

T  
332.1  
CEV



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**  
CIB - ESPOL

**INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANISTICAS Y ECONOMICAS**  
**ECONOMIA EN GESTION EMPRESARIAL**

**"BANCO CONTINENTAL CRISIS Y REACTIVACION"**

**TESIS DE GRADO**



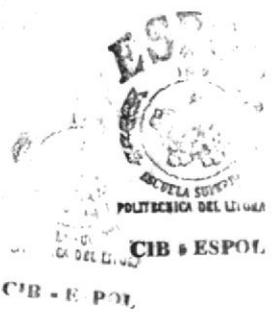
Previa a la obtención del Título de

**ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Presentado por :

**Lidia María Cevallos Salcedo**

**GUAYAQUIL - ECUADOR**



**AÑO**

**1999**

## AGRADECIMIENTO

A todas las personas  
que de uno u otro modo  
colaboraron en la  
realización de este  
trabajo y especialmente  
en el Dr. Moisés Tacle  
Director de Tesis,  
Ing. Jorge Gallardo,  
Ec. Cesar Gutierrez,  
por su invaluable ayuda.

# DEDICATORIA

A MIS PADRES

A MIS HERMANOS

A MI FAMILIA

## TRIBUNAL DE GRADUACION



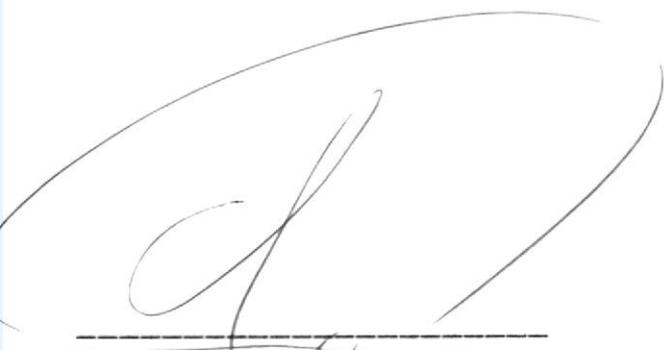
---

Ing. Washington Martínez G.  
PRESIDENTE TRIBUNAL



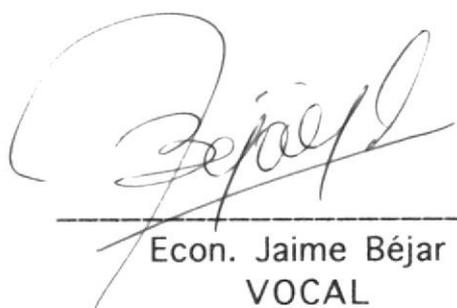
---

Dr. Moisés Tacle G.  
DIRECTOR DE TESIS



---

Econ. César Gutiérrez V.  
VOCAL



---

Econ. Jaime Béjar  
VOCAL

## DECLARACION EXPRESA

“ La responsabilidad del contenido de esta  
Tesis de Grado, me corresponden  
exclusivamente; y el patrimonio intelectual de  
la misma a la ESCUELA SUPERIOR  
POLITÉCNICA DEL LITORAL ”

*Lidia Cevallos Salcedo*

Lidia Cevallos Salcedo

## RESUMEN

El presente trabajo analiza "La Crisis y Reactivación del Banco Continental", desde un enfoque estratégico, el primer capítulo señala lo que constituyó el Entorno Macro y Micro Económico del Ecuador durante el período 1992 – 1995, un análisis detallado ha merecido este último año debido a que se suscitaron varios eventos entre ellos la crisis del Banco Continental según el estudio realizado se identificaron tres factores que fueron determinantes en el origen de la crisis. Luego se detalla lo que fue la intervención del Banco Central del Ecuador el mismo que inició un proceso de salvataje de la institución a través de la concesión de un crédito subordinado por un monto aproximado de S/. 485.400 millones de sucres.

El Capítulo 2 analiza detalladamente lo que fue el proceso de reactivación que entre otras cosas contó con la asesoría técnica de S.B.Warburg una subsidiaria de Swiss Bank Corporation, además se detallan otros mecanismos que fueron empleados en el proceso de reactivación como el diseño e implementación del Plan Estratégico 1998 – 2002.

El Capítulo 3 ha sido denominado "La Nueva Era del Banco Continental " en el se puede evidenciar la notable mejoría que experimento el Banco tanto en el área administrativa y financiera .

# INDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN.....	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
INDICE DE FIGURAS.....	IV
INDICE DE TABLAS.....	V
INTRODUCCION.....	1

## CAPITULO 1

1.1 ANTECEDENTES.....	2
1.2 ENTORNO MACROECONOMICO PERIODO 1992 –1994.....	7
1.2.1 ANTECEDENTES	
1.2.2 ENTORNO MACROECONOMICO	
1.3 ENTORNO MICROECONOMICO PERIODO 1992 –1994.....	15
1.3.1 REFORMAS AL SECTOR FINANCIERO	
1.3.2 MERCADO MONETARIO Y LAS TASAS DE INTERES	
1.3.3 EL SISTEMA FINANCIERO	
1.4 CRISIS ECONOMICA Y FINANCIERA DE 1995.....	24
1.4.1 EVENTOS DE 1995	
1.4.2 EFECTOS DE LA CRISIS EN EL SISTEMA FINANCIERO.	
1.5 ANALISIS DEL SECTOR BANCARIO UTILIZANDO EL ENFOQUE DE MICHAEL PORTER.....	30

1.6	ORIGEN DE LA CRISIS DEL BANCO CONTINENTAL.....	41
1.7	INTERVENCION DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.....	61

## **CAPITULO 2**

2.1	PLAN EMERGENTE DE REACTIVACION.....	66
2.2	ASESORIA BRINDADA POR EL SWISS BANK CORPORATION.....	73
2.3	INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA REACTIVACIÓN DEL BANCO CONTINENTAL.....	82

## **CAPITULO 3**

3.1	AREA ADMINISTRATIVA DEL BANCO CONTINENTAL. PERIODO 1997.....	100
3.1.1	ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL	
3.1.2	ADMINISTRACION ACTUAL	
3.1.3	DEFINICION DE LAS U.E.N. (UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO)	
3.2	AREA FINANCIERA DEL BANCO CONTINENTAL. PERIODO 1997.....	116
3.2.1	ANALISIS DE LA SITUACION FINANCIERA DEL BANCO. PERIODO 1997.	
3.2.2	VOLUMEN DE CAPTACIONES Y COLOCACIONES	

## **CAPITULO 4**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

## INDICE DE FIGURAS

### CAPITULO 1

- FIGURA 1.1** Modelo de Michael Porter
- FIGURA 1.2** Modelo de las 5 fuerzas de Entorno Macro y Micro  
Economico.
- FIGURA 1.3** Enfoque Porter – Análisis del Sector bancario
- FIGURA 1.4** Antigua Estructura del Grupo Conticorp
- FIGURA 1.5** Tasa Activa vs. Costo Fondos
- FIGURA 1.6** Evolución Depósitos de corto plazo
- FIGURA 1.7** Deficiencias de Liquidez
- FIGURA 1.8** Crecimiento y Calidad de Cartera
- FIGURA 1.9** Eficiencia Activos Improductivos /Patrimonio
- FIGURA 1.10** Reducción de Solvencia
- FIGURA 1.11** Estructura de Fondos
- FIGURA 1.12** Evolución de los depósitos por Tipo

### CAPITULO 2

- FIGURA 2.1** Antigua Estructura organizacional B.C.S.A
- FIGURA 2.2** Nueva Estructura organizacional B.C.S.A



### CAPITULO 3

- FIGURA 3.1 Organigrama Institucional B.C.S.A.
- FIGURA 3.2 Gastos del Personal y Costo
- FIGURA 3.3 Optimización del Recurso Humano
- FIGURA 3.4 Situación de Liquidez
- FIGURA 3.5 Captaciones Totales
- FIGURA 3.6 Depósitos Monetarios
- FIGURA 3.7 Depósitos Ahorros
- FIGURA 3.8 Captaciones Monetarias Extranjeras
- FIGURA 3.9 Evolución de Captaciones Totales
- FIGURA 3.10 Colocaciones Totales
- FIGURA 3.11 Cartera Vencida
- FIGURA 3.12 Contingentes
- FIGURA 3.13 Total Cartera y Contingentes

## **INDICE DE TABLAS**

- TABLA I** Banco continental participación en el mercado
- TABLA II** Banco continental part. y posicionamiento
- TABLA III** Indicadores Económicos Seleccionados
- TABLA IV** Programa Macro- Económicos seleccionados 92-93-94
- TABLA V** Sector Público no financiero
- TABLA VI** Evolución de las Tasas de Interés
- TABLAVII** Agregados monetarios
- TABLA VIII** Balance Consolidado a Julio 31 de 1996
- TABLA IX** Proyecciones Financieras
- TABLA X** Estado de Ingresos
- TABLA XI** FODA Institucional
- TABLA XII** Participación Mercado Tarjetas de Crédito
- TABLA XIII** Encaje Bancario
- TABLA XIV** Margen Financiero
- TABLA XV** Total de Captaciones
- TABLA XVI** Estructura de Fondo
- TABLA XVII** Captaciones en Moneda Extranjera
- TABLA XVIII** Evolución Colocaciones

## INTRODUCCION

El presente trabajo analiza “ La Crisis y Reactivación del Banco Continental” desde un enfoque estratégico, con el fin de conocer cuales fueron las causas que provocaron la crisis del Banco en el año de 1995, la posterior intervención del Banco Central del Ecuador que inició un proceso de salvataje de la institución a través de la concesión de un crédito subordinado por un monto aproximado de S/. 485,400 millones de sucres.

Adicionalmente se analiza el proceso de reactivación instaurado el mismo que marcó “La nueva Era del Banco Continental”, con el rediseño de la estructura organizacional, la redefinición de metas y objetivos además del diseño e implementación del Plan Estratégico 1998 – 2002.

Para el efecto he procedido a elaborar las siguientes hipótesis, las mismas que abarcan los temas a tratar en este trabajo.

En lo referente a los factores que incidieron en la crisis del banco las hipótesis planteadas son:

H<sub>1</sub> : Las políticas agresivas de consolidación en el corto plazo son altamente riesgosas ante tasas de interés volátiles.

H<sub>2</sub> : Confundir el H.U.M.P.T. ( Honorario por uso de Marcas, Patentes y Tecnologías) con Flujo de Caja.

H<sub>3</sub> : Las inversiones en mercados volátiles e inestables son de alto riesgo y no aconsejables.

En lo que respecta al proceso de Reactivación instaurado la hipótesis planteada es :

H<sub>4</sub> : El Rediseño Organizacional a nuevas realidades del mercado reduce costos, facilita los procesos de control , mejora la eficiencia de la organización y genera una mayor identificación cultural en el personal..





# CAPITULO 1

## 1. LA CRISIS DEL BANCO CONTINENTAL

### 1.1 ANTECEDENTES

El Banco Continental inicia sus operaciones el 7 de abril de 1975 liderado por el Dr. Leonidas Ortega Moreira, como un negocio de ahorro y crédito hipotecario y bajo el lema "la nueva cara de Guayaquil".

Comenzó su apoyo al sector de la construcción, mediante emisión de cédulas hipotecarias, que buscó reducir el déficit habitacional para luego ampliarse en un apoyo más universal a toda la gama de servicios al sector productivo y de personas.

Durante 1978 el Banco Continental S.A. adquiere sistemas de computación de la marca "NCR" que en su momento se constituían en los más modernos utilizados por la banca, en 1979 se crea el Grupo Financiero Continental (G.F.C.) grupo o ente jurídico del que formarían parte sucesivamente en el tiempo, el Banco Continental, Almaconti, Cash, Financonti, Contileasing, Banco Continental Overseas y Financiera Continental.

Durante los años 1980 – 1981 fueron de gran trascendencia y el punto de partida de lo que sería la definición como empresa, bajo el concepto de Grupo Financiero Continental, además adquiere una dimensión nacional con la inauguración de la Sucursal mayor en Quito, ampliando la cobertura geográfica en la provincia del Guayas con la inauguración de la Sucursal Milagro.

En el período 1984 – 1988 se suscitaron varios de eventos destacándose la creación de la división de “Banca Personal” y el lanzamiento de la cuenta “Multiservicio Cash Continental “ que era el primer producto bancario en ofrecer la rentabilidad de una cuenta de Ahorros y la flexibilidad de una cuenta corriente. En 1985 el Banco Continental S.A. se consolida como el quinto banco del sistema, manejando el 5% de mercado financiero.

Finalmente en la etapa comprendida entre 1990 – 1994 se inauguran las sucursales Machala y Cayambe, además entran en funcionamiento la “Mesa de Dinero” y el “Centro de Ahorros”. En 1991 se crea “Conticorp “ como “Holding” que agrupa las empresas conformadas por el Grupo Financiero Continental (G.F.C.) y por la Corporación Ecuatoriana de Transacciones Inmobiliarias (C.E.T.I.).

En 1993 se concreta la Alianza Estratégica con el Banco Comercial Antioqueño de Colombia .

En 1994 se fusiona con las empresas Financonti y Contileasing fortaleciendo de esta manera su presencia en el mercado y adquiere Activos y Pasivos de Financiera Continental y Cash convirtiéndose tácitamente en un “Banco Múltiple”, que durante los últimos años había mantenido y fortalecido su participación y posicionamiento dentro del sector bancario , encontrándose entre los cinco principales bancos del país en las siguientes categorías:

**TABLA I**

**BANCO CONTINENTAL S.A.**

Activos + Contingentes	1.57 bn. de sucres
Recursos Captados	845 mil mm. de sucres
Capital y Reservas	132 mil mm. de sucres
Rendimiento	70 mil mm. de sucres

Fuente: Informe Financiero 1994.

**TABLA II**  
**BANCO CONTINENTAL S.A.**  
**PARTICIPACION Y POSICION EN EL SECTOR BANCARIO**

	1992		1993		1994	
	Particip.	Posic.	Particip.	Posic.	Particip.	Posic.
Activos + Contingentes	5.90%	5	5.50 %	6	7.60%	4
Depósitos Totales	5.80%	6	5.60 %	5	8.10%	5
Capital y Reservas	6.20%	6	4.00 %	8	7.50 %	5

Fuente: Informe Financiero 1994, B.C.S.A

Estas cifras generaban grandes expectativas de crecimiento para el banco durante el año 1995, su meta principal era conquistar una posición de liderazgo dentro del mercado ecuatoriano en rentabilidad y satisfacción del cliente.

Pero el clima de estabilidad, expectativa y optimismo a inicios del año 1995 fue bruscamente afectado por el conflicto bélico con el Perú. Estos acontecimientos generaron retiros masivos de depósitos en monedas nacional y extranjera, causando una severa crisis de iliquidez en el sistema financiero.

Como consecuencia del conflicto bélico, durante el período de Febrero 29 a Febrero 10 de 1995, en toda la banca ecuatoriana se produjo un cambio en



la composición de las captaciones, que incrementó las tasas de las operaciones pasivas.

En ese momento, el Banco Continental S.A. tenía la posición de pasivos de la recientemente fusionadas Contileasing y Financonti, lo cual ocasionó que se incrementen sus costos financieros de corto plazo.

Adicionalmente se suscitaron otros eventos en el país como fueron la crisis energética y política, que sin lugar a duda incidieron directamente en los resultados del Banco Continental , es por esto que en Junio de 1995, el banco registra pérdidas por 50 mil millones de sucres, las cuales fueron restituidas por Conticorp S.A., en virtud de la vigencia del Convenio H.U.M.P.T. ( Honorario por uso de Marcas, Patentes y Tecnologías), descrito más adelante.

En noviembre de 1995 realiza la oferta de 430 millones de acciones por un valor de 100 sucres cada una , incrementando su capital de 126 a 169 mil millones de sucres.

En Diciembre de 1995, y en medio de la crisis del sistema financiero, el Banco Continental recibe dos créditos de emergencia por un total de 450 mil millones de sucres, otorgados por el Banco Central del Ecuador. De

noviembre de 1995 a Febrero de 1996 salieron del Banco 150 millones de dólares, de un total de depósitos de 300 millones de dólares.

Finalmente, el 20 de Marzo de 1996 el Banco Continental es intervenido por el Banco Central que se convierte en el accionista principal del Grupo Financiero Conticorp, toma el control del Banco y le otorga un crédito subordinado por 485 mil millones de sucres.

De ahí en adelante el propósito del Banco ha sido lograr la tan esperada Reactivación, de manera que esté listo para la venta contando con un plazo de 7 años (1997 – 2004) para lograr su objetivo.

A continuación analizaremos lo que constituyó el Entorno Macro y Micro económico del Ecuador durante el período 1992 – 1995, con el objetivo de conocer los cambios en la política económica y las reformas de las que fue objeto el sistema financiero nacional.

El análisis del Entorno Macro y Micro económico abarca las secciones 1.2 y 1.3 , las mismas que citan los eventos más destacados de la economía ecuatoriana durante el período 1992 –1994. Debido a que el período de análisis se ha estimado hasta 1995 he creído pertinente analizar este año de manera independiente en la sección 1.4 ya que durante este año se suscitó

la crisis económica y financiera del país debido a factores tales como el conflicto bélico con el Perú, la crisis energética y política .

