos que las satisfagan y así se conocerá el nivel de satisfacción que se presenta respecto al servicio ofrecido y las mejoras que podrían hacerse.

Figura 4.2: Organigrama modelo del Area de Mercadeo



Nota: La Escuela de Capacitación no necesariamente debe ser considerada como estructura de Mercadeo, puede ser relacionada como una estructura propia de un departamento de Desarrollo Humano y Capacitación.

CAPITULO V

5. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

5.1 Tipos de Banca

Una planeación estratégica es el punto inicial para implantar las estrategias que planteadas por la institución. Una vez asimilada la planeación por el banco, se generará un proceso de institucionalización de las diferentes políticas y procedimientos para el propio departamento de mercadeo y en general para los demás departamentos y el resto de la institución. Esta planeación estratégica implica hacer un análisis de las diferentes situaciones y comportamientos del mercado y de la institución misma.

“La planeación estratégica es el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia administrativa entre metas de la organización y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia. Se basa en

el establecimiento de una misión clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera sólida y estrategias funcionales coordinadas".³⁴ El concepto de planeación estratégica es un proceso para definir y ordenar los objetivos, las estrategias, tácticas y acciones futuras, para generar resultados que permitan a los bancos ser eficientes y eficaces en sus políticas, y así poder cumplir con todos los objetivos que se plantean. Para dar inicio a la planeación se requiere tener un conjunto de directivos sensibles a los cambios ambientales internos y externos que afectan al negocio bancario y al sistema financiero en general. Esta sensibilidad o actitud hacia los cambios socioeconómicos previstos e imprevistos es conocida como administración o gerencia estratégica y es esta gerencia la que desarrolla la agudeza y perspicacia de los directivos de los bancos.

"Planear estratégicamente productos y servicios significa, en esencia, formar condiciones para la toma de decisiones, creando barreras competitivas durables, en relación con el ambiente empresarial en que el negocio participe."³⁵

El plan estratégico de la compañía establece los tipos de negocios que la compañía tendrá y los objetivos de esta para cada unidad de negocio. Dentro de cada unidad de negocio se debe averiguar la función que desempeñará cada uno de sus departamentos funcionales (mercadotecnia, finanzas, contabilidad, fabricación, compras, personal, etc.) para lograr los objetivos asignados por el plan estratégico de la compañía.

³⁴ KOTLER, Philip. *Mercadotecnia*. México: Editorial Prentice Hall, 1989

³⁵ Cobra, Marcos. *Marketing de Servicios*. Colombia: Editorial McGraw Hill, 1991.

La mercadotecnia se encarga de evaluar las necesidades del consumidor y la capacidad de la compañía para obtener una ventaja competitiva en mercados importantes. La mercadotecnia es la clave en el desarrollo del plan estratégico de la compañía de varias maneras. Primero, proporciona una perspectiva que orienta la planeación estratégica: la estrategia de la compañía debe girar en torno de la obtención de una ventaja competitiva con grupos importantes de clientes. Segundo, proporciona información que sirve a los planificadores estratégicos para identificar las oportunidades del mercado y evaluar el potencial de la compañía para lograr una ventaja competitiva. Por último, diseña estrategias para lograr los objetivos establecidos.

Un plan de mercadotecnia comienza con un breve resumen de los principales objetivos y recomendaciones que se presentan en el plan y una descripción del entorno del mercado y desempeño de la empresa en el pasado. Se describe el mercado meta y la posición que asumirá la compañía con respecto a este, para poder analizar las oportunidades y amenazas que se enfrentarán en el mercado y así poder establecer objetivos y considerar los problemas que afectarán el logro de estos objetivos.

“La estrategia de mercadotecnia es la lógica de mercadotecnia con la cual el negocio espera lograr sus objetivos de mercadotecnia. Esta estrategia consta de estrategias específicas acerca de los mercados meta, mezcla de mercadotecnia y nivel de gastos de mercadotecnia”. Se establecen las estrategias de mercadotecnia para poner en marcha los planes de acción que

concuerdan con los objetivos establecidos. Los segmentos de mercado en los cuales se quiere concentrar, deben estar descritos por las estrategias de mercado. De igual manera, se deben describir las estrategias para los elementos de la mezcla de mercadotecnia y el presupuesto que se necesitará para ejecutar las diversas estrategias.

Estas estrategias deben convertirse en programas de acción. Es aquí donde se responden las preguntas de: ¿Qué se hará?, ¿cuándo se hará?, ¿quién es el responsable?, ¿cuánto costará? entre otras.

En el Ecuador se presentan distintas corrientes. Hay bancos que buscan abarcar un mayor volumen de mercado, atrayendo clientes individuales a través de las tasas de interés y de una serie de incentivos como sorteos y premios. Mientras que otros bancos enfocan sus esfuerzos en la banca corporativa y de ese modo disminuir los costos operativos que representan la atención en ventanilla y el manejo de depósitos monetarios. También se tienen los bancos que actúan en las dos corrientes.

En el mercado ecuatoriano existen distintos tipos de segmentos de mercado a los cuales los bancos atacan. Entre los principales se encuentran:

5.1.1 Banca Corporativa

En el sistema bancario la implementación de la estrategia corporativa depende fundamentalmente de una buena segmentación que incluye la



selección de los sectores con los que se va a trabajar, la tecnología, múltiples servicios y trato personalizado.

Los negocios constituidos legalmente y organizados en forma empresarial con un nivel de venta que se sitúe alrededor de US\$ 500.000 a US\$600.000 mensuales se ubican dentro del sector corporativo.³⁶ Los clientes de la banca corporativa conocen de finanzas, manejan bien su flujo de caja, buscan la mayor rentabilidad y están en posición de pelear tasas de interés bajas para sus créditos.

Entre las necesidades más importantes del cliente corporativo tenemos: el acceso a grandes volúmenes de crédito, servicios de comercio exterior, garantías, avales, servicios en moneda local, en moneda extranjera, swaps, forward, opciones, productos relacionados con el mercado de capitales, captaciones a través de pólizas, divisas, repos y la cuenta corriente. Información de nuevos productos, agilidad en los procesos, constante asesoría y la provisión de productos o soluciones hechas a la medida son servicios imprescindibles para un cliente de este tipo.

5.1.2 Banca Comercial

Los negocios medianos o pequeños que no están estrictamente organizados en forma empresarial entran en el segmento de la banca comercial o intermedia. Dentro de este segmento se pueden incluir a los profesionales que

³⁶...³⁶ *Banca Resultados con personalidad.* Revista EKOS, 15 de Octubre de 1995

mantienen negocios propios con un promedio de ventas anuales de US\$1.000.000.³⁷ Estos negocios no poseen muchas fuentes de crédito debido a que su mercado es de menor tamaño si se compara con el corporativo. A pesar de tener un mayor riesgo, muchos bancos han incursionado en este tipo de banca porque ofrece mejores márgenes.

La banca intermedia se caracteriza por tener un excelente departamento de crédito, suficiente infraestructura y alto desarrollo de nuevos productos. Los clientes buscan principalmente seguridad y no quedarse desamparados en el área de crédito. En la banca comercial, los clientes se caracterizan por ser leales y no argumentar por costos y tasas.

Entre los servicios que más se buscan en este tipo de banca tenemos: servicios de comercio exterior, inversión a corto plazo, créditos con algunas facilidades.

5.1.3 Banca de Consumo

Conocida también como la Banca de personas. En este tipo de banca se incluyen las personas con ingresos medios y propietarios de pequeños negocios que buscan tener un banco que les provea de solvencia y respaldo. Y se caracterizan por ser buenos pagadores, exigen una buena tasa pasiva y aceptan sin mayores problemas las condiciones de crédito.