## **1.2 ENTORNO MACROECONOMICO: Políticas Macroeconómicas vigentes durante el período 1992 – 1994.**

### **1.2.1 ANTECEDENTES**

El Gobierno del Arq. Sixto Durán – Ballén inicia en septiembre de 1992 la nueva estrategia económica del Ecuador, que constaba de un plan de estabilización y un ambicioso proceso de reforma estructural.

El plan de estabilización se centró en la utilización del tipo de cambio como ancla nominal para romper expectativas internas y reducir significativamente la inflación y las tasas de interés.

Para el cumplimiento de este programa fue necesario un restrictivo ajuste monetario y un importante sacrificio fiscal, así como el compromiso de estabilidad económica del Ecuador que facilitó entre 1993 y 1994, la negociación de un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, la reestructuración y normalización de la deuda externa, requisitos importantes para hacer atractiva la inversión privada y externa, y potenciar un mayor desarrollo económico del país.

En lo que respecta al programa de reforma estructural, este aceleró el proceso de la liberalización y apertura de la economía y la modernización del aparato productivo para facilitar la inversión competitiva de la economía ecuatoriana en el mercado internacional. Para ello se implantaron reformas en las áreas: monetaria, financiera, comercial, cambiaria y del Estado.

### **1.2.2 ENTORNO MACROECONOMICO**

El objetivo de la administración del Arq. Sixto Durán – Ballén se centró en la estabilización macroeconómica, la política cambiaria, monetaria y financiera tenía objetivos muy claros como eran combatir:

- La Inflación
- La insuficiencia del ahorro interno utilizado en el país e incipientes mercados financieros.
- Los deficientes sistemas de recaudación de impuestos
- El alto nivel de endeudamiento externo

Para el efecto, el gobierno del Arq. Durán – Ballén elaboró la Agenda para el Desarrollo la misma que comprendía el Plan de Acción del gobierno Nacional para el período (1993 – 1996), donde se exponían la filosofía, políticas y

estrategia gubernamentales para enfrentar y resolver las principales deficiencias y obstáculos estructurales y coyunturales del país; sentar las bases para la modernización del Estado y el crecimiento autosustentable, con el propósito de lograr el bienestar de la sociedad ecuatoriana.

Como primer paso, el Gobierno Nacional decide escoger como " ancla " del sistema y como " eje" de su política económica el tipo de cambio con el propósito de combatir ciertos desequilibrios macroeconomicos especialmente la inflación.

Por lo cual en agosto de 1992 se produce una macrodevaluación la que originó una subida abrupta del tipo de cambio de S/. 1400 a S/ 1700 sucres por dólar pero la expectativa que se había generado en la economía era de que el tipo de cambio llegaría a S/. 2000 por lo que la estrategia que debía seguir el Banco Central era defender el tipo de cambio a toda costa.

Así mismo el plan económico anticipaba la eventual baja de la inflación y de las tasas de interés, si bien es cierto la inflación se redujo levemente, pero la tendencia a la baja de las tasas de interés se veía interrumpida debido a la incapacidad de lograr un acuerdo con el F.M.I. durante 1993



CIB & ESPOL

Esto no provocó más que un clima de total incertidumbre, es por esto que el Banco Central se vio en la necesidad de reducir de manera significativa los

encajes bancarios los cuales fueron uniformados para todos los instrumentos financieros a un nivel del 10%, esta medida estuvo orientada a reducir el costo efectivo de los recursos para los intermediarios financieros, lo que haría posible reducir el margen de intermediación y las tasas de interés activas que caracterizaban la operación del sistema financiero ecuatoriano.

Finalmente, el acuerdo de contingencia con el F.M.I se firmó y se renegotió de manera exitosa la reducción y reestructuración de la deuda externa. Ya para 1994 los resultados económicos fueron alentadores, y Ecuador se posicionó como uno de los países de mayor potencial crecimiento económico y atractivo para inversión externa en la región.

A continuación se muestran algunos indicadores económicos así como el resultado del programa Macroeconómico 1993 – 1994 .

**TABLA III**  
**INDICADORES ECONOMICOS SELECCIONADOS**

<b>Años</b>	<b>PIB (%)</b>	<b>Inflación (promedio anual %)</b>	<b>Tipo de cambio (prom. Anual de venta %)</b>	<b>RMI (US\$ millones)</b>	<b>Deuda externa (US\$ millones)</b>	<b>SMV (S/.)</b>	<b>Déficit fiscal en relación con PIB (%)</b>
1992	3,6	54,60	1.576,87	782	12.122,2	60.000	2,4
1993	2,0	45,00	1.989,44	1.254	12.805,9	66.000	0,5
1994	4,0	25,40	2.247,00	1.742	13.664,4	77.000	0,0

FUENTE : La Realidad en Cifras Nacionales

**TABLA IV****PROGRAMA MACROECONOMICO 1993 – 1994 : Metas y Resultados**

<b>Rubros</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	
		<b>Meta</b>	<b>Resultado</b>
PIB (millones de dólares)	13,529	14,000	16,532
PIB ( IVA)	2,0	3,0	3,9
Inflación (%), a Diciembre 31	31,0	20,0	25,4
<b>Porcentajes del PIB</b>			
Déficit sector público no financiero	-0.50	-0.50	0.1
Déficit sector público consolidado	0.3	0.5	0.3
Inversión sector público no financiero	7.4	7.3	6.4
Déficit cuenta corriente	-3.3		-4.2
Deuda externa	94.4		74.1

FUENTE: Carta de Intención, Marzo de 1994; Programa Macroeconomico 1995

La política de estabilización de basó fundamentalmente en dos instrumentos.

- La austeridad fiscal
- La utilización del tipo de cambio como ancla.

Si observamos el recuadro de los indicadores económicos seleccionados notaremos que el PIB creció un 4% con relación a 1993.

Por otro lado a pesar de que la economía del país soportaba condiciones difíciles la tasa inflacionaria descendió de 31% en diciembre de 1993 a 25,4 % a finales de 1994, más alta que la meta programada de 20%.

En parte este resultado se dio gracias al comportamiento del tipo de cambio nominal que durante este período registró una notable estabilidad .

Como podemos apreciar a finales de 1992 fue de 1,576.87 sucres por dólar cerrando 1994 con una cotización de 2,247 sucres por dólar.

La Reserva Monetaria Internacional (RMI) alcanzó US \$ 1.742 millones en 1994 y se constituyó en un indicador positivo de la evolución de la economía, sobre todo tomando en cuenta que en Agosto de 1992, fecha de cambio de gobierno, tuvo un saldo de apenas US \$ 300 millones.

Un elemento importante de destacar es la renegociación de la deuda anunciada en Marzo de 1994, tras las negociaciones con el FMI y que fue convenida en Madrid en octubre del mismo año, implicó la posibilidad de acceder a nuevos créditos e inversión extranjera.

El endeudamiento externo registró altos niveles tal como lo demuestran las cifras: en 1992 la deuda externa era de US \$ 122.2 millones, mientras que en 1994 fue de US \$ 13,664.4 millones.

En lo que respecta al sector público este mostró un resultado financiero equilibrado. Aunque los ingresos fiscales como porcentaje del PIB disminuyeron 1.9 puntos, el gasto fiscal experimentó una contracción

relativa, algo mayor (2.1 puntos) con lo cual el déficit del sector público no financiero alcanzó sólo 0.2% del PIB.

**TABLA V**  
**SECTOR PUBLICO NO FINANCIERO**

(Porcentajes del PIB)

	1992	1993	1994
<b>Ingresos Corrientes</b>	25.8	26.1	24.2
<b>Gastos Corrientes</b>	19.6	19.1	17.5
<b>Balance global ( - déficit)</b>	-1.7	-0.4	-0.2

Fuente: Informe 1995. BID. Progreso Económico y Social en América Latina.

Elaboración : El Autor.

La disminución de los ingresos fiscales como porcentaje del PIB se explica por el comportamiento del precio internacional del petróleo y por el bajo superávit operativo de las empresas públicas, que ajustaron las tarifas de los servicios en forma moderada como contribución a una menor tasa de inflación.

La contracción del gasto público como porcentaje del PIB no fue uniforme en sus diversos componentes .

Los salarios y la inversión del gobierno central aumentaron en relación con el PIB.

En particular, la reclasificación de los cargos de los empleados del sector público se tradujo en cuantiosos aumentos salariales .

En cambio, disminuyeron las compras de bienes y servicios, la inversión del resto del gobierno y los pagos de intereses.

### **PERSPECTIVAS PARA 1995**

A comienzos de 1995 el panorama de la economía parecía promisorio. El optimismo se basaba en el favorable desempeño del año anterior y la credibilidad del plan económico presentado por las autoridades.

Sin embargo, el estallido de un conflicto fronterizo el 26 de enero y la movilización militar consiguiente produjeron incertidumbre, la paralización de las decisiones de gasto tanto en el sector privado como en el sector público no relacionado con la defensa, y un cambio en la expectativas.

La liquidez del sistema financiero se volcó hacia el mercado cambiario en busca de divisas y el flujo de capitales privado cambió de dirección.

Adicionalmente se suscitaron otros eventos en este año como fueron: la crisis energética, política y financiera que sin lugar a duda trajeron efectos adversos a la Economía del país.

La siguiente sección (1.3) analiza el Entorno Microeconómico período 1992 – 1994, en el se detallan las reformas del sector financiero además se analiza lo que fue el mercado monetario y la evolución de las tasas de interés.

### **1.3 ENTORNO MICROECONÓMICO: Análisis del Sistema Financiero Nacional. Período 1992 – 1994.**

#### **1.3.1 Reformas en el Sector Financiero**

El período 1992-1994 se caracterizó por la Reforma en el Sector Financiero lo que introdujo un nuevo marco institucional, legal y regulatorio para el manejo de la política monetaria y para la operación de los mercados financieros.

Se aprobaron nuevas Leyes de Régimen Monetario y de Instituciones Financieras.

La Ley de Régimen Monetario creó el marco institucional para el funcionamiento de una Autoridad Monetaria y de un Banco Central autónomos, capaces de atender el control de los agregados monetarios con base en operaciones de mercado abierto y limitando el financiamiento al sistema bancario y al sector público a situaciones coyunturales provocadas por “shocks” externos o internos.

La Ley de Instituciones Financieras estableció el marco de operación de entidades financieras completas, capaces de participar en todos los mercados y actividades relacionadas con los procesos de intermediación.

El nuevo esquema permitió la reorientación de los intermediarios hacia la multibanca, en donde todas las actividades se concentran bajo la misma figura institucional, o hacia la constitución de grupos financieros compuestos por compañías capaces de explotar el máximo potencial de intermediación.

La Ley también introdujo un moderno esquema de supervisión prudencial, capaz de evaluar la situación económica y financiera de los intermediarios, con el propósito de identificar instituciones en problemas para aplicar procedimientos correctivos, o para proceder de ser necesario, con el cierre de intermediarios ineficientes o de alto riesgo.

·El nuevo esquema no estaba orientado a evitar quiebras en el sistema financiero a cualquier costo, sino a facilitar la salida ordenada de éstos sin que ello se convierta en un elemento desestabilizador para la economía.

Este fue uno de los logros más importantes de la reforma en el sistema bancario cuya primera prueba se realizó con el cierre del Banco de los Andes.

### **1.3.2 Mercado Monetario y las Tasas de Interés**

A pesar de que el año 1991 se caracterizó por elevadas tasa de interés nominal, se observaba una prima de riesgo importante para inversión en moneda nacional, lo que hacía poco atractiva la inversión en sucres, favoreciendo la dolarización y la fuga de capitales.

Sin embargo, en **1992** esta prima había disminuido significativamente y para **1993** se había generado un importante premio por inversión en sucres, el cual fue generado por la baja tasa de devaluación, la reducción del índice riesgo país y por la rigidez a baja de la tasa de interés pasiva, lo que alentó significativamente las entradas de “capital golondrina”(corto plazo).

Además esta caída significativa en el ritmo de devaluación, así como en la reducción de encajes y la disminución del riesgo país generaron las

condiciones idóneas para promover la baja de las tasas de interés y de los márgenes de intermediación.

Sin embargo, el mercado financiero ecuatoriano aún conserva su memoria “inflacionaria”, y cualquier información que hiciera dudar sobre la sostenibilidad del plan económico, como la incapacidad de finiquitar el acuerdo con el FMI alimentaban la incertidumbre y revertían las tendencias a la baja que se generaron para el año 1993.

En **1994** hubo una expansión de la Oferta Monetaria y la liquidez a ritmos superiores a los que corresponde por el crecimiento de la economía, la recuperación de las actividades productivas así como los niveles de inflación sin embargo no bajaron las tasas de interés.

Todo lo contrario, persistió la tendencia alcista y se mantuvo el fenómeno de la volatilidad, lo que evidenció, un lado frágil de la acción económica del Gobierno.

Diversos sectores denunciaron el impacto negativo de las altas tasas (activas) de interés que se ubican muy por encima (más del doble) del nivel de inflación anual. Sólo en los últimos meses las tasas se estabilizaron, aun en niveles elevados, tal como lo muestra el siguiente cuadro:

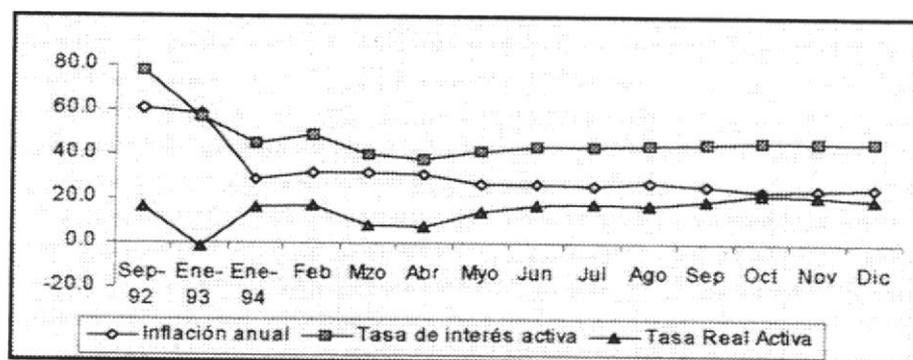
**TABLA VI**

**EVOLUCION DE LAS TASAS DE INTERES**

Mes	Inflación Anual	Tasas de interés		Margen (2) de Intermediación	Tasas Reales (3)	
		Activa	Pasiva		Activa	Pasiva
Sep-92	61.0	77.5	65.0	12.5	16.5	4.0
Ene-93	58.5	57.0	41.5	15.5	-1.5	-17.0
Ene-94	29.1	45.5	34.0	11.5	16.4	4.9
Feb	32.0	48.7	39.0	9.7	16.7	7.0
Mzo	31.6	40.0	27.3	12.7	8.4	-4.3
Abr	30.8	38.1	29.2	8.9	7.3	-1.6
Myo	26.9	41.2	31.2	10.0	14.3	4.3
Jun	26.5	43.5	36.7	6.8	17.0	10.2
Jul	25.8	43.7	37.9	5.8	17.9	12.1
Ago	27.2	44.1	34.6	9.5	16.9	7.4
Sep	26.2	45.2	36.2	9.0	19.0	10.0
Oct	23.8	46.1	33.4	12.7	22.3	9.6
Nov	24.5	45.9	36.3	9.6	21.4	11.8
Dic	25.5	46.1	41.7	4.4	20.2	4.4

(1) Para operaciones de 92 a 175 días; (2) Diferencia entre tasas activas y pasivas de los b  
(3) Deducción la inflación.

FUENTE: Realidad en Cifras Nacionales. Fundación Ecuador. Pg.107



Según los datos presentados en el cuadro anterior podemos concluir que “las tasas de interés para préstamos (activas) además de inestables fluctuaron en los elevados niveles de 35 al 75% entre Agosto de 1992 y Diciembre de 1994, y están ubicados muy por encima de la inflación promedio anual que terminó en Diciembre de 1994 en 25,4%.

Respecto a la tasa interbancaria, que es la más sensible a las fluctuaciones de la liquidez, en corto plazo alcanzó niveles extremadamente elevados, a comienzos de 1994, en determinados momentos, del orden de 65% y en las últimas semanas de Diciembre bordeó el 80%.

Las tasas mencionadas fueron de gran preocupación para las autoridades en razón de que se habían convertido en un gran referente de iliquidez del sistema, cuando se elevaban bruscamente lo que se reflejaba en el mercado el cual se tornaba más nervioso afectando las otras tasas y otras variables como el tipo de cambio y los precios de algunos bienes”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> “La Realidad en cifras Nacionales 1995. Fundación Ecuador. Pag.107.

### 1.3.3 El Sistema Financiero

#### Los Agregados Monetarios

Las perspectivas de estabilidad económica promovieron entre 1992 y 1994 un desarrollo importante de el sistema financiero y los agregados monetarios crecieron más rápido que el PIB, tal como lo evidencian las razones de profundización financiera del (M1/PIB, M2/PIB, y Cred/PIB).

**TABLA VII**  
**AGREGADOS MONETARIOS**

	1991	1992	1993	1994	1995
<b>Producto Interno Bruto</b>					
PIB nominal (millones de sucres)	12,295	19,413	27,451	36,478	46,005
%variación PIB real	5.0	3.6	2.0	4.3	2.3
<b>Agregados Monetarios (% del PIB)</b>					
M1/PIB	8.5	7.7	8.2	8.4	7.6
M2/PIB	19.2	19.1	20.6	24.3	26.8
Cred Privado/PIB	10.7	10.9	14.4	20.3	23.8

FUENTE: Mercados Financieros en la Encrucijada. Pg. 173.

AUTOR : Arnaldo Camacho



En gran medida, el crecimiento de los agregados monetarios fue resultado de la inyección de liquidez que realizara el Banco Central producto del incremento en la reserva internacional neta y del aumento en la capacidad del sistema financiero para crear medios de pago a través de la reducción de los encajes bancarios.

Según los anteriores datos estadísticos la liquidez interna M1(dinero y depósitos a la vista) asociada con la demanda de transacciones de manera proporcional al PIB, se mantuvo a un nivel cercano al seis por ciento. Sin embargo, la razón de M2/PIB creció más de siete puntos porcentuales, reflejando un crecimiento importante en el ahorro y propiciando una mayor disponibilidad de recursos de financiamiento al sector privado, como lo refleja la razón de Cred/PIB.

Desafortunadamente la expansión en el M2 se tradujo con el financiamiento de corto plazo de bienes de consumo, en vista de que el avance en reformas orientadas al desarrollo de infraestructura y la modernización del aparato productivo avanzaban lentamente. No obstante lo anterior, algunos bancos empezaron a dar financiamiento a largo plazo (2 años), asumiendo el mayor riesgo de exposición a fluctuaciones económicas que un mayor desfase de plazos entre la colocación y la captación implicaba.

Los resultados fueron más alentadores en el mercado de valores, en donde el aumento significativo de los rendimientos en acciones de empresas, entre las que se encontraban algunas de las privatizadas a partir de 1993, parecía propiciar un desarrollo importante del mercado de capitales.

Algunas empresas empezaron a explorar la apertura de su estructura de capital y la captación a través de mercado de valores para promover su transformación productiva y ampliar su capacidad de producción. Aún más, algunas instituciones comenzaron a explorar la posibilidad de colocar "American Depository Rights" (ADRs)<sup>2</sup> en el mercado internacional ante el lento desarrollo del mercado de capitales.

Esto creó incentivos tanto para los inversionistas como para los intermediarios financieros, propiciando que éstos últimos asignaran una cantidad importante de sus recursos en este tipo de activos financieros.

Estos fueron algunos de los eventos más destacables del entorno Microeconómico de 1992 –1994, la siguiente sección analizará la economía ecuatoriana durante 1995, año que reviste vital importancia para el presente trabajo ya que en el se origina la crisis del Banco Continental.

---

<sup>2</sup> American Depository Rights (ADRs) .- derechos emitidos contra acciones extranjeras y que se negocian en el mercado de ventas sobre el mostrador (extrabursátiles).

## 1.4 CRISIS ECONOMICA Y FINANCIERA DE 1995

### 1.4.1 EVENTOS DE 1995

Como ya mencionamos en el análisis del Entorno Macroeconómico, a comienzos de 1995 el panorama de la economía parecía promisorio.

El Gobierno a través de políticas claras y bien definidas logró la credibilidad de su plan económico .

Sin embargo, el estallido del conflicto bélico con el Perú el 26 de enero y la movilización militar consiguiente produjeron incertidumbre, la paralización de las decisiones de gasto tanto en el sector privado como en el sector público no relacionado con la defensa, y un cambio en las expectativas.

La liquidez del sistema financiero se volcó hacia el mercado cambiario en busca de divisas y el flujo de capitales privados cambió de dirección. La presión sobre el tipo de cambio ponía en peligro el plan de estabilización, por lo que las autoridades monetarias procedieron a restringir drásticamente la liquidez.

La presión cambiaria cedió, pero la tasa de interés interbancaria, que antes del conflicto fluctuaba alrededor del 40% anual, llegó hasta el 270%.



El Dr. Arnoldo Camacho, autor del libro Reforma Financiera y Crisis económica en el Ecuador al referirse a los eventos suscitados en 1995 plantea lo siguiente:

“ La reducción sostenida en el índice de riesgo de país durante el período 1991 – 1994 generaba grandes expectativas para 1995. Además, los elevados rendimientos recibidos en el mercado accionario habían hecho atractiva la apertura de la estructura de capital de las empresas y algunos intermediarios financieros, bancos y compañías financieras habían realizado importantes inversiones en acciones”.

“Sin embargo, como las reformas relacionadas con el sector público y la privatización avanzaban lentamente, el aparato productivo no respondió como se esperaba en cuanto a la inversión para la modernización y ampliación de la capacidad productiva. Además, la crisis energética que enfrentaba el país había desacelerado el ritmo de crecimiento de la economía y, desafortunadamente, se presentaron cuatro crisis importantes que elevaron el nivel de incertidumbre sobre el proceso de reforma y el futuro de la economía.

“ La pérdida de confianza generó una tendencia al alza en tasas de interés y una aceleración del proceso de devaluación, esto a pesar de tener bajo control la inflación interna”.

A ello se sumaron cuatro eventos que acentuaron la crisis estos fueron:

a.- en febrero de 1995 se desató el conflicto armado con el Perú, el cual hizo necesarios aumentar el gasto fiscal en defensa, por lo que aumentó el riesgo de país y obligó al Banco Central a salir en defensa de la moneda nacional, utilizando explícitamente las tasas de interés como instrumento de ajuste temporal;

b.- el aumento en el gasto en defensa produjo un desbalance en caja fiscal hacia julio de ese año, ante la expectativa de que éste sería financiado con captación de recursos en el mercado financiero;

c.- el cuestionamiento sobre el uso de fondos de la partida de gastos reservados por parte del Vicepresidente Alberto Dahik, quién hasta ese entonces había funcionado como jefe del equipo económico, aceleró la pérdida de confianza en el país.

d.- hacia finales de año se generó una crisis financiera motivada por la reducción del crédito que los bancos otorgaban a compañías financieras y por la intervención, debido al mal manejo de un gran número de casas de valores que habían empezado a operar como intermediarios y que estaban en situación crítica.

La captación agresiva por parte de compañías financieras y la pérdida de confianza en instituciones nuevas y pequeñas llevó a una nueva alza en tasas de interés.

#### **1.4.2 EFECTOS DE LA CRISIS EN EL SISTEMA FINANCIERO**

Los eventos de 1995 reflejaron serias repercusiones a nivel de los intermediarios financieros:

a.- el alza en los tipos de interés aumentó el gasto financiero y redujo la capacidad de pago de las empresas y desincentivó el consumo de bienes duraderos, por lo que algunas empresas de importación y distribución que se habían financiado con bancos y financieras acumularon inventarios y entraron en mora;

b.- la tendencia al alza en tasas de interés hizo que el mercado de captación volviera la preferencia hacia el muy corto plazo, aumentando el desfase entre activos y pasivos de los intermediarios financieros y su exposición a riesgo de tasas de interés; y

c.- los aumentos puntuales en la tasa de interés afectaron la estructura de colocaciones y captaciones, llegando incluso a revertir durante algunos períodos el margen de intermediación (costo de captación mayor al rendimiento de colocaciones), por lo que algunos intermediarios, principalmente compañías financieras empezaron a generar pérdidas.

A estos elementos se sumaron dos factores adicionales. Primero el cuestionamiento sobre la viabilidad de un elevado número de participantes en el mercado financiero, en momentos en que se presentaba la crisis de empresas financieras, puso incorrectamente en duda la estabilidad y solidez de intermediarios nuevos y pequeños.

Además, se filtró información sobre la ampliación de la banda de flotación del tipo de cambio, por lo que inversionistas e intermediarios financieros volcaron su preferencia a la tenencia de dólares o activos en dólares, generando de facto una macrodevaluación.

Más aún, la constante mención a la sobrevaluación cambiaria acumulada y la inestabilidad económica alimenta la expectativa de una nueva macrodevaluación a la entrada del nuevo gobierno, en el segundo semestre de 1996.

Esto hizo que la preferencia por activos en moneda extranjera se mantuviera y que las tasas de interés, que entre 1992 y 1994 no habían bajado por la incertidumbre sobre la sostenibilidad del programa económico en marcha, ahora tampoco bajarán anticipando la próxima macrodevaluación.

Sin lugar a duda estos eventos generaron resultados por demás adversos para la economía ecuatoriana, la crisis del sector financiero generó un clima de incertidumbre y desconfianza que terminaron con las expectativas de crecimiento generadas a finales de 1994.

La siguiente sección comprende una síntesis de lo que fue el Entorno Macro y Micro económico, estos dos sectores son analizados en su conjunto gracias a la utilización de una herramienta práctica y moderna como lo es el “Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter”., el mismo que analiza la rentabilidad y la competencia de la Industria, que para nuestro caso específico la industria la constituye el Sector Bancario.



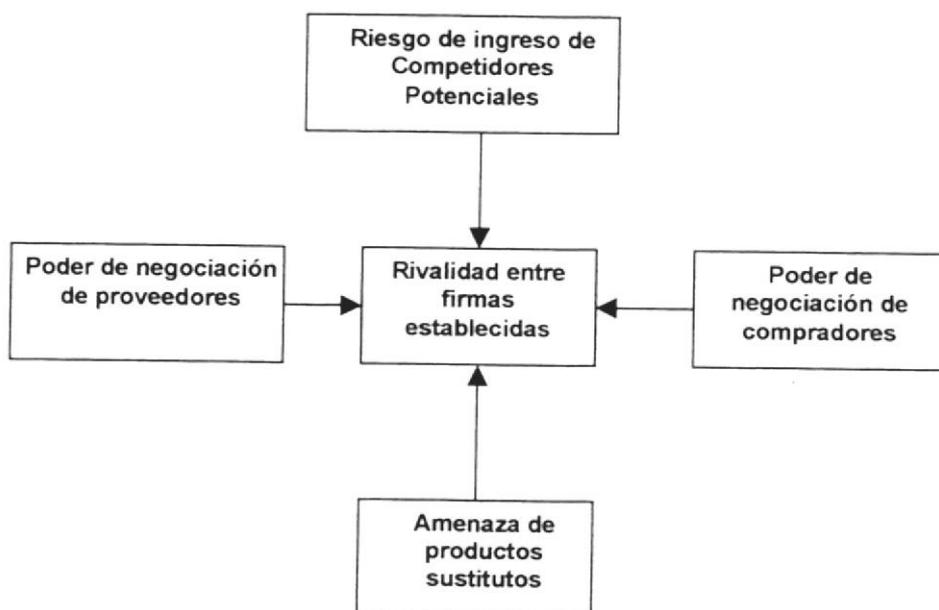
## 1.5 ANALISIS DEL SECTOR BANCARIO UTILIZANDO EL ENFOQUE DE MICHAEL PORTER

Luego de explicar brevemente cual fue el entorno Macro y Micro económico durante el período 1992 – 1994 así como de explicar la crisis económica y financiera de 1995 me he permitido elaborar una síntesis de estos acontecimientos utilizando una herramienta moderna como lo es el **Modelo de las cinco Fuerzas de Michael Porter**.

Este se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria:

- (1) el riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores.
- (2) el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria.
- (3) el poder de negociación de los compradores.
- (4) el poder de negociación de los proveedores.
- (5) la proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

El modelo de las cinco fuerzas mide : la rentabilidad de la Industria y la Competencia.



Fuente: "How Competitive Forces Shape Strategy" Michael Porter.

**FIGURA 1.1 El Modelo de las Cinco Fuerzas**

Pero estas variables por si solas están considerando las industrias como entidades autónomas, pero en la práctica se encuentran dentro de un macroambiente más amplio.

De manera que dentro de nuestro análisis se deberá incluir este macroambiente es decir un “ambiente económico, tecnológico, demográfico, social y político más amplio. Los cambios en el macroambiente pueden tener un impacto directo en cualquiera de las cinco fuerzas expuestas en el modelo de Porter.

**El ambiente macroeconómico.-** La condición del ambiente macroeconómico determina la prosperidad y bienestar general de la economía.

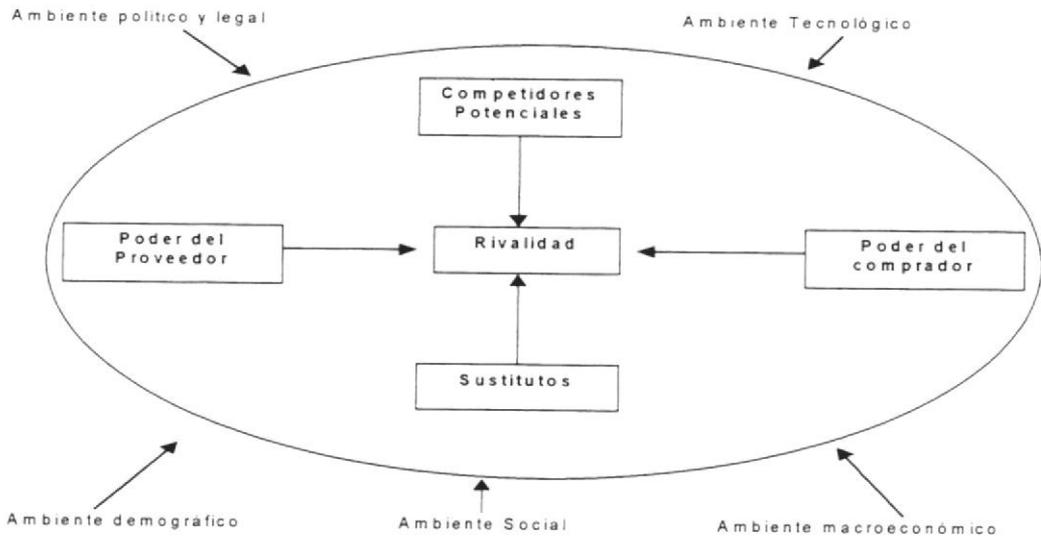
Esto a su vez afecta la capacidad de la compañía para obtener una adecuada tasa de rendimiento<sup>3</sup>. Los cuatro indicadores macroeconomicos más importantes en este contexto son:

- La tasa de crecimiento de la economía
- Las tasas de interés
- Las tasas de cambio monetario
- La tasa de Inflación.

De manera que nuestro modelo final estará conformado por dos entornos como son el Macro y Micro ambiente. De la siguiente manera:

---

<sup>3</sup> Michael Porter: “La naturaleza de la Ventaja Competitiva. Pag: 70-71.



**FIGURA 1.2. Modelo de las 5 Fuerzas. Entorno Macro y Micro Económico.**

El siguiente cuadro muestra el Modelo de las 5 Fuerzas elaborado a partir de los elementos que constituyeron el Entorno Macro y Micro Económico durante el período 1992 –1995 , poniendo especial énfasis en los cambios y reformas que se suscitaron en el sector bancario.