Banca Resultados con Personalidad. Revista EKOS, 15 de Octubre de 1995

Los productos que más demandan los clientes de la banca de consumo son los créditos para cubrir las necesidades de financiamiento de vehículos, bienes de consumo, viajes, entre otros; fijando una cuota permanente que puedan atender a través de sus ingresos. Las cuentas corrientes, cuentas de ahorros y pólizas de acumulación son igualmente demandados en este tipo de banca.

La banca de consumo es la más común y requiere de una amplia cobertura geográfica. Además requiere de procesos eficaces, agilidad tecnológica, personal capacitado y sistemas que garanticen que el crédito sea rentable.

Estas corrientes han llevado a los bancos a incursionar en una serie de estrategias para poder entender e identificarse como una de las corrientes, sea de consumo, corporativa o ambas.

Algunos investigadores definen a la estrategia como compuesta de varios niveles o aspectos. La misión es la única para la identificación de tres niveles de estrategia y la suma de los tres niveles comprende la estrategia global de la institución. "La estrategia institucional o misión es el patrón de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, da origen a las principales políticas y planes para alcanzar estas metas y definen el rango de negocios que la compañía debe perseguir, la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y la naturaleza de la contribución

económica y no económica que intenta brindar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.”³⁸

La estrategia de negocios determina la forma en la que una entidad competirá con un negocio dado y cómo se posicionará la competencia. Un banco que se encuentra ampliamente diversificado con numerosas unidades de negocio tendrá diferentes estrategias de negocios para cada una de sus unidades; esto incluye identificar el mercado objetivo, los productos, tecnología aplicada, canales de distribución, y las políticas de servicios que serán aplicadas para cumplir con los objetivos planteados.

Las metas establecidas por cada unidad pueden variar en cuanto a rentabilidad, participación de mercado y crecimiento; y estos a su vez serán dirigidos al mercado meta y a la mercadotecnia, venta, distribución, investigación y desarrollo, líneas de productos, etc., que deben estar relacionados para competir de la manera más eficiente en el mercado.

Finalmente, la estrategia corporativa determina los negocios en los que competirá el banco y la asignación de los recursos disponibles entre los mismos. Entre algunas de las decisiones de estrategia corporativa que deben ser analizadas se tiene el negocio de desarrollo de productos nuevos, la adquisición de compañías y también la venta de empresas.

³⁸ MENCHER, Nick. *Marketing de Productos Financieros*. Editorial Legis, 1992.

Todas las estrategias pueden ser administradas y dirigidas por un liderazgo corporativo. De la misma manera que la alta gerencia es considerada responsable por la calidad de la estrategia de negocios y de la estrategia corporativa, también es responsable de la estrategia institucional.

El Banco Popular es el banco que lidera al grupo de instituciones que se dedican a la banca corporativa y banca privada en mayor proporción. La estrategia de este banco y de los demás (en menor grado) consiste en atraer pocos clientes que realicen grandes inversiones, especialmente en fondos internacionales; permitiéndole así, tener la mayor participación en la banca off-shore. Por el contrario, el resto de bancos se concentran en su mayoría en atraer un número masivo de clientes sin importar el monto de sus inversiones.

Para lograr mayor lealtad de sus clientes dentro de la banca intermedia y la banca corporativa, el Banco Popular se ha esforzado en brindar mayor comodidad a través de la Banca Directa. Gracias a este nuevo servicio los clientes pueden realizar cualquier tipo de transacción 24 horas al día, todos los días del año en la comodidad del hogar u oficina. Este servicio se ha convertido rápidamente en una ventaja competitiva, diferenciando una vez mas al Banco Popular de los demás.

El objetivo principal de los demás bancos (Pacífico, Progreso, Pichincha, Guayaquil y Filanbanco) es que se orienta a satisfacer al mercado de personas, también conocido como mercado minorista o de consumo. Esta actividad financiera se complementa con las actividades de las administradoras

de fondos inversión, pensión y las casas de valores. Cada uno de estos bancos compite en ofrecer una amplia gama de productos, situar nuevas agencias y posicionarse en la mente de los ecuatorianos a través de una comunicación eficaz. Esto ha conducido que los bancos busquen diferenciarse entre ellos. Es así como tenemos: el Banco del Progreso logró posicionarse como el más rentable del sistema, el Banco del Pichincha como el más seguro, el Pacífico como innovador en productos, el Filanbanco como el banco que brinda la mejor tecnología y apoyo al sector productivo fomentando así el comercio exterior; y por último, el Banco de Guayaquil intentando abrirse camino comunicando seguridad y solvencia.

5.2 Estrategias utilizadas por los bancos grandes

Diferentes eventos ocurridos en el Ecuador durante el periodo 94 - 99 afectaron de una u otra manera la toma de decisiones de los ecuatorianos. Todas las actividades fueron golpeadas por las constantes crisis de índole político, financiero, social y hasta ambiental; la banca no fue la excepción. Las estrategias de mercadeo experimentaron cambios a lo largo de este tiempo, provocando que los bancos adopten nuevos enfoques para la oferta de sus productos y servicios.

Las políticas implantadas por los diferentes gobiernos en el período de estudio no tuvieron mayor impacto en las estrategias de mercadeo de la banca ya que estas últimas se realizaron anticipándose a posibles cambios en los aspectos político - social y se planificaron haciendo previo estudio de la

situación actual y futura del sistema en general. Cabe recalcar que las estrategias son planes a largo plazo, mientras que las tácticas son a corto plazo. Son las situaciones imprevistas las que ocasionan modificaciones en las estrategias. Hay que admitir que el Ecuador es un país de gran incertidumbre y que en él todo es posible!

En el período comprendido entre 1994-1999 los principales acontecimientos que marcaron el enfoque de mercadeo de los bancos fueron: las crisis externas, la crisis financiera del 1995, el conflicto bélico con el Perú, la crisis energética, el controvertido gobierno del Abg. Abdala Bucaram, el *interinazgo* liderado por el Dr. Fabián Alarcón, el fenómeno del Niño y las crisis de importantes bancos. Cada uno de estos eventos en su momento no solamente afectó al sistema financiero sino a la economía en general.

El conflicto bélico jugó un rol vital en la crisis financiera del 95. En los meses anteriores se había presenciado un boom del crédito que reflejaba la tranquilidad económica de entonces. La guerra ocasionó que las tasas de interés subieran haciendo que la cartera vencida de las entidades bancarias experimentara un crecimiento acelerado.

Este suceso provocó en primera instancia el pánico financiero de los clientes ya que ellos querían retirar su dinero debido a la incertidumbre ante futuros eventos. Pero la banca actuó de una manera inteligente ofreciendo a sus clientes altísimas tasas en otros productos, especialmente en repos, los cuales tuvieron gran acogida y no permitieron la fuga de capitales.



Durante este tiempo la inversión se desestimó ya que los inversionistas encontraban menos riesgoso dejar su dinero en el banco que lanzarse a invertir en otro tipo de negocio.

Los bancos, al conocer que se acercaba el fenómeno del Niño, tuvieron el tiempo necesario para planificar sus estrategias y no verse afectados por las consecuencias que este provocaría. La economía se estancó ante este evento natural, la inversión y el ahorro disminuyeron debido a la necesidad de los ecuatorianos de utilizar los recursos monetarios ya fuera para estar preparados ante tan grave invierno, para la subida de los precios de los productos agrícolas o para anticiparse a la devaluación de la moneda.

Generalmente las organizaciones de servicios establecen sus estrategias básicas por dos principales motivos: con el fin de anticiparse a los cambios del mercado y como respuesta a una crisis que se presenta. Los bancos como cualquier otra institución, replantean sus estrategias de mercadeo de acuerdo a una de estas situaciones; ya sea asumir una posición proactiva y anticiparse a las necesidades de los clientes antes de presenciar cualquier cambio o reaccionar después cuando los cambios alteran el mercado.