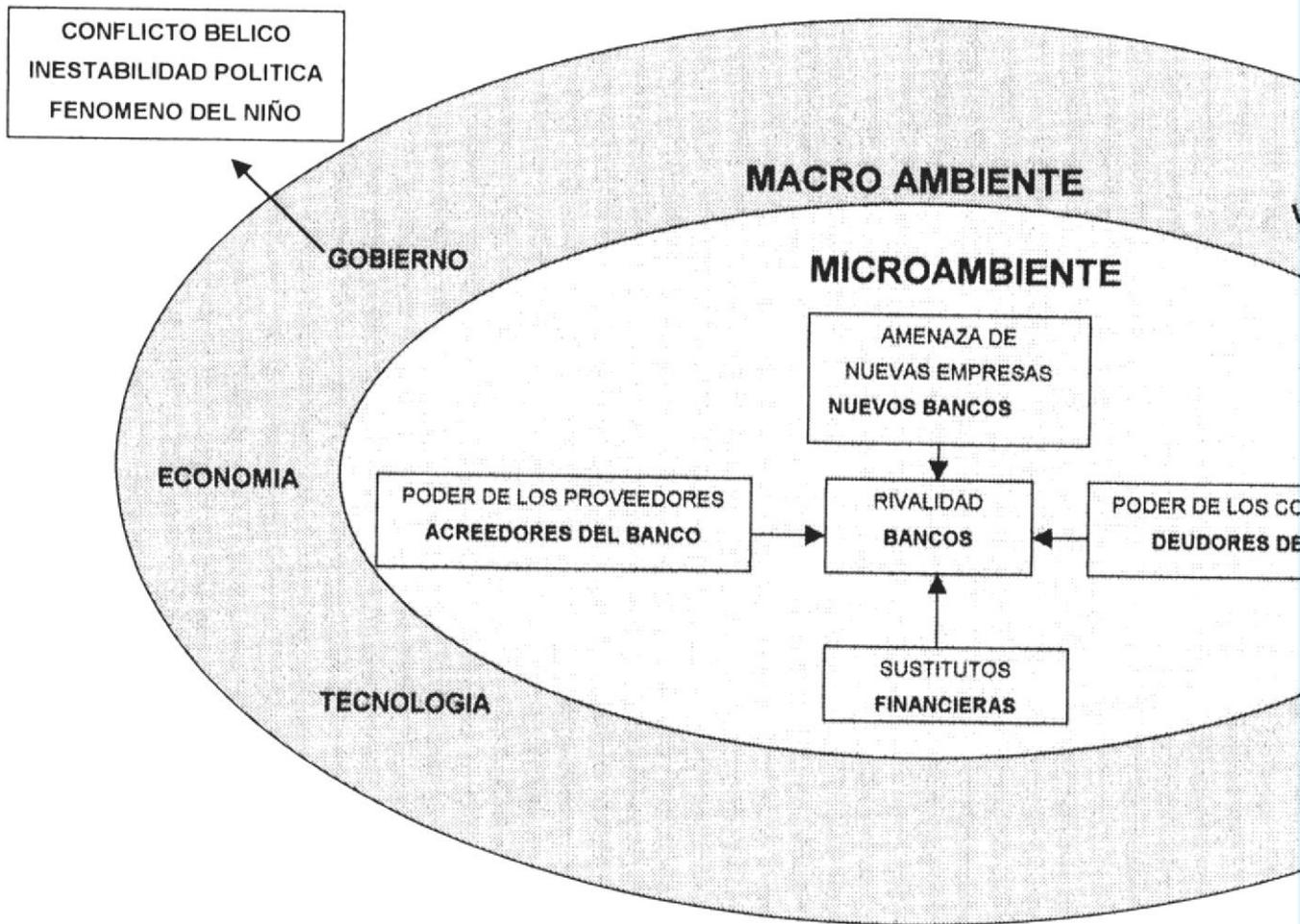


FIGURA 1.3 ANALISIS DEL SECTOR BANCARIO .- ENFOQUE MODELO PORTER

## ANALISIS

Luego de realizar una breve descripción de lo que es el modelo de las cinco fuerzas de Porter; centramos nuestro análisis en el estudio de las diferentes variables que influyeron de manera determinante en el proceso de crisis del Sistema Financiero.

El siguiente análisis está basado en el artículo “La crisis del Sistema Financiero” elaborado por el Ingeniero Jorge Gallardo Zavala y publicado por la revista “Espol Propuestas”. No. 4. Abril de 1999.

“La crisis del sector bancario tiene sus inicios en el año 1993 con la liberalización del sector financiero, sin aun contar con la debida preparación y fortalecimiento institucional del organismo encargado de la supervisión y control”.

Con esta liberalización del Sistema Financiero se dio paso a la implantación del concepto de banca universal, de manera que si nos valemos del gráfico del modelo de Porter podemos ubicar la “Liberalización del Sistema Financiero” dentro del Microambiente formando parte de la variable **“Amenaza de nuevas empresas”** que para nuestro caso específico sería la aparición de nuevos bancos.

Con este nuevo concepto de "Banca Universal" se reemplazó el concepto de Banca restringida que limitaba las operaciones que podían realizar las instituciones financieras. Se logró reducir las barreras de ingreso lo mismo que trajo como consecuencias:

- La liberalización de las Tasas de interés.
- Se unificaron y bajaron los encajes.
- Se eliminaron las restricciones de entrada para nuevos intermediarios.

Es precisamente en este punto donde entra en juego una nueva variable la de "**Rivalidad**" Con el ingreso de nuevos bancos se dio paso a una gran lucha por los recursos financieros en manos del público. Se inició una agresiva campaña publicitaria lo que ocasionó:

- Reducción de los márgenes de intermediación.
- Elevación de la tasa real de interés.

El modelo también presenta otras variables como son:

**Poder de los Proveedores.**- que para nuestro caso son los Acreedores del Banco.

· **Poder de los Compradores** .- que están representados en nuestro modelo por los Deudores del Banco.

**Sustitutos**.- tenemos las Financieras debido a que estamos analizando el sector formal de la economía.

Como se mencionó a la introducción de este capítulo el programa económico iniciado en 1992 por el Arq. Sixto Durán – Ballén incrementó el diferencial entre las tasas de interés domésticas descontando el riesgo cambiario, con relación a las internacionales, lo que estimuló :

1.- La entrada de capitales permitiendo financiar con holgura el déficit en cuenta corriente.

2.- La acumulación de Reservas.

Todos estos recursos fueron intermediados en la Banca local lo cual provocó un boom crediticio durante los años 1993 y 1994.

La mayoría de estos créditos estuvieron orientados en gran parte hacia el sector de la economía no transable para el financiamiento de:

- Desarrollos urbanísticos
- Centro comerciales
- Inversión en Activos Financieros.

El crecimiento desmedido de estos créditos y la imperfecciones existentes en el mercado de capitales conllevaron finalmente a una crisis bancaria.

Fue precisamente en el año 1995 donde se pudieron evidenciar los errores estratégicos y de comportamiento ya que fueron muchos factores los que afectaron sobremanera la economía del país, entre ellos están:

- El conflicto bélico con el Perú.
- La crisis política.
- La crisis energética.

Provocando como era de esperarse una masiva salida de capitales impactando de esta manera las actividades del sector financiero.

Esta crisis financiera comienza a afectar en forma consistente la calidad de las carteras de la banca.

Adicionalmente esta grave situación trajo consigo otras consecuencias en materia económica como fueron:

“Serio limitante a la conducción de la política monetaria y cambiaria”.

“Afectó la situación fiscal, ya que el gobierno tuvo que emitir bonos para rescatar a la banca incrementando la deuda interna, a su vez, el banco central tienen que incrementar sus operaciones de mercado abierto para contrarrestar la liquidez que generan los créditos a la banca afectando así las transferencias netas que tiene que realizar al fisco, y finalmente, la banca genera menos utilidades, lo que significa menos impuestos”<sup>4</sup>.

Como conclusión de este análisis del modelo de Porter en donde se logró integrar el entorno Macro y Microeconómico pudimos observar que tanto factores externos como internos afectaron la economía ecuatoriana durante el período 1992 –1995, especialmente durante 1995 cuando estalla el conflicto bélico con el Perú, donde se produjo la salida de capitales de corto plazo o “golondrina”, el sector financiero se vio convulsionado, la tasa interbancaria llegó al 300% y se retiraron masivamente los depósitos.

Gracias a este análisis pudimos descubrir factores que jugaron un papel preponderante en el origen de la crisis financiera como fueron:

---

<sup>4</sup> Gallardo Jorge. “La crisis del Sistema Financiero”. Revista Espol Propuestas. No.4 Abril 1999. Pg.8.

- La liberalización de las Tasas de interés
- La unificación y reducción de los encajes
- La eliminación de las restricciones de entrada para nuevos intermediarios.

Estos factores provocaron la reducción de los márgenes de intermediación y la elevación de la tasa real de interés, al originarse una rivalidad entre los participantes del sistema por la captación de clientes.

No podemos dejar de mencionar el efecto del boom crediticio que se produjo en 1994 como consecuencia de la apertura de cuenta de capitales sin el debido control, algunos expertos y estudios empíricos “afirman que existe una fuerte correlación entre el crecimiento desmedido del crédito y las crisis bancarias”.<sup>5</sup>

A continuación centraré mi análisis en uno de los bancos que se vio afectado a raíz de esta crisis financiera, lo cual generó una gran polémica debido a que resultaba paradójico que el quinto banco más grande del país sucumbiera ante la crisis.

---

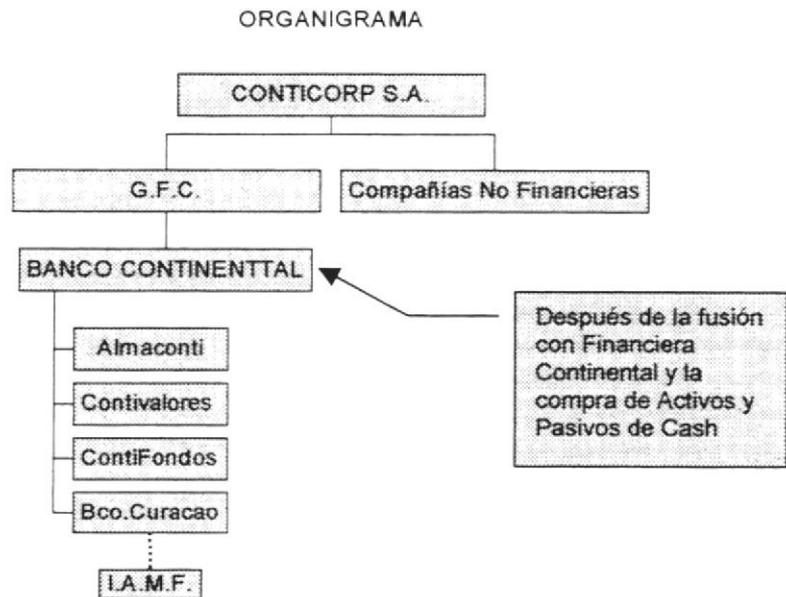
<sup>5</sup> Gallardo Jorge. “La crisis del Sistema Financiero”. Revista Espol Propuestas. No.4 Abril 1999. Pg.8.

## 1.6 ORIGEN DE LA CRISIS DEL BANCO CONTINENTAL

El Banco Continental, en la práctica se había convertido en la cabeza de un grupo que desbordaba el ámbito financiero para incursionar en actividades agroexportadoras, mercantiles, de consultoría, educativas e inmobiliarias.

Es por esto que en el año 1991 se creó CONTICORP S.A. como Holding que agrupaba las empresas conformadas por el Grupo Financiero Continental (G.F.C.) y por la Corporación Ecuatoriana de Transacciones Inmobiliarias (C.E.T.I.)

El Grupo Conticorp lo conformaban más de 100 empresas en el país y en el exterior.



Fuente: Análisis presentado por SBC Warburg.

**FIGURA 1.4 ANTIGUA ESTRUCTURA DEL GRUPO CONTICORP**

Es precisamente el **Grupo Financiero Continental** el que agrupaba a: el **Banco Continental**, Cash, Financonti, Contileasing, Banco Continental Overseas y Financiera Continental.

El Crecimiento del Banco Continental era sostenido y significativo, se había convertido en líder en el financiamiento de vehículos.

También se realizaban otras operaciones como: préstamos hipotecarios en sucres y UVC y líneas de crédito corporativo y de consumo.

A continuación damos inicio al análisis de los factores que influyeron de una u otra manera en la crisis, como podremos observar a lo largo de este estudio no podemos atribuir las crisis del sector financiero específicamente del Banco Continental, tan solo al mal manejo económico por parte del Gobierno, ni a los shocks externos e internos que provocaron graves problemas durante 1995, creo importante incluir en mi estudio otros factores que jugaron un rol preponderante en la crisis y que estuvieron ligados concretamente con la parte administrativa del Banco como fueron estrategias financieras riesgosas y vulnerables así como la utilización de mecanismos financieros como el método HUMP que no permitía revelar la real situación financiera del Banco.

A continuación damos inicio al análisis de los factores que fueron determinantes para el origen de la crisis del Banco Continental S.A.

Con este análisis podremos demostrar las tres hipótesis planteadas al inicio de este trabajo :

H<sub>1</sub> : Las políticas agresivas de consolidación en el corto plazo son altamente riesgosas ante tasas de interés volátiles.

H<sub>2</sub> : Confundir el H.U.M.P.T. ( Honorario por uso de Marcas, Patentes y Tecnologías) con Flujo de Caja.

H<sub>3</sub> : Las inversiones en mercados volátiles e inestables son de alto riesgo y no aconsejables.

Ya que como podremos observar a lo largo de este estudio la crisis del Banco Continental en 1995 no se origina por causa del mal manejo económico del Gobierno, ni por los factores externos e internos que afectaron la economía durante ese año.

La serie de eventos que se suscitaron en 1995 ligados a otros factores concernientes a la parte administrativa del Banco fueron el detonante de la grave crisis.

A continuación, mencionaré 3 factores que jugaron un papel preponderante en la caída del Banco :

- 1.- Problemas de Estrategia Financiera / Deterioro de la Calidad del Banco
- 2.- Controles Inadecuados Contabilidad H.U.M.P.T.
- 3.- Fondos de Inversión .- Las Financieras.

Analizaremos el primero de ellos, el mismo que tiene como objetivo demostrar la primera hipótesis.

### **1.- Problema de Estrategia Financiera**

La nueva “Ley General de Instituciones del Sistema Financiero” promulgada a mediados de 1994 se constituyó en un enorme desafío para las instituciones financieras, ya que esta nueva Ley fomentaba un sistema financiero fuerte, competitivo y eficiente así como también propiciaba el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros necesarios para la dinamización del ahorro y su canalización hacia las actividades productivas y de inversión; buscaba impulsar la globalización de los servicios financieros a través de la creación de instituciones financieras múltiples.

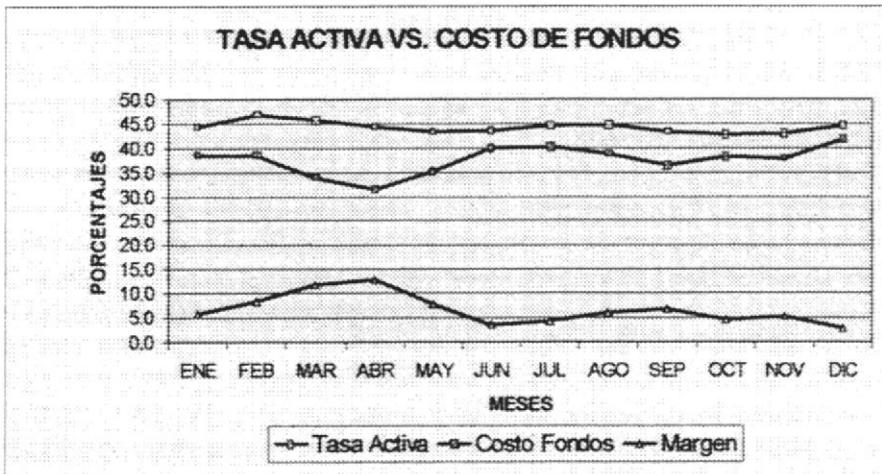
Toda esta gama de desafíos y oportunidades que generó este nuevo marco legal había generado una fuerte competencia en el mercado, cuya incidencia



inmediata fue la modificación en las estructuras de fondeo, de activos y en la rentabilidad.

Es precisamente esta fuerte competencia la que provocó una evidente reducción del margen entre tasas activas y pasivas así como también la reducción de la brecha entre el costo de fondos totales y la tasa activa lo que indudablemente estaba afectando la rentabilidad de las instituciones financieras entre ellas el Banco Continental.

Para remediar esta situación de fuerte competencia iniciada en 1994, producto de la Nueva ley promulgada que estaba afectando la rentabilidad, tal como lo demostraba la reducción de la brechas entre el costo de fondos totales y la Tasa Activa en el Banco Continental :



Fuente: Banco Continental S.A. Informe Financiero 1994.

**Figura 1.5 .- Tasa Activa Vs. Costo de Fondos**

El Banco Continental adoptó una estrategia financiera riesgosa y vulnerable, que consistía en financiar sus colocaciones en gran medida con depósitos o

fondos de relativamente corto plazo, recursos muy volátiles , como interbancarios o "Repos".

La Estrategia adoptada resultaba positiva si la tasa de interés cae, pues el fondeo se abarata, pero es negativa cuando aumenta la tasa de interés. Además resultaba muy susceptible a choques adversos de liquidez como por ejemplo : retiros de depósitos o cierre de líneas interbancarias.<sup>6</sup>

Esto es precisamente lo que ocurrió en 1995 cuando el conflicto bélico con el Perú originó la salida de dinero del sistema bancario y una mayor demanda de dólares por la brecha de liquidez originada por la necesidad de cubrir el retiro de depósitos. Gran parte de los activos de los bancos estaban constituidos por créditos a mediano plazo ( 90 días) a tasas nominales del alrededor 40% .

En los días críticos los bancos llegaron a fondearse en el mercado interbancario a tasas por encima del 100%.

Durante el segundo semestre de 1995, el Ecuador se vio afectado por una crisis energética que ocasionaba cortes generalizados de energía y una crisis política que desembocó en la renuncia del Vicepresidente de la República. Estos hechos fueron en gran parte responsables de un clima de inestabilidad e incertidumbre. A esta coyuntura se añadía un continuo deterioro de la

---

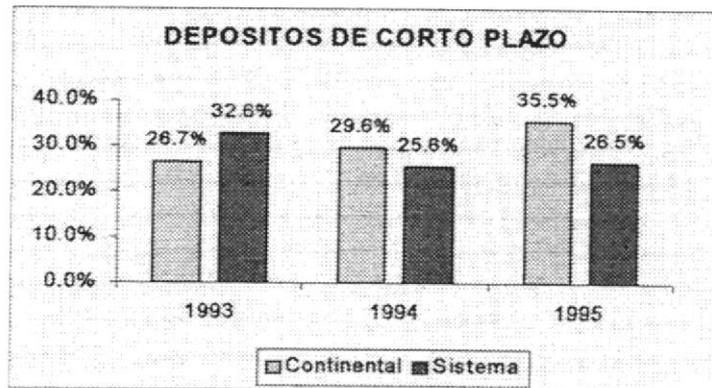
<sup>6</sup> Revista Gestión ¿Qué mismo pasó con el Continental?. Abril de 1996. No. 22. Pag.17.

situación fiscal que al ser financiado con deuda interna presionaba al alza de las tasas de interés, afectando al sistema financiero.