Para el estudio de las estrategias de mercadeo se realizó una clasificación del sistema bancario por su tamaño. No se puede comparar un banco pequeño con un banco grande, ya que sus economías de escala y estrategias son distintas. El primer grupo, bancos grandes, incluye a aquellos que representan

un poco más del 50% del mercado, con más de 450 millones de dólares en activos; el segundo, bancos medianos, que tienen entre 100 y 450 millones y el tercero, es decir, los pequeños, que tienen menos de 100 millones.

El mercadeo y sus técnicas fueron principalmente utilizadas por los bancos grandes, ya fuera por la cantidad de recursos que poseían o por la visión que tenían del mercado. Estos bancos no solamente incursionaron en el mercadeo bancario sin ningún precedente en el Ecuador, sino también fueron los primeros en aventurarse en implementar una serie de estrategias enfocadas al cliente y a su satisfacción; además han marcado el camino para que los demás bancos, empresas e instituciones en general incorporen el mercadeo en las actividades normales de su negocio.

Los seis bancos que se mencionan a lo largo de este estudio en 1999 ocupaban los primeros lugares por activos, pero no necesariamente fueron los primeros en liquidez, rentabilidad y eficiencia. Fueron pioneros en implementar estrategias agresivas de mercadotecnia a sus funciones y procesos. Sin embargo estas técnicas se concentraron más en la comunicación, dejando de lado la importancia que tiene una buena investigación de mercados para la identificación de las necesidades, adecuar los productos actuales a sus clientes y mejorar la infraestructura para satisfacer al público y motivar al personal.

No existe una estrategia única que sea mejor para todas las compañías o, en este caso, los bancos. Una serie de estrategias competitivas implantadas en el momento adecuado ha dado lugar a que las instituciones gocen de éxito.

El tamaño y la posición también determinan las estrategias que se utilizan. Michael Porter recomienda cuatro estrategias genéricas de posicionamiento que las compañías deberían seguir.³⁹

5.2.1 Líder de mercado

Usualmente cuando una institución encabeza a otras en cambios de precio, introducciones de productos nuevos, mayor cobertura e intensidad promocional utiliza las estrategias del líder de mercado. Los competidores tratan de imitar, igualar o evitar al líder. Para mantener el primer lugar las compañías deben realizar continuamente investigaciones, poner en acción estrategias ofensivas y defensivas, encontrar formas para expandir la demanda total y la porción de mercado, además de ofrecer mayores y mejores servicios al consumidor y reducción de costos.

La competencia intensificada en los mercados nacional e internacional en los últimos años ha provocado que el líder tome medidas para defender su posición. Hay, seis estrategias defensivas que un líder de mercado puede utilizar:

- **Defensa de la posición:** Es la forma más básica de defensa; solo se limita a defender la posición o los productos actuales.

³⁹ KOTLER, Philip. *Mercadotecnia*. México: Editorial Prentice Hall, 1989

- **Defensa de los flancos**: Se defiende la posición global, particularmente los flancos más débiles.
- **Defensa preventiva**: Consiste en lanzar una ofensiva en contra de los competidores antes de que estos lancen las suyas.
- **Defensa de contraofensiva**: Esta ocurre cuando el líder ha sido atacado a pesar de sus esfuerzos de flanqueo y de prevención, por lo que se ve en la necesidad de contraatacar. Un líder no puede permanecer quieto ante la reducción de precios de un competidor, ataques promocionales, innovaciones y mejoramientos en los procesos y productos o en la invasión de un territorio.
- **Defensa móvil**: El líder se expande a nuevos mercados que pueden servir como bases futuras para la defensa y la ofensiva. Utiliza *profundidad estratégica* ya sea por medio de la ampliación de mercado o la diversificación de mercado.
- **Defensa por contracción**: Se pone en acción cuando ya no puede defender todas sus posiciones. Se abandonan algunos mercados, se renuncia a las posiciones más débiles y se reasignan recursos a los más fuertes.

Para implementar las estrategias de mercadeo un banco debe fijarse, más que en las debilidades, en las fortalezas de sus competidores.

Las fortalezas de un banco radican en las estrategias que este implemente para alcanzar la confianza y lealtad de sus clientes; anticiparse a acontecimientos internos y externos que puedan afectarlo de alguna manera y



lograr un crecimiento constante, lo cual no sería suficiente sin una buena administración de los recursos financieros y humanos.

En la actualidad, el mercado bancario ecuatoriano no tiene un banco que lleve el liderazgo en todos los segmentos, productos/ servicios e índices. Sin embargo se puede decir que los bancos, Pacífico y Pichincha, son los que más se aproximan a esta posición, puesto que han soportado crisis y rumores. Estos últimos sucesos hicieron tambalear a un gran número de instituciones financieras, afectando al sistema en general, incluyendo a estos dos bancos. Pero gracias a una buena administración y a una eficaz combinación de estrategias sólo fueron levemente afectados por los problemas que vive el Ecuador y el mundo entero. Así, estas dos instituciones han logrado posicionarse en el mercado ecuatoriano como las más sólidas, solventes y seguras del sistema en un tiempo de incredulidad e incertidumbre.

El Banco del Pacífico inició sus labores en Guayaquil el 10 de abril de 1972, con la clara misión de contribuir al desarrollo del país. Se posicionó como una institución segura, solvente, eficaz, con tecnología de punta e innovadora, anticipándose a la competencia al lanzar constantemente productos nuevos que cubrirían las necesidades de los inversionistas ecuatorianos. Fue el pionero en el mercadeo bancario en el Ecuador y por esta razón tiene la experiencia en combinar estrategias que lo mantienen en el primer lugar en la mente de los ecuatorianos.

El banco del Pichincha, siendo uno de los bancos más antiguos en el Ecuador (1906), ha tenido un crecimiento notable en las últimas tres décadas con más de 202 oficinas en todo el país, una operadora *off-shore*, una agencia internacional, y participación accionaria en distintas compañías internacionales. Una de sus estrategias ha sido buscar la potencialidad de desarrollo de pequeñas ciudades productivas y turísticas como Montecristi, Mocachi, Tena, San Gabriel, entre otras. Además este banco ha financiado muchas obras que contribuyen al desarrollo del país, como lo hizo con la construcción de los últimos rieles del ferrocarril Guayaquil - Quito, el ferrocarril Quito - Esmeraldas, la pavimentación y canalización de Quito. La presa de Paute y el reservorio de Guancopolo fueron obras auspiciadas por esta institución, sin dejar a un lado grandes edificios y casas comerciales que han sido financiados por el banco, como La Favorita, Casa Brauer y La Universal.

El Banco del Pacífico le sigue al Pichincha en el número de agencias. Una estrategia adoptada por estos dos bancos para incrementar su cobertura a nivel nacional y ahorrar costos operacionales fue formar una red integrada de cajeros automáticos, la red del Banco del Pacífico con Bancomático y la del Banco del Pichincha con Nexo. Con el programa de Desarrollo de la Comunidad, el Banco del Pacífico adquirió gran fortaleza y cobertura, que le permitieron mejorar su imagen en otros segmentos y mantener una relación a largo plazo con los clientes; ayudando así a la creación de nuevas fuentes de trabajo y por ende, al crecimiento del país.



Durante la crisis tanto el banco del Pichincha como el banco del Pacífico pusieron en práctica la estrategia de defensa de posición, ya que se limitaron a defender su posición y sus productos actuales. Esta actitud podría traer como resultado una miopía de mercado; sin embargo, la situación en ese momento, obligaba a dichas instituciones a mantenerse alerta a los cambios en el entorno nacional e internacional. La estrategia de contraofensiva es utilizada por el banco del Pichincha, especialmente en los últimos días, tratando de contraatacar los rumores y acusaciones de la competencia, como la preferencia que tiene el Banco Central y el actual gobierno hacia las instituciones bancarias del sector de la Sierra.

5.2.2 Retador de mercado.

Las instituciones que le siguen al líder pueden seguir dos caminos. El primero es atacar al líder y a otros competidores en una forma agresiva; y el segundo, es coexistir con los competidores y no poner en acción alguna estrategia ofensiva.

Lo que buscan la mayoría de los retadores es aumentar la porción de mercado y su rentabilidad. Su objetivo estratégico depende de quién sea su competidor directo. Usualmente la compañía puede escoger a qué competidores retará:

- Atacar al líder del mercado: Es una estrategia de alto riesgo, pero es la que brinda las mayores ganancias. Se enfoca en utilizar los recursos en las áreas donde los consumidores se encuentran insatisfechos.
- Atacar a firmas de su mismo tamaño: Se examina a las compañías del mismo tamaño que estén en dificultades o no estén haciendo bien su trabajo.
- Atacar firmas locales y regionales pequeñas.

Una vez que se conoce a quién se retará se debe elegir su estrategia de ataque, entre una de las siguientes:

- **Ataque frontal:** Se enfrentan los recursos directos contra los de su competidor. Se atacan los puntos fuertes y/o los débiles como se pensaría normalmente. Para que este ataque tenga éxito, el retador debe atacar el producto del competidor, al igual que su distribución, precio y promoción; y ante todo la compañía debe tener una ventaja sobre su competidor.
- **Ataque al flanco:** El retador ataca los puntos débiles. También consiste en destacar las necesidades de mercado no conocidas y que otros líderes no atienden.
- **Ataque de cerco:** Implica lanzar una ofensiva en varios frentes, de modo que el competidor debe proteger su frente, flancos y retaguardia simultáneamente. El retador ofrece más que el competidor.
- **Ataque de evasión:** El retador evita al competidor y ataca a mercados más fáciles para ampliar su base de recursos. Hay tres enfoques de

evasión: diversificarse en productos no relacionados, diversificarse en nuevos mercados geográficos y saltar a nuevas tecnologías para reemplazar a los productos existentes.

- **Ataque guerrillero:** Esta estrategia es utilizada por los retadores pequeños. Se hacen pequeños y periódicos ataques para acosar y desmoralizar al competidor, con la esperanza de establecer una buena posición en el futuro.

Esta posición la ocupan todos los bancos ya que se encuentran en una constante lucha por alcanzar el primer lugar tanto en participación y recordación como en captaciones y resultados. Alcanzar esta meta se hace más evidente en los bancos más grandes (mayores grupos financieros) ya que tienen los recursos necesarios para emprender y mantener una ofensiva clara, directa y constante.

Un ataque frontal es la estrategia usualmente adoptada por los bancos grandes ya que, como se dijo anteriormente, poseen los medios necesarios para enfrentarse, igualar y mejorar las medidas implementadas en la mezcla de mercadotecnia del líder. Anteriormente, los principales bancos se atacaban entre sí lanzando al mercado productos y servicios que se adecuaban a las necesidades del momento y se diferenciaban unos de los otros según el servicio ofrecido por cada uno de ellos.

Para dar a conocer estos productos se invertía en millonarias campañas publicitarias en todos los medios de comunicación. Pero en 1999, este



elemento de la mezcla de mercado ha pasado a un último plano ya que no se dispone de los recursos requeridos para el lanzamiento o recordación de dicho producto. Por ello, en tiempos de crisis la banca se concentró en hacer un seguimiento personalizado a sus clientes con el propósito de generar la confianza y lealtad de los mismos hacia su banco.

Los bancos de menor tamaño adoptaron otro tipo de estrategia; el ataque al flanco y/ o ataque de cerco. Ofrecen productos no completamente desarrollados o cubiertos por los más grandes. Un ejemplo de ello, es la cuenta convertible lanzada por el banco de Crédito. Esta cuenta funciona haciendo depósitos en sucres y convirtiéndolos automáticamente en dólares, permitiendo al cuentacorrentista girar cheques en cualquiera de las dos monedas y viceversa.

5.2.3 Seguidor de mercado.

No todas las compañías adoptan la posición de retador; en lugar de ello, siguen al líder. Un seguidor debe saber cómo mantener sus clientes actuales, obtener nuevos y dar ventajas distintivas a su mercado meta. Por lo tanto, el seguidor debe mantener bajos sus costos de fabricación, la calidad de producto muy buena y los servicios deben ser los mejores. Se distinguen tres estrategias del seguidor:

- **Seguidor cercano**: Imita al líder en cuantas áreas de segmentación y mezcla de mercadotecnia sean posibles.

- **Seguidor a distancia**: Se mantiene cierta diferenciación, pero se sigue al líder en las grandes innovaciones del producto y del mercado.
- **Seguidor selectivo**: Se sigue al líder en ciertas áreas y a veces funciona por su cuenta.

La postura de seguidor la han acogido principalmente los bancos Popular, Guayaquil, Previsora y Producción. Estos siguen muy de cerca a los líderes en muchos aspectos. Lanzan sus productos después del líder y están atentos a los movimientos que este haga.

Utilizan la estrategia de seguidor selectivo debido a que solamente buscan igualarlos en ciertos métodos, procesos o productos/ servicios. La mayoría de veces son los productos estrella los que son imitados o mejorados por los seguidores. Es selectivo también desde el punto de vista que tratan de mantener su identidad institucional; es decir, los seguidores buscan sobresalir con algún producto sin ser necesariamente el líder en el mercado. Por ejemplo, el Banco de Guayaquil con su cuenta de ahorros *Multicuenta* en donde el cliente en una sola cuenta puede tener su dinero en sucres, dólares y UVC, y los fideicomisos con los cuales intenta sobresalir.

5.2.4 Nicho de mercado.

Estas empresas se especializan en una parte del mercado, es decir, ocupan nichos de mercado a los que sirven mediante la especialización. Es riesgoso especializarse por nicho ya que este puede agotarse o ser atacado.



Es necesario que la empresa tenga u obtenga ventajas competitivas a través de:

- **Diferenciación tecnológica.**- Ya sea en sus productos o servicios que proporcionen reducción de costos o que generen más ventas que la competencia.
- **Condiciones económico – financieras.**- Poseer más recursos para ofrecer mas productos, más agencias y mejor atención.
- **Capacidad gerencial.**- Capacidad de los gerentes para tomar decisiones con agilidad y astucia.
- **Portafolio de productos y servicios.**- Ofrecer variados productos y servicios que la competencia no posea.
- **Barreras de entrada.**- Cuando se tienen ciertas ventajas sobre la competencia directa, se pueden establecer algunas barreras que acaban por retardar o impedir la entrada de competidores en sus segmentos de mercado, y eso es posible a través de:

- Imagen de marca
- Economías de escala
- Diferenciación de productos
- Necesidad de capital
- Política gubernamental

BanUnion, Internacional, Bolivariano, Unibanco, Aseval, Centromundo, enfocaron sus esfuerzos y recursos en atraer a un segmento específico. Por ejemplo, el Banco Bolivariano atrajo a aquellos pequeños exportadores y agricultores, especialmente de Quevedo y Sto. Domingo. Centromundo y

Unibanco se concentraron en el mercado de crédito de consumo, otorgando préstamos a los segmentos medio y medio bajo. Aseval y Banunión atrajeron a los pequeños inversionistas, compitiendo así por una parte del mercado del banco Popular.

Los demás bancos, medianos y pequeños se vieron en la necesidad de implementar las estrategias de nicho de mercado ya que no podían competir en la misma magnitud con los bancos grandes y no tenían los recursos necesarios para mantenerse como seguidores. El banco Territorial era un claro ejemplo de cómo un banco seguidor dedicado a la banca personal y comercial cambió sus estrategias adaptándose a los cambios actuales y convirtiéndose en un banco hipotecario.