Debido a esta grave situación la estrategia financiera del Banco sucumbe, originando graves efectos en la situación financiera del Banco como fueron :

**A.-Descalce de plazos.-** Muchos de los créditos que concedía el Banco Continental eran a largo plazo, mayores de un año, para financiar esta colocaciones se confió en gran medida en depósitos o fondos de relativamente corto plazo. Esto produce un descalce de plazos entre los activos(créditos de largo plazo) y los pasivos(depósitos de corto plazo).

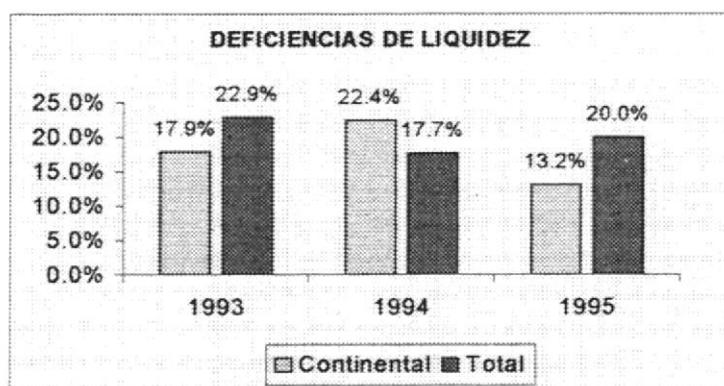
Como se puede apreciar en el siguiente gráfico a finales de 1995 el 35,5% de los depósitos eran de corto plazo.



Fuente: Revista Gestión No.22 Pg.16.

**FIGURA1.6 EVOLUCION DEPOSITOS DE CORTO PLAZO**

**B. Liquidez.-** La situación de liquidez del Banco se fue deteriorando hasta el punto en que a fines de 1995, los fondos disponibles apenas representaron el 13,3% de los depósitos totales. Mientras que para el resto del sistema, este indicador llegaba al 20%.



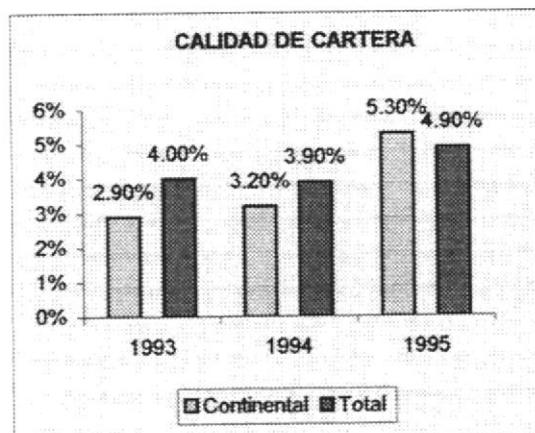
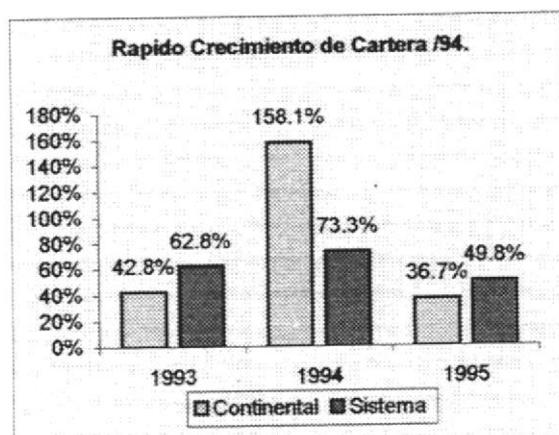
Fuente: Revista Gestión No.22 Pg.16.

**FIGURA 1.7 DEFICIENCIAS DE LIQUIDEZ**

**C.- Otros aspectos Financieros.-** Como se mencionó en el análisis de entorno microeconómico durante 1994 existió un boom crediticio, de manera que la cartera de créditos y contingentes del Continental registró un crecimiento impresionante del 158,1%, muy superior al sistema bancario que alcanzó el 73,3%.

El Banco Continental era líder en el financiamiento de vehículos, su volumen de préstamos hipotecarios en sucres y UVC, las líneas de crédito corporativo y de consumo aumento increíblemente durante el año 94.

Como sabemos esta colocación de créditos tan agresiva trae consigo un deterioro de la cartera, lo cual se pudo evidenciar durante 1994 y 1995, ya que la cartera vencida aumentó su porcentaje del 3,2% al 5,3% siendo estos valores superiores a los del resto del sistema.



Fuente: Revista Gestión No.22 Pg.16.

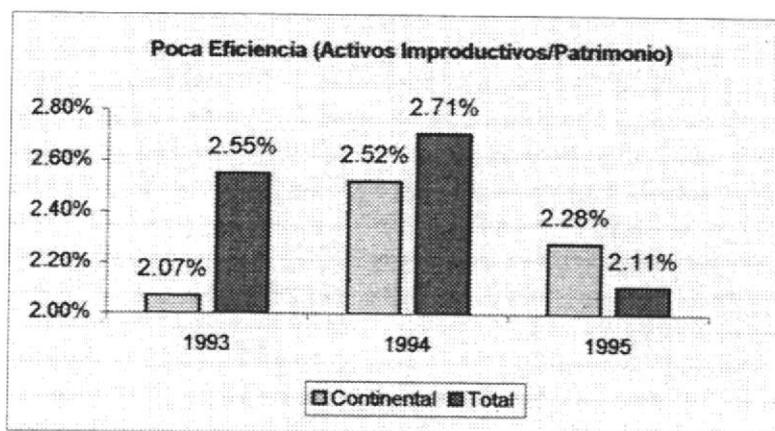
**FIGURA 1.8 CRECIMIENTO Y CALIDAD DE CARTERA**

## DETERIORO DE LA CALIDAD DEL BANCO

Otro aspecto importante de mencionar es el deterioro de la calidad del Banco, a pesar de que este atravesaba dificultades financieras se hizo poco por mejorar sus índices de eficiencia y reducir sus activos improductivos, que llegaron a 2,28 veces el patrimonio, superior al promedio del sistema de 2,11. Los gastos de publicidad superaron los US \$6 millones.

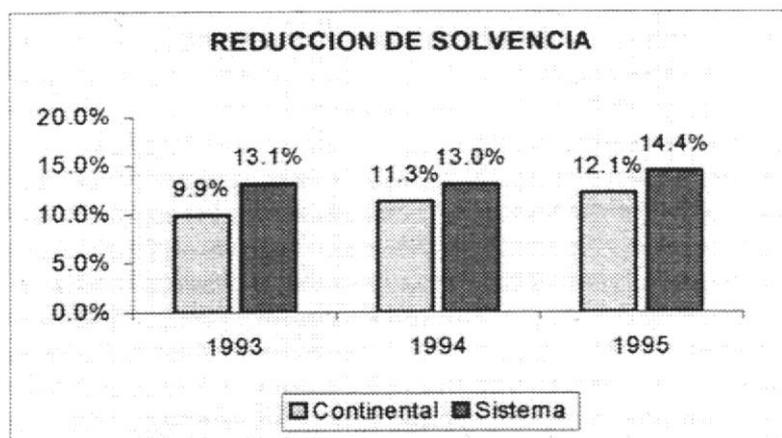
A continuación se muestra gráficamente estos dos aspectos:

- Poca Eficiencia, Activos Improductivos / Patrimonio.
- Reducción de la Solvencia



Fuente :Revista Gestión No. 22 Pg. 16

**FIGURA 1.9 EFICIENCIA ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / PATRIMONIO**



Fuente: Revista Gestión No. 22 Pg. 16

**FIGURA 1.10 REDUCCION DE SOLVENCIA**

El segundo factor que tuvo incidencia en el origen de la crisis del Banco fue el uso de controles Inadecuados como lo fue la Contabilidad H.U.M.P.T. (Honorario por Uso de Marcas, Patentes y Tecnología).

Este sistema de contabilización era un mecanismo a través del cual Conticorp S.A. absorbía de sus subsidiarias y afiliadas sus resultados operativos mensuales, como contraprestación a sus servicios e infraestructura.

Si el resultado de alguna de las empresas que agrupa el holding era negativo, Conticorp S.A. compensaba esa reducción vía entrega de un honorario por el valor de su pérdida.

Este mecanismo, cuyo único usuario era Conticorp, había sido aprobado legalmente por la Superintendencia de Bancos y de Compañías, su diseño y aplicación llevaba implícito una administración altamente profesional para generar consistentemente beneficios.

El mecanismo H.U.M.P.T. se volvió en contra cuando el banco comenzó a perder dinero, en ese punto el G.F.C. debía pagar al Banco el monto de sus pérdidas.

Esto sucedió durante 1995 cuando el banco registró una pérdida de 63.494 millones de sucres, la misma que no fue registrada en el Balance ya que fue maquillada por el efecto H.U.M.P.T. Este mecanismo no permitía observar de manera transparente los resultados de la institución .

Tal como se observa en los Estados de Resultados de 1992 a 1994 la utilidad neta siempre es cero.

**Banco Continental S.A.**  
**Estado de Resultados**  
**Año terminado el 31 de Diciembre de 1992, 1993 y 1994**  
**(En Millones de Suces)**

	1992	1993	1994
<b>Ingresos</b>			
Intereses Ganados			
Comisiones	114,443	109,791	176,848
Ingresos por servicios	6,321	9,000	21,794
Reajustes ganados y devengados	0	0	161,278
Otros ingresos ordinarios	436	484	1,332
Ingresos extraordinarios	7,766	10,477	24,519
	4,020	7,497	34,016
Total de ingresos	132,986	137,249	419,787
<b>Gastos:</b>			
Interes pagados	94,460	72,020	233,761
Comisiones pagadas	111	670	984
Gastos de personal	14,295	25,477	53,775
Gastos de operación	11,773	19,549	49,517
* Honorarios por uso de marcas, patentes y tecnología	4,914	12,04	61,974
Provisiones, depreciaciones y amortizaciones	6,400	6,406	17,344
Reajustes pagados causados	0	0	1,259
Egresos extraordinarios	1,033	1,086	1,173
Total Gastos	132,986	137,249	419,787
<b>Utilidad Neta</b>	0	0	0

\* Los resultados operativos netos de la gestión de esta empresa se reflejan en la cuenta de Conticorp S.A. Honorarios por Uso de Marcas, Patentes y Tecnología (H.U.M.P.T.)

El caso que pone de manifiesto el grave error de concepción que existía al confundir las el H.U.M.P.T. con un flujo de caja, es la operación de venta de cartera de Financonti al Banco Continental.

Financonti generó desde 1995 significativas pérdidas al Banco por dos factores: una operación de compra – venta de cartera realizada en 1994 entre Financonti y Banco Continental y operaciones de Financiamiento de vehículos con la tasa sin reajuste.

En el mes de noviembre de 1994, se decidió por parte de los respectivos directorios fusionar Banco continental S. A. con la compañías financieras del grupo :

- Financonti S.A.
- Contileasing S.A.
- Cash S.A.
- Financiera Continental S.A.

De estas fusiones, merece un análisis aparte la relacionada con Financonti, ya que la operativa fue realizada mediante compra de cartera por parte del banco Continental, para generar una utilidad contable para que a través del sistema H.U.M.P.T. se pueda capitalizar al Banco.

Durante el año 1994, por parte de la antigua administración del Banco Continental, se procedió a comprar la cartera de Financonti por un total de S/. 323,685 M.M. con un descuento de S/. 76,312 M.M. lo que originó una utilidad de S/. 36,775 M.M. cuyo detalle es el siguiente:

<b>Fecha de Venta</b>	<b>Valor Nominal</b>	<b>Valor de Descuento</b>	<b>Valor Venta</b>	<b>Ingresos Diferidos</b>	<b>Utilidad</b>
Mar-94	78,750	14,179	64,170	26,547	12,368
Abr-94	42,929	20,504	22,425	15,861	-4,642
May-94	34,306	10,459	23,847	11,348	889
Jun-94	48,815	14,195	34,620	17,371	3,176
Nov-94	119,282	16,974	102,308	41,958	24,984
<b>TOTALES</b>	<b>323,685</b>	<b>76,312</b>	<b>247,372</b>	<b>113,088</b>	<b>36,775</b>

Valores en Millones de Suces

Fuente: Informe de Actividades Banco Continental

Todas estas cifras eran esencialmente contable, fueron a finales del mes de noviembre de 1994 traspasadas por el sistema H.U.M.P.T. a Conticorp como ingresos de mes.

En Diciembre 21 de 1994 se realiza la fusión de Financonti con el Banco Continental, lo que produce la recompra de la cartera que se había vendido, por el valor de S/. 239,852 M.M. cuyos ingresos diferidos por apropiar alcanzaron S/. 36,683 M.M. , produciéndose una pérdida por el registro de los intereses entre la venta y la recompra de S/. 1586 M.M.

Los resultados Financieros de la nueva división Financonti del Banco Continental un mes después de operación de compra de cartera, es decir, diciembre de 1994 y durante todo el año 1995 fueron los siguientes:

(En millones de  
Suces)

Dic-94
-1586

Ene.	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
-5,621	-2,101	-11,564	-6,954	-5,045	-4,322	-3,806	-8,371	-1,284	-6,328	-1,818	-6,280

Fuente: Informe de Actividades 1997.

La cartera de Financonti estaba compuesta principalmente por operaciones a 2 y 3 años con tasas de interés bajas y sin reajuste, en un mercado con altos costos financieros, produciendo entre ambos factores una pérdida en el año 1995 de S/. 63,494 M.M.

Adicionalmente los problemas de liquidez suscitados en 1995 ocasionaron una crisis generalizada que tradujo en el colapso financiero del grupo financiero Banco Continental S.A.

El siguiente factor esta encaminado a demostrar la tercera hipótesis que trata sobre el alto riesgo de invertir en mercados volátiles e inestables.

### **3. FONDOS DE INVERSION Y LAS FINANCIERAS**

El 22 de noviembre de 1994, con la constitución de la compañía Administradora de Fondos de Inversión ContiFondos S.A. entran al mercado dos fondos de renta fija a corto plazo denominados en sucres.

El nombre de los fondos era : **Retorno y Rendimiento**.

El 29 de junio de 1995, Contifondos S. A. Entra a administrar un nuevo fondo, de renta fija, corto plazo denominado en dólares el nombre del fondo era **Pyme**.

Estos fondos eran atractivos por la rentabilidad que otorgaban a los inversionistas. Así mismo, la cartera de inversiones, es decir el portafolio estaba constituido por papeles de instituciones financieras pequeñas que tenían un rendimiento superior al mercado por el factor riesgo. En noviembre de 1995, cinco financieras con problemas liquidez son forzadas por la Superintendencia de Bancos a fusionarse ante la imposibilidad de atender las demandas del público.

Los fondos administrados por Contifondos estaban en su gran mayoría invertidos en papeles de las 5 financieras, el Banco Continental S. A. para impedir que el público retire recursos del banco por la crisis de los fondos, tuvo que pagar en recursos propios los retiros que comenzaron a realizar los inversionistas.

Esta situación fue otro de los ingredientes que contribuyó a la caída del Banco Continental.

El siguiente recuadro muestra la pérdida de liquidez que sufrió el banco:

<b>FONDO EN SUCRES: RETORNO Y RENDIMIENTO</b>	
<b>NOVIEMBRE 1995</b>	<b>FINES DE ABRIL 1996</b>
<b>39,552 Millones de sucres</b>	<b>▼ 4,385 sucres</b>

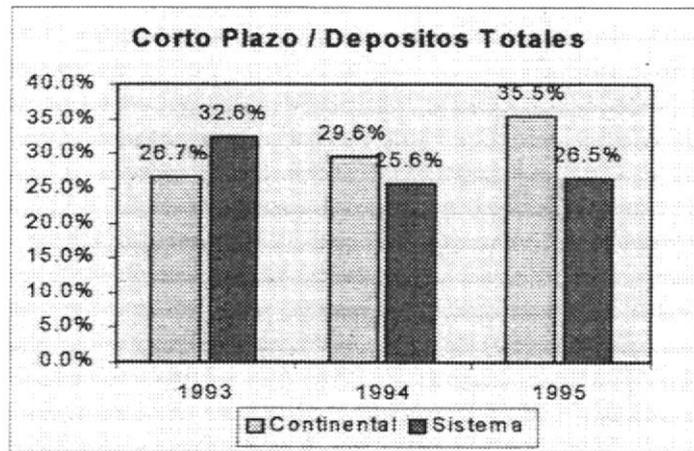
Pérdida de liquidez para el banco: de S/. 35.167 millones de sucres, en cinco meses.