Para poder cumplir con la misión se dispone de una variedad de caminos y alternativas de acción. Considerando los factores endógenos y exógenos se debe escoger una de las siguientes opciones estratégicas:

1. **La Consolidación** de las actividades se recomienda cuando la empresa enfrenta o espera encontrar dificultades y prefiere retroceder frente a sus amenazas. Consiste principalmente en colocar los productos y servicios actuales en todos los posibles mercados. De acuerdo a Raimar Richers se puede escoger entre dos tipos de objetivos generales:⁴⁰

⁴⁰ Richers, Raimar. *Objetivos como razón de ser de la empresa*. Revista Administración de Empresas. Río de Janeiro. Julio 1980

- ❖ La búsqueda de la supervivencia como condición mínima para alcanzar otros objetivos más tangibles como más ventas, utilidades, participación, etc.
- ❖ La estabilidad orientada al mantenimiento o al retorno a un estado de equilibrio sobre todo el financiero.

2. **El Crecimiento.** H. Igor Ansoff hace posible optar alternativas estratégicas.

Figura 5.1: Matriz de Igor Ansoff

Servicio Mercados	Servicio Actual	Nuevos Servicios
Mercados Actuales	Penetración de Mercado	Diferenciación de Servicio
Nuevos Mercados	Desarrollo de Mercado	Diversification

También se pueden agregar cinco objetivos propuestos por Richers como parte de la estrategia de crecimiento:⁴¹

- ❑ La Especialización
- ❑ La Innovación

⁴¹ Cobra, Marcos. *Marketing de Servicios*. Colombia: Editorial McGraw Hill, 1991.

- Integración Horizontal
- Integración Vertical
- Internacionalización

3. **La Diversificación.** Esto no sólo significa diversificar dentro de la rama del negocio, sino también entrar a campos completamente nuevos para la empresa. Se buscan nuevos productos y servicios para nuevos mercados.

4. **La Acción Social.** Promueve la organización ante la comunidad, ayuda a fijar su imagen y a desarrollarse. Genera simpatía y beneficios para determinados grupos sociales, regionales o aún para el país.

Por mucho tiempo la misión de la gran mayoría de bancos era el crecimiento, sea vía especialización, innovación o internacionalización. Las crisis hicieron que estos bancos optaran por la estrategia de consolidación puesto que era necesario preservar las posiciones actuales ya fuera introduciendo los productos y servicios actuales a todos los mercados posibles o desarrollando productos nuevos que llenaran las necesidades crecientes y cambiantes del cliente.

Una de las estrategias más utilizadas como consecuencia a la situación actual del mercado financiero fue la fusión bancaria. La fusión es un recurso que las instituciones pequeñas utilizan para poder competir con las instituciones grandes. Este recurso se emplea cuando un banco no puede

competir en el mercado y se ve en la necesidad de reunirse con otras instituciones que están en igual o mejor situación para poder subsistir en el mismo y a su vez, unirse a un banco grande para tener mayores posibilidades de operación. Algunos de los bancos que se fusionaron fueron: El Banco Sociedad General con el Banco de Guayaquil, Banco Caja de Crédito Agrícola y Ganadero con Bancomex y el Banco Invesplan concretó su fusión con el Banco Aserval, entre otros mencionados a lo largo del estudio.

Además de implementar las estrategias más apropiadas de acuerdo a la misión del banco y a la situación del entorno, se debe tener un departamento de mercadeo que determine las necesidades y deseos de los consumidores meta, para proporcionarles satisfacción con más eficacia y eficiencia que la competencia. Así, las estrategias de mercadeo deben adaptarse no solamente a los consumidores sino también a la competencia. Lo que se busca es posicionar fuertemente la oferta de tal manera que se ubique en la mente del cliente.

Cinco de los seis bancos analizados en este estudio, contaban con un departamento de mercadeo bien constituido y funcionando. El Banco del Progreso era el único que no había estructurado un departamento por separado porque según sus directivos esto no tenía mayor impacto en los resultados finales de su gestión.



VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para que un banco llegue a tener el éxito deseado por sus accionistas es fundamental que disponga de una organización de mercadeo que sea adecuada y cuyos líderes estén capacitados para proporcionar a sus subalternos la instrucción y orientación que se requiere para que funcione de la mejor manera la gestión de mercadeo de la institución. Es de vital importancia que se fijen estándares de desempeño, para medir los resultados de todas las actividades de mercadeo, dentro de las cuales se encuentran las ventas, la rentabilidad, la eficiencia de los sistemas y las operaciones. Por otro lado, los bancos deben realizar evaluaciones de su desempeño en el mercado, para lo cual es fundamental contar con herramientas como la investigación de mercados y los sistemas de información de mercadeo. Después de haber analizado los resultados obtenidos de acuerdo a su actividad de mercadeo, los directivos de los bancos deben llevar a cabo las correcciones necesarias para mejorar las estrategias, participando constantemente en auditorias y planes de mercadeo.

En 1999 el Ecuador atravesaba una tragedia. Apenas un año después de que el país fuera devastado por las inundaciones provocadas por el Fenómeno del Niño. Cientos de miles de ahorristas e inversionistas contemplaban horrorizados, cómo una serie de bancos privados quebraban, uno tras otro, o buscaban la ayuda de un gobierno desesperado.

Es asombroso cómo una crisis externa como la asiática trajo tantos efectos negativos a América Latina y por tanto al Ecuador, lo que permite concluir que la crisis del sistema bancario de este país se debió no sólo a la mala administración de las instituciones ni a estrategias de mercadeo erradas, sino que también fue el resultado de factores externos que influyeron significativamente en el colapso de los bancos.

La crisis de Filanbanco fue una muestra del gran impacto de las crisis externas, pues siendo este banco el que tenía mayor participación en el comercio exterior sufrió un problema de iliquidez producto de la gran demanda de dólares por parte de los bancos corresponsales, que se vieron obligados a desistir de sus inversiones en este país, para poder hacer frente a las crisis que estaban afectando su región de origen.

La crisis del banco del Progreso hubiese podido ser menos impactante si este banco se hubiera preocupado más por sus clientes, pues los directivos estuvieron siempre convencidos que el beneficio de la rentabilidad era el que generaba lealtad y confianza, pero los sucesos han demostrado que la rentabilidad debe ir acompañada de un buen servicio y seguimiento que unidos

a excelentes rendimientos permitan diferenciar sus productos del resto del mercado. Sin embargo, la crisis de esta institución no obedeció solamente a la no aplicación del mercadeo sino a los millonarios créditos vinculados solicitados por su principal accionista.

El entorno obligó a los bancos a definir una personalidad propia que los distinga a unos de otros. La segmentación del mercado es la base para la especialización y la diferenciación de servicios. Sin este elemento las actividades bancarias serían sensibles a los precios haciendo que las oportunidades de márgenes atractivos fueran mínimas.

La especialización bancaria es conveniente para las instituciones medianas y pequeñas en un medio como el ecuatoriano ya que la competitividad existente contra los bancos grandes disminuye al igual que perder clientes ante una institución sólida. De la misma manera los bancos grandes cometerían un error al especializarse, principalmente por no ser rentable y por ser muy riesgoso.

Los bancos en el Ecuador y en toda América Latina se ven obligados a hacer cambios en sus metas, objetivos y políticas para brindar una estabilidad a sus ingresos, rentabilidad y costos. Siendo países en vías de desarrollo se encuentran atravesando múltiples cambios los cuales algunas veces terminan en serias crisis que inciden al país generador y a todo el grupo. Es por esta razón que muchas de las tácticas y estrategias utilizadas por las empresas e

instituciones, sean privadas o públicas, son modificadas o ajustadas a la realidad del momento.

Existe un grupo de bancos que están al día en las innovaciones que necesita el mercado ecuatoriano y estos sirven de ejemplo para los demás bancos del sistema. A pesar de los cambios y modificaciones que tuvo la banca en 1999 existía un atraso que no estaba en función a estas instituciones, sino mas bien del resto del mercado y de diferentes factores que rodean al mercadeo de estas instituciones. Cada uno de los bancos se esfuerza por estar a la vanguardia tratando de alcanzar índices óptimos de liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad que fortalecen su presencia y participación en el mercado.