<b>FONDO EN DOLARES: PYME</b>	
<b>NOVIEMBRE 1995</b>	<b>FINES DE ABRIL 1996</b>
<b>U.S.\$33.3 millones de dólares</b>	<b>▼ U.S.\$ 2.4 Millones de dólares</b>

Drenaje de inversiones: US \$ 30.9 millones de dólares en cinco meses.

Sin lugar a dudas esta salida de fondos fue lo que ocasionó mayores pérdidas al Banco.

A los tres factores mencionados anteriormente podemos agregar que el Banco tenía una estructura de fondos errática y mayor que la de otros bancos del sistema. Tal como lo podemos apreciar en el siguiente gráfico :

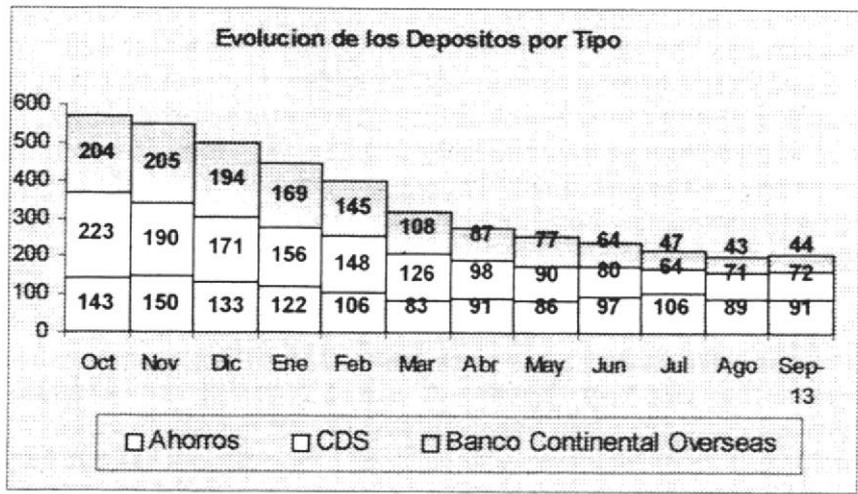


Fuente : Revista Gestión No. 22 Pag.17

**FIGURA 1.11 ESTRUCTURA DE FONDOS**

Tal como se muestra en la figura se confió en depósitos de corto plazo los mismos que en 1995 constituían el 35,5% de los depósitos totales.

El informe de la Superintendencia de Bancos revelaba la situación del Continental como crítica ya que los pasivos demostraban la reducción de depósitos de todo tipo.



Fuente: SBC Warburg

**FIGURA 1.12 EVOLUCION DE LOS DEPOSITOS POR TIPO**

Esta situación se agravó en enero de 1996 ya que el retiro de depósitos por parte del público se aceleró causando serios inconvenientes al banco hasta llevarlo al desenfaje.

El ahorrista empezaba a comprender la grave situación financiera que atravesaba el banco la cual se volvió insostenible. La corrida de depósitos se dio tanto en el Banco Continental Overseas, que habría perdido alrededor de US \$ 150 millones, como en el banco local cuyos depósitos se redujeron en 100 mil millones de sucres.

Ante esta situación el Banco Central se vio en la necesidad de ejecutar una operación de rescate.

Esta operación será analizada detalladamente en la siguiente sección.

### **1.7 INTERVENCION DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**

La crítica situación del Banco Continental obligó al Banco Central a asistirlo con créditos de liquidez, el primero de ellos fue solicitado por los directivos del Banco Continental argumentando que la institución atravesaba un problema de liquidez.

El valor de este préstamo fue de 62.500 millones de sucres, siendo aprobado el 27 de noviembre de 1995 al amparo del artículo 24 de la ley de Régimen Monetario y del Banco del Estado. Según este artículo el total de créditos concedidos no puede superar el monto del capital pagado, reserva legal y otras reservas de la entidad prestataria que considera la Junta Monetaria.

Es decir, este tipo de créditos, debían ser entregados por la Junta Monetaria cuando los bancos privados presentaban problemas de iliquidez momentánea en caja, pero que contaban con inversiones sólidas y por consiguiente recuperables en corto plazo, el tiempo mínimo de estas operaciones debía ser de 60 días.

Como ya mencioné anteriormente en enero de 1996 el retiro de depósitos se aceleró, frente a la crisis el banco apeló a un nuevo crédito amparados en el artículo 25 de la Ley de Régimen monetario y Banco del Estado, el mismo que especifica que en caso de producirse retiro de depósitos que afecten la estabilidad de uno o más bancos privados, se conceda préstamos hasta por 90 días por el monto del capital pagado y reserva legal.

La ley es muy clara y específica que los recursos provenientes de estos dos créditos debían de ser empleados para atender las exigencias del público por retiro de sus ahorros, pero en el caso del Banco Continental esto no ocurrió, por el contrario con estos recursos se cubrieron:

- Las necesidades de encaje legal.
- Atendieron el pago de obligaciones con los inversionistas.
- Realizaron pagos por cuenta de su subsidiaria B.C.O. Curazao.
- Financiaron las pérdidas del período.

A pesar de los créditos otorgados por el Banco Central, cuyo monto ascendía aproximadamente a los 400 mil millones de sucres, la situación del Banco Continental no mejoró, más bien fue deteriorándose día a día. Debido a que los fondos provenientes de los créditos fueron desviados hacia otros fines ajenos a lo que la ley disponía.

El destino de los fondos de ninguna manera fue empleado para satisfacer las demandas de retiro de depósito de los ahorristas, sino que fueron utilizados para apuntalar la desastrosa economía del Banco.

La situación del banco se tornaba insostenible día a día debido a esto el 18 de marzo de 1996 su Presidente Ejecutivo el Dr. Leonidas Ortega, presentó a la Junta Monetaria una solicitud para que le conceda un préstamo subordinado.

### **CREDITO SUBORDINADO**

El 20 de marzo de 1996 el Banco Central del Ecuador otorgó un préstamo subordinado al Banco Continental S.A. por 485 mil millones de sucres.

Se reemplazó la alta gerencia del Banco con una administración designada por el Banco Central del Ecuador.

Las condiciones de préstamo fueron las siguientes:

**MONTO DEL PRESTAMO** : S/. 485.400'000.000 que se desembolsaron bajo entregas parciales.

**INTERES ANUAL** : Equivalente a la tasa básica publicada por el Banco Central vigente a la fecha en que se produzca cada desembolso, tasa que se registrará semanalmente a la tasa básica vigente el lunes de cada semana en que se realice el ajuste.

**DESTINO DEL PRESTAMO.-** El préstamo subordinado tiene por finalidad la regulación del Banco Continental S.A. de conformidad con la Ley, debiendo los recursos dados a mutuo ser contabilizados como parte del patrimonio técnico y ser destinados prioritariamente a cancelar las obligaciones de dicho banco.

Adicionalmente:

1.- Se constituyó un fideicomiso el 100% de las acciones del Grupo Financiero Conticorp S. A. y el 100% de las acciones del Banco Continental S. A. actuó como fiduciario el Banco Central del Ecuador.

2.- El Banco Central asumió el gobierno, dirección y administración del Grupo Financiero Conticorp , del Banco Continental S. A. y de sus filiales y subsidiarias.

3.- Se procedió a través de la nueva administración y de acuerdo con disposiciones de la Superintendencia de Bancos :

- Depuración de Cuentas
- Transferencia y castigo de activos.
- Establecimiento de Reservas y Provisiones.
- Procedimientos Técnicos y Jurídicos, de manera que el balance refleje fielmente la situación financiera del Banco Continental S.A. sus filiales y subsidiarias.

Bajo su nueva administración el Banco Continental inició un Proceso de reactivación, el mismo que será detallado en el Capítulo 2 del presente trabajo.



## **CAPITULO 2**

### **2. PROCESO DE REACTIVACION DEL BANCO CONTINENTAL S.A.**

#### **2.1 PLAN EMERGENTE DE REACTIVACION**

Cuando el Banco Central otorgó el crédito subordinado al B.C.S.A. el 20 de marzo de 1996 simultáneamente, a través de un contrato de fideicomiso, obtuvo el control del gobierno, dirección y administración de esta institución financiera.

El Banco Central del Ecuador asumió el control total del Banco Continental , con el compromiso de brindar todas las facilidades requeridas a fin de que esta entidad bancaria desarrolle sus labores en un ambiente de absoluta independencia y normalidad.

Para llevar acabo el proceso de reactivación se realizó un arduo trabajo orientado hacia el diseño de una nueva estructura organizacional, adicionalmente se contó con la asesoría técnica S.B.C. Warburg subsidiaria de Swiss Bank Corporation.

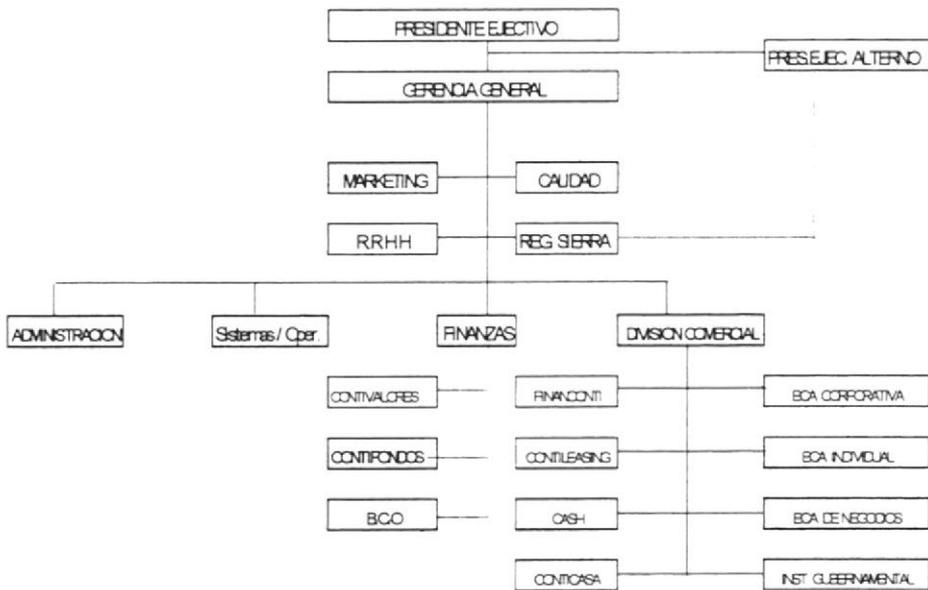
El rediseño de la antigua estructura organizacional estaba orientada a reducir costos, facilitar los procesos de control y mejorar la eficiencia de la organización, De manera que los Capítulos 2 y 3 tienen como fin demostrar la última de las hipótesis planteadas al inicio de este trabajo, primero analizando como se constituyó la nueva estructura, mostrando sus ventajas así como el arduo trabajo que implicó por parte de la nueva administración conjuntamente con S.B.C. Warburg que brindó una asesoría técnica y propuso sugerencias para constituir un Banco orientado hacia nuevas realidades.

Es por esto que en el Capítulo 3 denominado la Nueva Era del Banco Continental observaremos los resultados favorables que se obtuvo de este rediseño organizacional, para el efecto he procedido a dividir el capítulo en dos secciones el Area Administrativa y Financiera que demuestran la notable mejoría del Banco luego de la Crisis.

A continuación se muestra la antigua estructura organizacional, la misma que estaba conformada por cuatro subsidiarias y seis unidades de negocios :

## ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA DEL BANCO CONTINENTAL S. A.

La antigua estructura del Banco estaba conformada por seis unidades de negocio y contaba con cuatro subsidiarias:



Fuente: Banco Continental S.A.

**FIGURA 2.1 : ANTIGUA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL B.C.S.A**

Las seis unidades de Negocios eran:

- **BANCA CORPORATIVA.-** Apoyaba y asesoraba las grandes empresas ofreciendo todos los servicios y productos financieros.

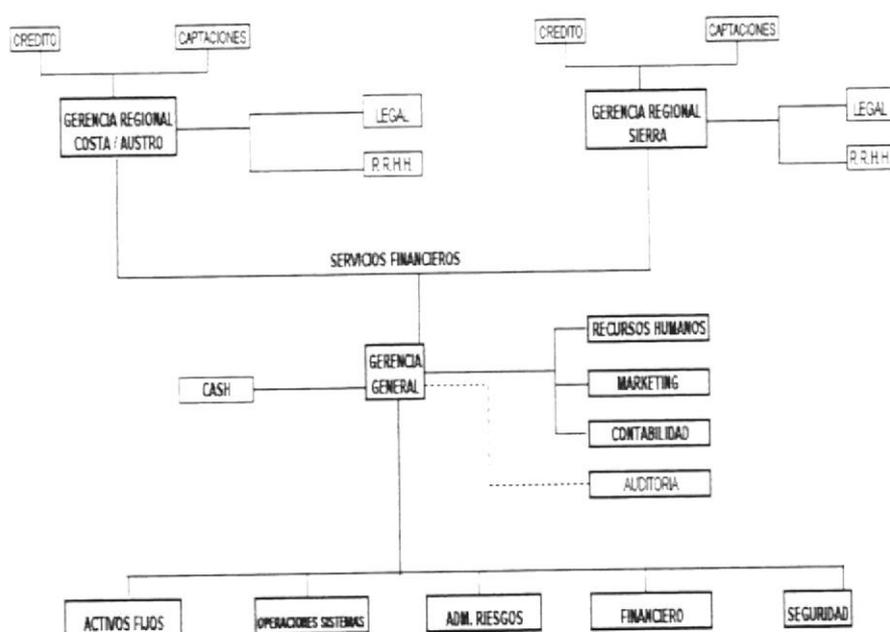
- **BANCA DE NEGOCIOS.-** Atendía los requerimientos de las medianas y pequeñas empresas operando con todos los servicios y productos existentes.
- **FINANCONTI.-** Compra – Venta de cartera y facturas (factoring) en el Ecuador.
- **CASH .-** Esta pertenecía a la división de tarjetas de crédito , ofrecía tarjetas de consumo o de crédito a través de las marcas Cash y Visa.
- **CONTILEASING.-** Ofrecía a personas naturales y jurídicas las más amplias facilidades para usufructuar bienes a través del arrendamiento mercantil (leasing).
- **CONTICASA .-** Financiaba los proyectos de construcción y comercialización de obra pública e infraestructura, así como de viviendas, locales comerciales, industriales y otros relacionados a la construcción en general.
- **DIVISION OFF – SHORE .-** Este servicio se ofrecía a través del Centro de Inversiones Continental y el Banco Continental Overseas.

Banco Continental Overseas era una entidad autónoma en su operación legal pero de propiedad en forma integral del Banco Continental S.A. .

Esta antigua estructura fue rediseñada con el objetivo de iniciar lo que más adelante constituiría la "Nueva Era del Banco Continental".

De esta manera la nueva administración plantea una estructura organizacional totalmente plana, resultado de un diagnóstico de un Banco inmerso en una realidad distinta y que es la culminación de una planeación estratégica con concepción nacional.

### LA NUEVA ESTRUCTURA DEL BANCO CONTINENTAL



FUENTE: SBC Warburg A subsidiary of Swiss Bank Corporation.

**FIGURA 2.2 NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL B.C.S.A.**

Esta nueva estructura fue diseñada debido a cambios importantes :

- **Reducción de Costos operativos:** en forma particular los gastos de personal. El Banco recortó personal en tres ocasiones desde Octubre de 1995 reduciéndolo de 2,216 empleados a principios de Octubre de 1995 a 1,418 hoy en día.
- **Reflejar el verdadero valor de mercado de los Activos del Banco:** Algunas ganancias de capital registradas fueron castigadas para reflejar de una forma más adecuada el valor de mercado de los activos del Banco.
- **Existió un redimensionamiento:**
  - Disminución de Activos y Pasivos
  - Distinta Estructura de Fondeo
- **Diseño de una estrategia clara a corto plazo. Cambio de Objetivos:**

<b>ANTES</b>	<b>AHORA</b>
• Crecimiento	• Eficiencia
• Rentabilidad	• Liquidez
	• Rentabilidad
	• Venta del Banco

## VENTAJAS DE LA NUEVA ESTRUCTURA

### ➤ ESTRUCTURA

- Aplanamiento de la estructura.- disminución del número de ejecutivos con responsabilidad nacional en las áreas de negocios, tanto en segmentos de mercado como de productos.
- Integración cultural.- mayor identificación del personal al tener objetivos claros por cada Centro de negocio.

### ➤ CONTROL

- Control directo por parte de la Gerencia General (menos personas reportando en las áreas de negocio)
- Nivel de reporte directo y claro por cada Centro de Negocio.
- Sistema de información gerencial.
- El mantener estructuras nacionales de staff y apoyo garantizan que los Centros de Negocio actúen uniformemente en función de una política con carácter nacional.
- Fijar niveles de responsabilidad sobre una base de Centros de Negocio y áreas de apoyo y staff.

➤ **EFICIENCIA**

- Medición de resultados por centro de negocio.
- Centros de Negocios con responsabilidades en la parte pasiva y activa (siempre una planificación financiera nacional).
- Toma de decisiones rápidas en cada Centro de Negocio.