El sector realiza un proceso imitación en el desarrollo de nuevos productos, teniendo como guía el éxito de varios bancos que lideran el desarrollo de nuevos productos y toman la iniciativa en la generación de servicios. Algunos bancos cometen el error al desarrollar nuevos productos y de no institucionalizarlos, lo que significa que se integra la totalidad de la compañía a través de procedimientos, políticas y planes para el producto tenga éxito.

Es importante recordar que los bancos pequeños también tienen sus propias ventajas competitivas: mayor flexibilidad y adaptabilidad al cliente, mayor capacidad de aprovechar nichos de mercado y menores costos en ciertos rubros, porque no tratan abarcar todos los servicios que un banco

grande debe necesariamente ofrecer. Pero también tiene sus desventajas como: menores oportunidades para retener al personal profesional de mejor desempeño, mayor riesgo por concentración en ciertas líneas de la actividad bancaria.

El Ecuador, para muchos, es considerado un mercado pequeño para la gran cantidad de entidades bancarias que funcionan en la actualidad. Comparando con otros países, el tamaño del mercado no es el principal factor que determina el número óptimo de instituciones; más bien debería realizarse un análisis del tamaño, la calidad y resultados de las instituciones bancarias para así poder conocer las ineficientes, las que tienen problemas o las que no indican crecimiento alguno. Muchas veces por su tamaño, los bancos pequeños son los que menos alternativas o incentivos de inversión ofrecen y no brindan la seguridad necesaria ni la confianza requerida por un inversionista acostumbrado a pasar por altibajos. Con la globalización, la tendencia es que estos bancos, usualmente pequeños, empiecen a desaparecer o ser absorbidos por bancos de mayor tamaño para de esta manera ser competitivos. El marco ideal para el Ecuador sería que con el tiempo se formaran pocos bancos sólidos y solventes con buena presencia dentro y fuera del país.

A pesar que muchos de los funcionarios de los bancos creen que el servicio que su banco brinda es el mejor del mercado, algunos de sus clientes no tienen la misma percepción debido a problemas que se han presentado con el recurso humano. Por esta razón, es necesario que el banco realice

periódicamente investigaciones de mercado para medir los niveles de satisfacción del consumidor y así resolver las fugas presentadas en el servicio. En lo que respecta a la atención del cliente se puede mejorar, dictando cursos de capacitación al personal que trabaja en las áreas de servicio al cliente, con los que se despierte conciencia de la importancia de brindar un buen servicio. Esto se puede lograr dictando un buen curso de mercadeo y relaciones humanas.

Los bancos deben aprovechar sus estrategias de imagen internacional para proporcionar facilidades a los sectores exportador e importador con el fin de aprovechar el proceso de globalización y el boom del comercio internacional que se va a desarrollar en los próximos años.

Para hacer frente a la competencia de bancos internacionales que van a incursionar en el mercado en los próximos años es fundamental anticiparse a los hechos, reclutar gente altamente calificada y mejorar la situación financiera del banco, bajando los costos fijos, para evitar consecuencias negativas debido a estrategias agresivas utilizadas por los bancos internacionales. En lugar de incrementar los precios de las diferentes actividades financieras, los bancos deben reducir sus costos y gastos y, en especial, disminuir la cantidad de activos improductivos para lograr mayor eficiencia.

En tiempos de crisis el elemento de la mezcla de mercadotecnia al que se le resta importancia es la comunicación a través de los medios masivos, ya que por un lado es muy costosa y no se cuenta con los recursos necesarios

para poder llevarla a cabo; y por otro lado, los bancos deben concentrarse en no perder su posición actual.

VII. ANEXOS

ANEXO 1. INDICES

ANEXO 1.1 Bancos Clasificados Por Su Tamaño (millones de US\$) a diciembre de 1998

Banco	Ub.	Activos	Ub.	Patrimonio	Ub.	Depósitos	Ub.	Pasivos
Filanbanco	1	8,342,997	2	855,892	4	2,854,994	1	7,804,172
Pichincha	2	6,773,870	4	815,770	2	3,749,442	2	5,850,144
Progreso	3	6,626,413	3	853,002	1	4,542,181	3	5,750,192
Pacifico	4	5,445,292	1	907,370	3	3,086,744	4	4,452,805
Popular	5	4,511,414	7	309,498	7	1,385,805	5	4,114,945
Guayaquil	6	3,756,224	5	342,012	6	1,388,445	6	3,356,191
Previsora	7	2,969,512	6	317,360	5	1,432,453	7	2,609,499
reduccion	8	2,177,805	8	297,613	8	1,042,842	8	1,808,005
Continental	9	1,582,825	9	263,776	9	651,170	10	1,357,134
Citibank	10	1,565,971	25	71,352	12	549,766	9	1,454,601
Abn amro	11	1,465,106	12	123,367	17	475,337	11	1,318,564
Bolivariano	12	1,153,724	15	112,431	14	508,695	12	1,005,661
Banunion	13	936,723	20	86,433	13	510,120	13	839,860
Austro	14	902,550	22	82,857	11	554,751	14	801,438
Finagro	15	863,606	18	96,992	33	70,431	15	773,881
Cofiec	16	847,247	11	156,115	27	180,620	21	631,066
Internacional	17	831,936	17	97,443	10	577,107	16	696,215
Bancomex	18	815,187	13	119,358	19	348,132	20	682,309
Amazonas	19	812,407	14	118,943	18	417,309	17	692,428
Solbanco	20	799,530	10	193,566	20	345,544	23	605,954
Credito	21	785,109	19	94,409	15	506,665	19	687,966
Tungurahua	22	753,034	16	97,639	24	215,293	18	690,939
Azuay	23	713,599	21	64,560	16	482,900	22	630,630
Aserval	24	661,601	23	82,684	22	245,301	24	562,843
Financorp	25	497,713	29	48,676	26	193,810	25	448,901
Lloyds bank	26	482,475	28	64,092	28	179,368	26	397,120
Machala	27	472,573	26	66,051	21	313,460	27	393,661
Solidario	28	418,569	24	79,989	25	201,416	28	328,725
Gral.rumifahuil	29	327,422	34	33,056	23	217,180	29	283,059
Colombia	30	290,077	31	44,164	36	34,094	30	244,369
Ing bank	31	248,579	27	65,548	40	5,237	32	154,793
Finec	32	216,911	30	47,717	29	113,430	31	164,913
Centro mundo	33	179,755	33	38,568	32	100,306	33	141,043
Unibanco	34	162,771	35	31,836	30	111,406	35	131,974
Occidente	35	152,569	38	20,030	35	46,174	34	134,262
Loja	36	147,229	36	23,042	31	107,147	36	114,206
Territorial	37	96,339	39	18,170	37	30,179	37	77,022
Com.manabi	38	60,538	37	20,066	38	24,164	39	30,507
Sudamericano	39	57,994	32	43,481	39	12,312	40	14,468
Litoral	40	56,628	40	6,255	34	46,472	38	49,804
TOTAL SISTEMA		56,961,823		7,230,987		27,862,603		52,286,301

Fuente: Superintendencia de Bancos

Anexo 1.2 Indices Financieros De Los Bancos Grandes

(en porcentajes)

	Pichincha	Popular	Progreso	Pacifico	Filabanco	Promedio
CALIDAD DE ACTIVOS:						
Activos Productivos / Total de Activos	84,11%	78,48%	76,84%	70,18%	67,17%	75,37%
MOROSIDAD:						
Cartera Vencida / Total de Cartera	2,56%	0,88%	1,76%	5,52%	7,26%	3,60%
COBERTURA DE RIESGO:						
Provision de Cartera / Cartera Vencida	253,16%	280,69%	247,41%	86,10%	59,77%	185,43%
RENTABILIDAD:						
Resultado/Capital + Reservas Propias Prom.	33,48%	10,36%	21,65%	5,27%	1,81%	14,51%
Resultado / Capital + Activo Total Promedio	3,39%	1,48%	2,00%	0,76%	0,24%	1,58%
Resultado del Ejercicio / Patrimonio Prom.	23,07%	8,13%	17,40%	4,27%	1,74	10,92%
LIQUIDEZ:						
Fondos disponibles / Total depositos	21,42%	82,32%	19,96%	15,83%	14,01	30,71
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA:						
Activos productivos / Pasivos con costo	108,68%	99,93%	91,14%	96,57%	86,51%	96,56%
Egresos Operacionales / Activo Total + Contingentes	6,01%	2,27%	3,39%	6,31%	4,00%	4,40%

Fuente: Revista EKOS, 15 de Marzo de 1998

I. Elaborado por: Las autoras

ANEXO 2. CREDITOS VINCULADOS

Anexo 2.1 Créditos Vinculados

(en millones de sucres)

a diciembre de 1998

Banco	Créditos Vinculados	C. vinculados/Car.t. total
Progreso	514.411	11,82%
Filanbanco	426.507	7,95%
Guayaquil	277.081	13,40%
Pacifico	252.782	9,52%
Produbanco	168.439	16,40%
Cofiec	150.533	28,81%
Popular	132.877	7,28%
Pichincha	129.022	6,03%
Amazonas	120.666	25,37%
Bolivariano	111.767	16,78%
Previsora	103.823	7,42%
Gnral. Rumiñahui	71.586	38,82%
Machala	53.430	21,88%
Solbanco	50.312	14,15%
Internacional	41.736	8,39%
Austro	32.955	5,79%
Crédito	23.618	4,76%
Azuay	23.330	5,03%
Bancomex	23.269	6,01%
Financorp	23.176	7,22%
Tungurahua	21.289	3,77%
Unión	20.811	3,53%
Litoral	20.268	60,94%
Territorial	10.984	19,01%
Continental	10.283	1,12%
Finagro	9.062	1,31%
Del Occidente	7.468	7,43%
Aserval	2.047	0,73%
Loja	1.220	1,45%
Comercial Manabi	1.080	2,77%
Solidario	18	0,01%
ABN Amro	0	0,00%
Centromundo	0	0,00%
Citibank	0	0,00%
Lloyds	0	0,00%
Unibanco	0	0,00%
Total Sistema	2.409.852	7,62%

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Las autoras

ANEXO 3. INDICES DE LA BANCA

ANEXO 3.1 Principales Indices De La Banca

Suficiencia de Capital:

- ❖ $C1 = \frac{\text{patrimonio técnico constituido}}{\text{activo total} + \text{contingentes ponderados por riesgo}}$
- ❖ $C2 = \frac{\text{activos improductivos}}{\text{patrimonio}}$
- ❖ $C3 = \frac{\text{patrimonio}}{\text{activo total}}$

Calidad de activo:

- ❖ $A1 = \frac{\text{cartera vencida} + \text{cartera que no devenga intereses}}{\text{cartera por vencer} + \text{vencida} + \text{que no devenga intereses}}$
- ❖ $A2 = \frac{\text{provisión cartera}}{\text{cartera total} + \text{contingentes}}$
- ❖ $A3 = \frac{\text{cartera vencida}}{\text{contingentes} + \text{cartera vencida}}$

Eficiencia:

- ❖ $M1 = \frac{\text{gastos operativos}}{\text{activo total} + \text{contingentes}}$
- ❖ $M2 = \frac{\text{gastos operativos}}{\text{total de recursos captados}}$
- ❖ $M3 = \frac{\text{activos productivos}}{\text{pasivo con costo}}$
- ❖ $M4 = \frac{\text{margen financiero}}{\text{activos productivos}}$
- ❖ $M5 = \frac{\text{activos productivos}}{\text{total activos}}$

Rentabilidad:

- ❖ $E1 = \frac{\text{resultados}}{\text{capital y reservas}}$
- ❖ $E2 = \frac{\text{resultados}}{\text{activo}}$
- ❖ $E3 = \frac{\text{resultados}}{\text{\# acciones en circulación}}$
- ❖ $E4 = \frac{\text{otros ingresos operativos}}{\text{activos productivos}}$

Liquidez:

- ❖ $L1 = \text{nivel de liquidez (max 21\%, min 14\%)}$
- ❖ $L2 = \frac{\text{fondos disponibles}}{\text{total depósitos a corto plazo}}$

Fuente: Multiplica

Elaborado por: Revista Gestión

ANEXO 4. INDICE CAMEL

ANEXO 4.1 Posición CAMEL a diciembre de 1998

BANCOS	C	A	M	E	L
Ing Bank	1	4	2	5	2
Com. De Manabí	3	8	21	2	1
Loja	6	1	33	4	5
Pichincha	12	14	17	7	4
Cofiec	4	9	1	16	26
Sudamericano	2	2	25	30	9
Produbanco	14	21	8	13	6
Citibank	11	3	4	14	11
Territorial	5	16	12	23	12
Lloyds Bank	7	27	3	6	19
Bancomex	10	7	18	11	13
Bolivariano	9	12	6	3	25
Popular	13	5	20	10	17
Solidario	8	6	9	25	24
Aserval	15	23	7	21	10
Progreso	21	22	14	24	8
Gnral. Rumifahui	27	30	15	15	7
Machala	19	26	19	17	14
ABM Amor	22	18	5	8	28
Internacional	16	20	16	9	31
Previsora	28	28	27	1	21
Guayaquil	24	17	13	22	22
De Colombia	18	25	26	18	27
Centromundo	17	11	34	19	30
Litoral	33	36	31	26	3
Amazonas	26	31	24	20	23
Pacifico	31	35	32	12	15
Unibanco	23	15	38	32	20
Banunion	29	19	10	31	32
Credito	30	33	23	28	16
Continental	20	24	36	34	18
Austro	34	34	22	27	29
Finagro	25	13	11	38	35
Del Occidente	35	32	29	33	34
Tungurahua	32	10	35	36	38
Azuay	37	37	37	29	36
Financorp	36	29	28	37	37
Filanbanco	38	38	30	35	33
Finaec	-	-	-	-	-
Solbanco	-	-	-	-	-
Prestamos	-	-	-	-	-

Fuente: Mercadística

Elaborado por: Revista Gestión

ANEXO 5

ANEXO 5.1 Productos Ofrecidos Por La Banca Ecuatoriana

Crédito:

- ❖ Corto plazo - Tipo de crédito cuando su plazo es menor a un año
- ❖ Largo plazo - Tipo de crédito cuando su plazo es mayor a un año.

Captación de inversiones:

- ❖ Corto plazo:
 - ❖ Pólizas de Acumulación
 - ❖ Depósitos a plazo
 - ❖ Convenios de Inversión o de recompra
 - ❖ Fondos Interbancarios
 - ❖ Letras de Cambio
 - ❖ Etc.
- ❖ Largo Plazo:
 - ❖ Cédulas Hipotecarias
 - ❖ Cédulas prendarias
 - ❖ Acciones

Cuentas de Ahorros: sucres y dólares

Cuentas corrientes: sucres y dólares

Transferencia de Fondos

Cajeros automáticos

Autobanco

Audiomático

Teleban

Terminales personales de información bancaria

Servicios de información telefónica

Débito de roles de pago para ser acreditados a cuentas

Pago de servicios básicos

Depósitos nocturnos

Casilleros de seguridad

Casilleros de correspondencia

Orden periódica de pago para cuentas específicas

Inversiones en el extranjero

Pago de derechos arancelarios

Declaración y pago de impuesto a la Renta

Servicios de colegios: cobro de pensiones

Servicios del IESS

Fondo de cesantía

Cambios a moneda extranjera

Líneas de sobregiro

Estacionamientos

Carros Blindados

Conexión de redes de cajeros automáticos con otros bancos

Servicios de comercio exterior

Etc.