➤ **MERCADO**

- Visión comercial integral del negocio.
- Estrategias de mercado diferenciadoras (dependiendo de la realidad geográfica, social ,cultural y económica).
- Capacidad de reacción ágil ante necesidades y variaciones del mercado.
- Mantener la segmentación por tipo de cliente (corporativo / negocios – personal)
- Enfrentar el mercado con una fuerza de ventas integral, mediante oficiales polivalentes.

## **2.2 ASESORIA BRINDADA POR EL SWISS BANK**

El S.B.C. Warburg fue la institución sugerida por el Banco Central del Ecuador para brindar asesoría técnica al banco Continental S.A..

S.B.C. Warburg es una división de Swiss Bank Corporation uno de los bancos comerciales más grandes del mundo y con una de las mayores presencias.

El objetivo del S.B.C. Warburg fue el recomendar e implementar soluciones de mercado que permitan salvaguardar ante todo los intereses de los depositantes, acreedores y accionistas.

Dentro del análisis elaborado por S.B.C. Warburg se contemplaron dos escenarios:

- Efectos en caso de no hacer nada
- Efectos de una Quiebra.

### **EFFECTOS EN CASO DE NO HACER NADA**

Para llevar acabo este análisis se realizaron supuestos para elaborar las proyecciones financieras:

- Solo se proyectaron tipos de cambio, no se hicieron asumpciones de inflación.
- Los montos de los Art. 24 y 35, el préstamo subordinado, los activos fijos y otros activos permanecen igual.
- Otros pasivos fueron reducidos por cuentas por pagar al B.C.O.
- Patrimonio fue reducido por el monto neto de pérdidas.

- Los depósitos se incrementan durante los meses de Septiembre y Noviembre a la misma tasa de crecimiento que durante las dos primeras semanas de septiembre. A partir de Diciembre se supone que los depósitos temen una liquidación del Banco como consiguiente, se asumieron las mismas tasas de contracción a partir de Diciembre de 1996 que las experimentadas entre Diciembre de 1995 y Marzo 1996.
- El retiro de depósitos causará un severo drenaje de efectivo. El patrimonio negativo se incrementará en 43 millones.

### TABLA VIII

#### BALANCE CONSOLIDADO a Julio 31 de 1996

<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
	(En millones de dólares)		(En millones de dólares)
Efectivo y valores	92.5	Depósitos	227.3
Préstamos y Leasings	261.9	Artículos 24 y 25	129.4
Activos Fijos	51.9	Otros pasivos	111.2
Otros Activos	96.0	Préstamo Subordinado	148.4
<b>Total de Activos</b>	<b>502.3</b>	<b>Total Pasivos</b>	<b>616.3</b>

<b>Patrimonio</b>	
	(En millones de dólares)
Patrimonio	<b>-114.10</b>

Fuente: S.B.W. Swiss Bank Corporation.

**TABLA IX****PROYECCIONES FINANCIERAS****Balance Projectado**

(En US\$ millones)

<b>Activos</b>				<b>Pasivos</b>			
	31/07/1996	31/12/1996	31/03/1997		31/07/1996	31/12/1996	31/03/1997
Efectivo y Equivalentes	25.0	11.1	-93.3	Depositos	227.3	189.0	112.0
Títulos Valores	67.5	52.8	50.5	Art. 24 y 25	129.4	124.1	118.7
Préstamos y Arr. Mercantil	251.9	215.2	203.0	Otros Pasivos	111.2	106.6	85.7
Activos Fijos	51.9	49.0	46.9	Préstamo Subordinado	148.4	139.6	133.5
Otros Activos	96.0	89.8	85.9	<b>Total Pasivos</b>	<b>616.4</b>	<b>559.3</b>	<b>449.9</b>
<b>Total Activos</b>	<b>502.2</b>	<b>417.9</b>	<b>293.0</b>				

<b>Patrimonio</b>			
	31/07/1996	31/12/1996	31/03/1997
Patrimonio	-114.2	-141.4	-156.9

Fuente : S.B.C. Warburg

**TABLA X****ESTADO DE INGRESOS PROYECTADOS****ESTADO DE INGRESOS PROYECTADO**

(EN US \$ millones)

	<b>Ago-96</b>	<b>Dic-96</b>	<b>Mar-97</b>
Intereses Ganados	7.3	6.0	5.7
Intereses Pagados	-8.6	-7.6	-4.7
<b>Margen Financiero Bruto</b>	<b>-1.3</b>	<b>-1.6</b>	<b>1.0</b>
Comisión Neta	0.4	0.3	0.3
Otros Ingresos	1.1	0.9	0.9
Gastos de Personal	-1.7	-1.7	-1.7
Gastos Operativos	-2.6	-2.6	-2.6
<b>Margen Operativo</b>	<b>-4.1</b>	<b>-4.6</b>	<b>-2.1</b>
Prov. Y Otros	-1.5	-1.4	-1.3
<b>Ingresos Netos</b>	<b>-5.7</b>	<b>-6.8</b>	<b>-3.4</b>

Fuente: S.B.C. Warburg

**RESULTADOS:**

A criterio del S.B.C. Warburg si el Banco Continental S. A. no se reestructuraba podía suceder lo siguiente :

- Las pérdidas hubiesen sido continuas, tal como lo demostraron las proyecciones.
- Los depositantes hubiesen experimentado pánico bajo la amenaza de una liquidación.

Además se hubiesen existido ciertos tópicos legales que hubiesen empañado el futuro del Banco Continental:

- Si quebraba el Banco, podía existir una demanda potencial contra el Banco Central de parte de los antiguos dueños debido a una supuesta mala administración del fideicomiso.
- Existirían demandas por parte de los acreedores.

**EFFECTOS DE UNA QUIEBRA**

➤ **La quiebra podría crear una fuerte presión sobre el gobierno :**

- Costo para recapitalización del sistema bancario US \$ 2,160 millones.

➤ **El Crédito Bancario hubiese decrecido.**

- Crisis bancaria causa decrecimiento en crédito entre 1 y 31% del PIB.
- Quiebras de compañías industriales, la mayoría pequeñas y medianas.

Las consecuencias de la liquidación o quiebra del Banco Continental S.A. hubiera podido incluir lo siguiente:

- Pérdida de empleos.
- Contracción del crédito.
- Pérdida de ahorros.
- Pérdida de confianza.
- Efecto negativo en el PIB.

### **VISION GENERAL DE LA REESTRUCTURACIÓN**

Finalmente el S.B.C. Warburg definió 4 objetivos claros:

1. Proteger los intereses de los actuales depositantes del Banco.



2. Evitar una crisis en el Sistema Financiero Ecuatoriano.
3. Pagar al Banco Central del Ecuador la totalidad del monto de los préstamos incluido el subordinado y los artículos 24 y 25.
4. Restaurar los activos y los pasivos buenos del Banco Continental S.A. al sector privado bajo una gerencia competente que pueda soportar futuras necesidades de liquidez y de solvencia del nuevo banco.

#### **POSIBLES SOLUCIONES SEGUN S.B.C WARBURG**

Luego de que S.B.C. Warburg estudió la situación del Banco Continental S.A. sugirió 5 posibles soluciones que a su parecer eran las más viables para lograr la reestructuración del banco y su posterior venta :

- 1.- Activos deben ser castigados por un monto aproximado de US\$ 85 millones para reflejar su justo valor de mercado.
- 2.- Los US\$ 66 millones del Artículo 25 deben ser pagados con préstamos reestructurados, garantizados y auditados con un fuerte perfil de pago. Los préstamos tendrán un vencimiento de hasta 5 años y serían denominados en UVCs.

· El Banco Continental S.A. podría administrar y cobrar estos préstamos bajo la supervisión del BCE.

3.- El nuevo Banco sería creado y ciertos activos y pasivos de B.C.S.A. incluidos el Art. 24 y el préstamo subordinado serían transferidos a esta nueva entidad (nuevo B.C.S.A.).

4.- El nuevo Banco Continental debería pagar el Art. 24 y el préstamo subordinando mediante la emisión de un Bono al Banco Central bajo los siguientes términos:

- 8 a 15 años de vencimiento.
- Denominado en US Dólares.
- Valor Nominal igual al monto del Artículo 24 y el Préstamo subordinado.
- Colateralizado por un Fideicomiso de Inversión administrado por el Swiss Bank Corporation.
- Rendimiento equivalente o mayor al que obtiene la Reserva Monetaria.

5.- El nuevo comprador debería de capitalizar el Nuevo Banco Continental S.A. y la Junta Monetaria y el Banco Central le requerirían que demuestre su soporte para la solvencia y liquidez de la nueva entidad.

Hemos podido evidenciar que el rediseño de la estructura organizacional, así como el valioso aporte técnico que brindó Swiss Bank Corporation Warburg, constituyeron un valioso aporte para lograr los objetivos que el proceso de reactivación exigía como eran:

- ◆ Asegurar la transparencia legal y financiera de la institución.
- ◆ Llevar acabo el proceso de estabilización de liquidez ;y finalmente
- ◆ La generación de confianza.

Estos fueron los primeros pasos de la reestructuración y la puesta en marcha de una sólida administración.

En la siguiente sección serán analizados los instrumentos utilizados para la reestructuración del banco , siendo el diseño e implementación de su Plan Estratégico el más importante, en él se reflejan los nuevos principios y valores institucionales así como también los objetivos y estrategias que el banco se planteó para el período 1998 – 2002.

### 2.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA REACTIVACION DEL BANCO CONTINENTAL

Como analizamos en la sección 2.1 y 2.2 del presente capítulo el Banco Continental inicia sus actividades con el rediseño de su estructura organizacional teniendo como objetivos: **eficiencia, liquidez, rentabilidad, y la posterior venta del Banco.**

De manera que resultaba vital para la institución incrementar su valor económico a través de la ejecución de estrategias bien definidas ya que de esta manera se lograría cubrir la inversión realizada por el Banco Central.

Acogiendo las recomendaciones de S.B.C. Warburg el banco inicia a mediados del mes de Agosto de 1996 un proceso de planeación estratégica para dotar a la institución de un instrumento gerencial que le permita lograr con éxito el mandato de la “Ley de Venta y Capitalización del Banco Continental S.A.” que expresa claramente que el banco tiene hasta 7 años para ser traspasado al sector privado.

Sin duda alguna el Proceso de Planeación Estratégica se constituyó en el instrumento más valioso para orientar al banco hacia sus nuevos objetivos.

Entre ellos están:

## OBJETIVOS

- Conocer a fondo los nuevos direccionamientos filosóficos como misión, visión, y valores específicos propios de la nueva era del Banco.
- Interpretar el macro ambiente así como los objetivos y estrategias institucionales correspondientes al período 1997 – 2002.
- Analizar y sintetizar la información considerada vital para la posterior elaboración de planes comerciales ; operativos y el proceso de presupuestación anual.
- Estandarizar el pensamiento estratégico de las unidades de negocio a nivel nacional.

El proceso de planeación estratégica consta de varias etapas, los siguientes recuadros mostrarán :

- La Orientación Estratégica del Nuevo Banco Continental S.A.
- Marco práctico del proceso de planificación y presupuestación.

## ORIENTACION ESTRATEGICA

**PORQUE?**

**A QUIEN?**

**CUANTO?**

**COMO?**

Planificación



Plan Comercial



Presupuestación



Plan Operacional



Resultados

De donde venimos?  
Donde estamos?  
A donde vamos?

Visualización de

Sucursales

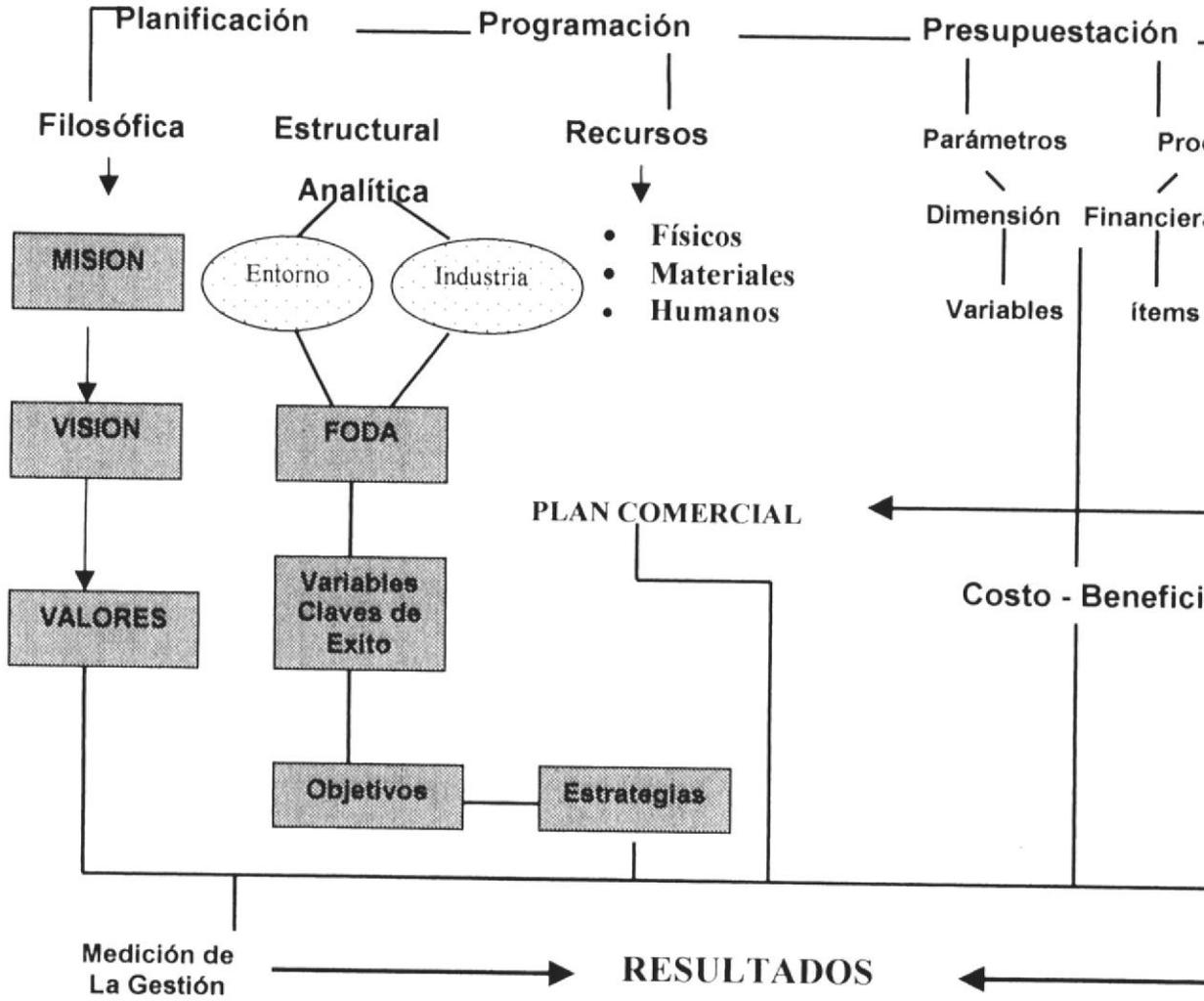
Divisiones

Negocios

Agencias

CONS

# MARCO PRACTICO DEL PROCESO DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTACION PARA



Resumiendo lo anteriormente expuesto el Plan Estratégico del Banco Continental S. A. consta de:

#### **1.- ETAPA FILOSOFICA :**

Misión

Visión

Valores Corporativos

Variables claves del éxito

**2.-ETAPA ANALITICA: (FODA).- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.**

Entorno externo: (oportunidades y amenazas)

Entorno interno : (fortalezas y debilidades)

#### **3.- ETAPA DE DEFINIR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

Objetivos

Estrategias

#### **4.-ETAPA DE DIFUSION**

Difundir

Entrenar

Motivar

Concientizar

## **5.-ETAPA OPERACIONAL POR UNIDAD DE NEGOCIO**

Plan Comercial

Presupuesto

Plan Operativo

## **6.- PRESUPUESTO GENERAL**

Consolidar los presupuestos de las unidades de negocio y el Back – Office.

## **7.- GESTION GERENCIAL (asegurar que el plan se cumpla y bien)**

# **SEGUIMIENTO /SUPERVISION / CONTROL /AJUSTES**

A continuación detallaremos en que consistió la Etapa filosófica, analítica y finalmente los objetivos y estrategias definidas por el banco así como también las estrategias , acciones comerciales y operativas implementadas.

➤ **ETAPA FILOSOFICA.- Principios y Valores Institucionales.**

**MISION:**

“Somos un banco privado, con un recurso humano capaz y motivado, orientado al servicio comprometido a través de nuestros clientes con el desarrollo del país, con presencia en todos los segmentos del mercado financiero y con énfasis en los negocios medianos”

**VISION:**

“En el año 2002 nos vemos posicionados como el primer banco en calidad y transparencia, viviendo una sólida cultura de excelencia en el servicio, basada en estándares internacionales de cumplimiento, y con una organización flexible, eficiente y moderna. Nos vemos brindando a nuestros clientes la mayor satisfacción a sus necesidades financieras, logrando ser su principal banco a través de productos y servicios personalizados, fáciles de usar, y así ser uno de los bancos más rentables del país”.