Fuente: Entrevistas con Gerentes de Mercadeo

Elaborado por: Las autoras



ANEXO 6

ANEXO 6.1 Análisis FODA Del Sector Bancario Ecuatoriano

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">❖ Gran cobertura a nivel nacional y local.❖ Se ofrece un buen mix de servicios.❖ Existe una amplia red de cajeros automáticos.❖ Buenas instalaciones.	<ul style="list-style-type: none">❖ Mejorar el servicio agilizando los procesos de caja.❖ A través de las fusiones entre los bancos nacionales se pueden lograr bancos más sólidos y eficientes.❖ A través del análisis de la banca extranjera se pueden hacer proyectos de reingeniería en el servicio y la atención al cliente.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">❖ Mal servicio, especialmente en caja.❖ Inestabilidad financiera.❖ Falta de credibilidad en el sistema por parte de los clientes.❖ Alta rotación de personal.	<ul style="list-style-type: none">❖ En caso de que haya estabilidad política y financiera, sería inevitable el ingreso de bancos extranjeros que proporcionan un mejor servicio y paquetes de productos y servicios más atractivos.❖ Los rumores pueden conducir a que haya pánico en los ahorristas y como consecuencia muchos bancos se pueden ir abajo por la falta de confianza de sus clientes.

Elaborado por: Las autoras



VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- *A la conquista de nuevos espacios.* Revista EKOS, 15 de Noviembre de 1994.

- *Ambicioso plan económico.* Revista Gestión. No. 29, Noviembre de 1996.

- *América Economía.* No. 131, 23 de Abril 1998.

- *Analice a los bancos con los que Ud. Trabaja.* Revista EKOS, 15 de Marzo de 1996.

- BALLARIN, Eduardo. *Estrategias Competitivas para la Banca, lecciones de la Revolución Financiera en Estados Unidos.* España: Editorial Ariel S.A., 1985.

- *Banca Resultados con Personalidad.* Revista EKOS, 15 de Octubre de 1995.

- *Boletín Estadístico.* Banco Central del Ecuador, Diciembre 1997.

- *Boletín Informativo Entorno*. Ediciones BG, Julio 1997.
- BRITO, Vanessa. *Sacudón en el sistema financiero*. Revista Gestión.
- BRITO, Vanessa. *Bancos, como se detiene la caída?* Revista Gestión. No. 56, Febrero de 1999.
- BRITO, Vanessa. *La crisis bancaria podría profundizarse*. Revista Gestión. No. 55, Enero 1999.
- CALVAS, Glenda. *Un gran esfuerzo hacia la estabilidad*. Revista EKOS, 15 de Marzo de 1998.
- CARRERA, José. *Iliquidez y Fragilidad financiera*. Revista Gestión.
- COBRA, Marcos *Marketing de Servicios*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 1991.
- *Crisis Financiera no esta resuelta*. Revista Gestión. No. 26, Agosto de 1996.
- Csizmadia, Georges. *La crisis asiática: efectos en América Latina*. España, Noviembre de 1998.

- Dallanegra Pedraza, Luis. *Crisis monetaria en Asia*.
- DE LA TORRE REYES, Diego. *El Fideicomiso Mercantil*. Ecuador. 1998.
- *Doble o nada*. Revista América Economía. No. 124, Octubre de 1997.
- *El día siguiente*. Revista América Economía. No. 142, 24 de Septiembre de 1998.
- *El gran domino*. Revista América Economía. No. 152, 11 de Marzo de 1999.
- *El Rompecabezas del numero de bancos, el crédito y la tasa de interés*. Revista EKOS, 15 de Diciembre de 1995.
- *El sistema financiero sigue funcionando al revés*. Revista EKOS, 15 de Agosto de 1996.
- ENNEW, Christine y WATKINS, Trevor. *Mercadeo Estratégico de Servicios Financieros*. Colombia: Editorial LEGIS, 1991.



- *Falta algo mas que abrazos.* Revista Newsweek en español. No. 37, 16 de Septiembre de 1998.
- GREEN, Paul E. *Investigación de Mercados.* México: Editorial Limusa, 1980.
- *Imagen Corporativa: estrategia de marketing.* Revista Gestión. No. 30, Diciembre de 1996.
- *Indicadores Exclusivos para Inversionistas y Clientes.* Revista EKOS, 15 de Marzo de 1995.
- *Informe Banco Ecuatoriana.* Publicación realizada por el Banco de Guayaquil, 31 de Junio de 1997.
- *Informe Banco Ecuatoriana.* Publicación realizada por el Banco de Guayaquil, 31 de Diciembre de 1997.
- KOTLER, Philip. *Mercadotecnia.* México: Editorial Prentice Hall, 1989
- KOTLER, Philip. *Dirección de Mercadotecnia.* México: Editorial Prentice Hall, 1996.



- *La Gran Banca Brasileña parece a salvo...y la regional también (al menos por ahora)*. Revista América Economía. No. 152, 25 de Febrero de 1999.
- *Los bancos en busca de la estabilidad*. Revista EKOS, 15 de Septiembre de 1996.
- *Los Clientes juzgan a la banca, parte 2*. Revista EKOS, 15 de Agosto de 1995.
- MALDONADO, Gonzalo. *De bancos y estrategias*. Revista Gestión.
- *Medidas desesperadas*. Revista Newsweek español. No. 38, 23 de Septiembre de 1998.
- *Memoria Anual 1995 - 1997 Banco Central del Ecuador*.
- MENCHER, Nick, y BRUCE, Brian. *Marketing de Productos Financieros, Estrategias innovadoras para administrar cuentas corporativas*. Colombia: Editorial LEGIS, 1992.
- *Murió el capitalismo global*. Revista Newsweek en español. No. 37, 16 de Septiembre de 1998.

- *Notas Técnicas # 40.* Dirección General De Estudios - Banco Central del Ecuador.
- *Olvídense de la luna de miel.* Revista América Economía. No. 143, 8 de Octubre de 1998.
- *Otra mirada al sistema bancario.* Revista EKOS, 15 de Abril de 1995.
- PAZ, Juan. *El nacimiento del Banco del Pichincha.* Revista Gestión.
- PAZ, Juan. *Bancos: el cerebro de los grupos financieros en sus inicios.* Revista Gestión. No. 45, Marzo de 1998.
- *Pies y Traspies de la Estabilización.* Revista Gestión. No. 26, Agosto de 1996.
- POZO, Fernando. *Crisis del sistema financiero.* Revista Gestión.
- *Que mismo paso con el Continental.* Revista Gestión.
- *Que riesgos deben cuidar los bancos.* Revista Gestión. No. 39, Septiembre de 1997.

- *Recaída Rusa*. Revista Newsweek en español. No. 34, 26 de Agosto de 1998.
- RIES, Al y TROUT, Jack. *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 1993.
- ROJAS, Mónica. *El Banquero es mal regulador*. Revista Gestión.
- ROJAS, Mónica. *No se pierda en el mercado bancario*. Revista Gestión.
- ROJAS, Mónica. *Dime a quien prestas...* Revista Gestión. No. 47, Mayo de 1998.
- *Se busca una nueva moneda*. Revista América Economía. No. 151, 11 de Febrero de 1999.
- *Selectividad y Calidad: Las Claves de Lloyds Bank*. Revista EKOS, 15 de Agosto de 1995.
- *Un juego muy peligroso*. Revista Newsweek en español No. 36, 9 de Septiembre de 1998.

- VELA, María de la Paz. *La Economía de Alarcón*. Revista Gestión. No.38, Agosto de 1997.

- *VIII Congreso Latinoamericano de Fideicomiso*. México, Octubre de 1997.

- *Y quien dice que mi banco es seguro?*. Revista Gestión. No. 39, Septiembre de 1997.