## VALORES CORPORATIVOS

Nuestros valores reflejan la filosofía que orienta nuestras acciones y decisiones en la organización. Son principios fundamentales que respetamos y hacemos respetar.

- **Responsabilidad.-** Por la naturaleza de nuestro negocio, debemos responder por nuestros actos dentro de la institución, frente a nuestros clientes, autoridades de control, accionistas, empleados y la sociedad en general.
- **Valor Agregado.-** Entendemos por Valor Agregado, toda acción que genera un beneficio adicional para el cliente externo, el cliente interno, el accionista o la comunidad.
- **Excelencia en el Servicio.-** Todas las acciones de nuestra organización estarán orientadas a la satisfacción del cliente. Para conseguir tal propósito, promovemos una cultura del servicio, donde los clientes reciban una atención amable y humana, con la entrega oportuna de productos y servicios dentro de un ambiente confortable.
- **Gestión Participativa.-** En el banco Continental creemos que todos deben participar en la vida de la organización.

Según la tarea que desarrollemos o la situación en la que estemos, esta participación se puede dar a través de la participación en la información, participación en la opinión y / o participación en la toma de decisiones.

La organización promoverá el trabajo en equipo, como estilo efectivo de participación, que genera mejores resultados para el negocio y nuestro personal.

- **Honestidad.-** Un empleado con gran carácter exhibe integridad, madurez y mentalidad de abundancia.

Una conducta honesta además , debe reflejar consistencia con los principios de la organización.

➤ **ETAPA ANALITICA:**

**TABLA XI**  
**FODA INSTITUCIONAL**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
• Capacidad directiva	• Trabajo de equipo
• Flexibilidad	• Sistemas presupuestarios
• Capacidad de organización gerencial	• Procedimientos
• Capacidad competitiva	• Calidad de servicio
• Conocimiento del mercado	• Sistemas de medición de ejecutoria
• Capacidad tecnológica	• Sistemas de información gerencial
• Capacidad de talento humano	• Comunicación interna
• Base de clientes	• Capacitación
• Cobertura geográfica	• Identidad Corporativa

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
• Medios de comunicación masivos	• Exceso de competencia
• Desarrollo de nuevos productos y servicios	• Oferta bancaria internacional
• Otros bancos han desatendido nichos (Banca de Negocios)	• Incertidumbre sobre futuro político del país
• Mercado Institucional	• Productos sustitutos baratos
• Disponibilidad de recursos para intermediar	• Crisis económica
• Tratados comerciales	• Fenómeno del Niño
• Apertura económica	• Posible conflicto bélico con el Perú

FUENTE : BANCO CONTINENTAL S.A.

## ➤ ETAPA DE DEFINIR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

### OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES 1998

El Banco Plantea 8 objetivos cada uno de ellos con su respectiva estrategia.

#### OBJETIVO # 1

**“MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO CUMPLIENDO CON LOS ESTANDARES DEFINIDOS POR EL BANCO”**

**Estrategias:**

- Comunicación de los estándares de servicios previamente definidos a todo el personal de las UEN.
- Apoyar / Impulsar el diseño e implementación de programas de motivación orientados hacia el servicio.
- Implementar un plan de comunicación periódica con todo el personal de la regional.
- Participación activa en medios impresos de comunicación con el personal.
- Impulsar programas de medición del servicio y posicionamiento en el mercado regional.
- Capacitación permanente orientada al servicio

**OBJETIVO # 2**

**“SER UN BANCO RENTABLE A TRAVES DEL CUMPLIMIENTO DE LOS SIGUIENTES PARAMETROS”**

**Estrategias:****A) GENERACION DE INGRESOS**

- Crecimiento de activos productivos en base a inflación más 3 veces crecimiento del PIB.
- Reducir activos improductivos 20% del saldo a septiembre de 1997.
- Reducir relación de la cartera vencida monto actual / total cartera del 31% al 23%.
- Incrementar uso de líneas de crédito del 43% al 50%.
- Incremento de activos totales en % de inflación más una vez el crecimiento del PIB.
- Incremento – utilización del patrimonio técnico del 38% al 47%.

## B) MANEJO DE COSTOS

Por monedas:	60% MN	40%ME
Por productos:	MN	ME
MONETARIOS	32%	4.0%
AHORROS	19%	7.4%
DEP. PLAZO	40%	88.6%
REPOS	2%	-0-
SECTOR PUBLICO	7%	-0-
TOTAL	100%	100%

- Crecimiento en captaciones en % de inflación más una vez el crecimiento del PIB.
- Poner énfasis en crecimiento en captaciones de dólares a través del Banco Continental Overseas.
- Incrementar gastos de personal en % de inflación.

- El índice de gastos de personal / total activos será del 5.1%.

Actual: 6.9%

Mercado: 3.3%.

### **OBJETIVO # 3**

**“INCREMENTAR EL NUMERO DE PRODUCTOS POR CLIENTE**

**OBJETIVO A TRES COMO MINIMO”.**

#### **Estrategias:**

- Establecer /Implementar un sistema de información cruzada de clientes/ productos utilizados por cada UEN.
- Implementar política de cumplimiento de este objetivo al momento de la concesión de una facilidad crediticia.
- Implementar política de capacitación, buscando la profesionalización en ventas de productos y servicios de las distintas UEN.

**OBJETIVO # 4**

**“INCREMENTAR EL SALDO PROMEDIO POR CLIENTE EN PRINCIPALES PRODUCTOS ACTIVOS Y PASIVOS MINIMO UNA VEZ EL PIB SOBRE LA INFLACION ”.**

- Implementar un sistema de información que permita la identificación de los clientes activos antes de la crisis del Banco.
- Implementar planes de ventas tendientes a la recuperación del 100 % de los clientes activos antes de la crisis del Banco.
- Implementar un programa de reciprocidad por cliente.
- Implementar en forma proactiva campañas de promoción dirigidas a sucursales, UEN, o productos específicos.

**OBJETIVO # 5**

**“ INCREMENTAR LA BASE DE CLIENTES OBJETIVO EN UN 20%**

**Estrategias:**

- Definir el mercado objetivo de las diversas unidades de negocios dentro de cada segmento.

- Elaborar con cada unidad de negocios planes de mercado y desarrollar eventos dirigidos para servicios, productos y sectores específicos.
- Captar nuevos clientes y reactivar clientes inactivos. Aprovechar la base de clientes del banco para impulsar el crecimiento de colocaciones a través de la División de Tarjetas de Crédito.
- Optimizar la infraestructura actual e impulsar la apertura actual e impulsar la apertura de nuevos puntos de servicio en plazas atractivas.

## **OBJETIVO # 6**

**“ DISPONER A PARTIR DE 1999 DE UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE, FLEXIBLE, EFICAZ Y ORIENTADA AL MERCADO, RESPALDADA POR UN RECURSO HUMANO CAPAZ Y MOTIVADO”**

- Revisar, replantear y fortalecer las estructuras de las diversas unidades de negocios y de apoyo del banco, acorde con la nueva realidad institucional.
- Mejorar perfiles de ejecutivos, colaboradores y personal de mercadeo en la institución, con una visión de largo plazo.
- Revisión de políticas, manuales y procedimientos.

- Buscar adecuada y eficiente coordinación entre las distintas unidades de negocios y unidades de apoyo, mediante reuniones periódicas entre áreas involucradas en los diversos procesos.

## **OBJETIVO # 7**

### **“EMPAQUETAMIENTO Y ACTUALIZACION DEL PORTAFOLIO BASICO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL BANCO”.**

#### **Estrategias**

- Empaquetar los productos y servicios existentes de acuerdo a las necesidades de los segmentos definidos.
- Investigar bondades de productos y servicios ofrecidos por la competencia.
- Impulsar y coordinar la implementación y difusión de sistemas de información respecto a las necesidades del mercado por nichos en cada unidad de negocios.

## Objetivo # 8

### “LOGRAR UNA IMAGEN DE BANCO TRANSPARENTE”.

#### Estrategias:

- Impulsar programas de divulgación interna de los valores corporativos.
- Promover en todas las unidades de negocios la transparencia en la venta de productos y servicios al mercado.
- Mantener al cliente y al mercado debidamente informado sobre los avances y la situación financiera del banco.
- Vigilar los reportes exigidos por las entidades de control presenten información confiable, veraz y oportuna.
- Mantener permanente acercamiento y adecuada comunicación con los diversos medios, con los integrantes del sistema financiero y con entidades de control.

Mediante este análisis hemos conocido brevemente en qué consistió el Plan estratégico del Banco Continental, el mismo constituyó la base de todo lo concerniente a su proceso de reactivación. Este plan estratégico permitió que para el 31 de Mayo de 1997 se observe una notable mejoría en indicadores financieros claves.

En el siguiente capítulo analizaremos “La Nueva Era del Banco Continental” , para este efecto hemos procedido a dividir el capítulo en dos partes : Area Administrativa y Financiera.

Lo concerniente al Area administrativa conoceremos en primera instancia el nuevo organigrama institucional, la nueva administración, y procederemos a definir las Unidades Estratégicas de Negocio.

Respecto al Area Financiera podremos observar la evolución del Banco en sus distintas áreas y la participación del banco en el mercado por producto.

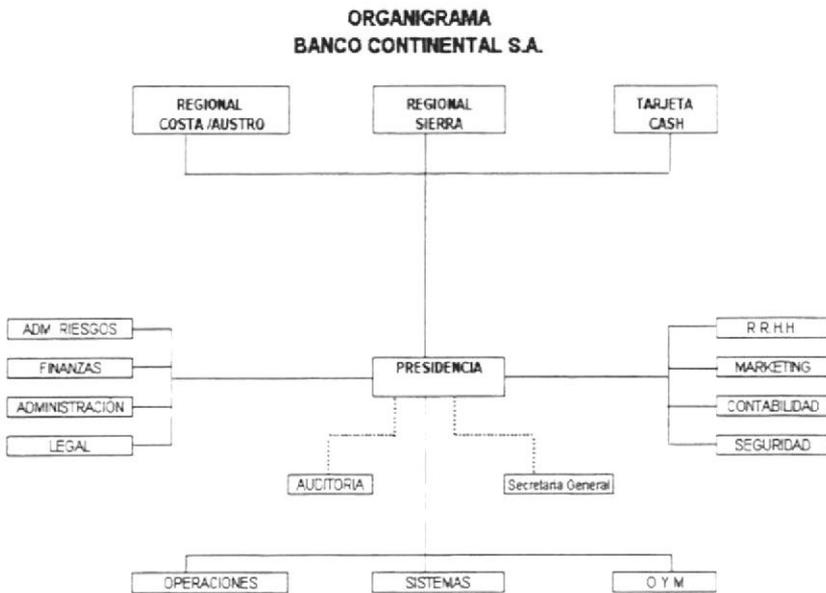




# CAPITULO 3

## 3. LA NUEVA ERA DEL BANCO CONTINENTAL

### 3.1 AREA ADMINISTRATIVA



Fuente: Banco Continental S.A.

**FIGURA 3.1 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL**

Durante la nueva administración las áreas comerciales en forma permanente tuvieron que enfrentar al desprestigio del Banco, la fuga del personal especializado y la reducción de los recursos que permiten mantener en forma normal las relaciones con los clientes. Este escenario obligó a replantear la estructura y distribución del Banco.

Originalmente existía una estructura basada en responsables comerciales nacionales de segmentos de mercados implementada a medias generando un grave caos interno, que trabajaba paralelamente con responsables administrativos – comerciales en la Sierra y el Austro y cuya fuerza de ventas estaba especializada por producto – segmento.

### **ESTRUCUTURAS REGIONALES**

La primera medida consistió en la creación de dos regionales independientes comercialmente (Sierra y Costa – Austro) lo que brinda a nivel interno las ventajas de :

- Un aplanamiento de la estructura
- Genera una mayor identificación cultural en el personal de cada centro de negocios
- Facilita los procesos de control .
- Mejora la eficiencia de la organización.

A nivel externo:

- Permite una visión comercial integrada con estrategias de mercado diferenciadora de acuerdo a la realidad de cada regional y logrando una mayor agilidad de respuesta.
- Facilitar la gestión comercial y mejorar los sistemas de control de las regionales.
- Se centralizan y refuerzan las áreas de soporte con un involucramiento directo de la Gerencia General.

### **3.1.2 ADMINISTRACION ACTUAL**

La Nueva Era del Banco Continental es el resultado de un intenso proceso de reestructuración, el eje de la nueva gestión administrativa se centró en la reducción de gastos, en procurar a través de la racionalización del espacio físico y su mejoramiento, la optimización de gastos operativos y la presentación de una imagen de relanzamiento de la institución, así como también la venta de activos improductivos.

#### **➤ OPTIMIZACION DEL ESPACIO FISICO**

Las áreas ocupadas por el banco para su operación se reducen de 42,893 m<sup>2</sup> en Diciembre de 1.996 a 33,879 m<sup>2</sup> en Diciembre de 1.997.

Lo cual obedece en parte a una reducción de 13 oficinas de las cuales 11 fueron agencias. Cabe destacar que las diferentes estrategias adoptadas en la ejecución del plan de cierre de oficinas evitó que se generen caídas en los depósitos.

#### ➤ ADMINISTRACION DE ACTIVOS

Se crearon mecanismos de control para el mantenimiento de los bienes productivos y la comercialización de los improductivos.

En el año 1997 el departamento de administración de activos contribuyó con los ingresos y a la rentabilidad del banco en un monto aproximado de S/. 10.674 M.M. producto de venta de activos improductivos.

En el mes de Diciembre se firma contrato de fideicomiso de administración de activos entre el banco Continental y Contifondos, transfiriéndose activos por un monto de S/.44.393'068.474 el producto de esta venta serviría para la cancelación de la deuda que mantenía el Banco Continental S.A. con el Banco Continental Overseas.

## ➤ RELANZAMIENTO DE LA INSTITUCION

Durante el primer semestre de 1997 se concentraron esfuerzos en el manejo de la crisis de imagen institucional frente a los medios de comunicación a través de entrevistas y ruedas de prensa, adicionalmente se comienzan los programas de planificación, redefinición de la estrategia comercial y redefinición del manual y portafolio de productos.

En el segundo semestre se realizó el relanzamiento del banco al mercado, actividad que implicaba una completa redefinición de la marca, abarcando principalmente actividades de : publicidad, comunicación interna, cambio de señalización en oficinas y merchandising.

Así nace la "Nueva Era del Banco Continental", una vez que se había aprobado la ley que permitía la capitalización del banco se lanza al mercado el aviso "Borrón y Banco Nuevo" que posteriormente continúa en una campaña testimonial dando a conocer el nuevo logotipo, slogan y los nuevos principios de la organización paralelamente se inician una serie de actividades orientadas a consolidar un cambio en la percepción del banco en el mercado, estas actividades son:

- Campaña interna de divulgación de principios y valores y de lanzamiento de la nueva campaña, que en una primera etapa fue masiva a través de la concentración del personal de las sucursales y en una segunda etapa a través de la concentración del personal de las sucursales y en una segunda etapa a través del proceso denominado "evangelización" donde se genera en un mayor espacio para profundizar y discutir sobre la nueva cultura de la organización.
- Desarrollo del programa de merchandising, con la finalidad de contar con medios internos para la permanente promoción de productos.

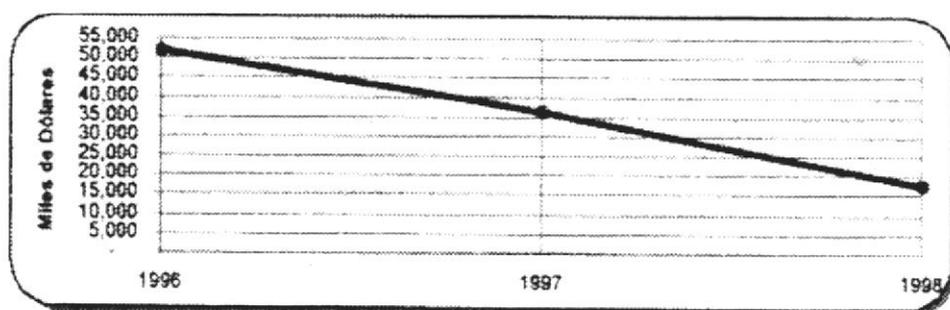
A finales del segundo semestre se crea la función de gerencia de servicios y se inicia el proceso de calidad en la organización, que implicaba en la primer etapa la definición de estándares de servicio y creación del comité de calidad.

#### ➤ **GASTOS DE PERSONAL Y COSTOS**

Dentro de la estrategia planteada por la Gerencia General, de reducir al máximo los gastos de operación, logrando los siguientes resultados:

- Reducción del gasto promedio por suministros y materiales de oficina.

- Reducción del monto de gastos de operación de 1997 en un 10% en relación a 1996.
- Reducción de los gastos de mantenimiento.



Fuente : Banco Continental S.A.

### FIGURA 3.2 GASTOS DE PERSONAL Y COSTOS

El éxito del proceso de reordenamiento interno refleja en la reducción de costos fijos del banco, que en el período analizado alcanza el 66% y nos indica la optimización de costos realizados.

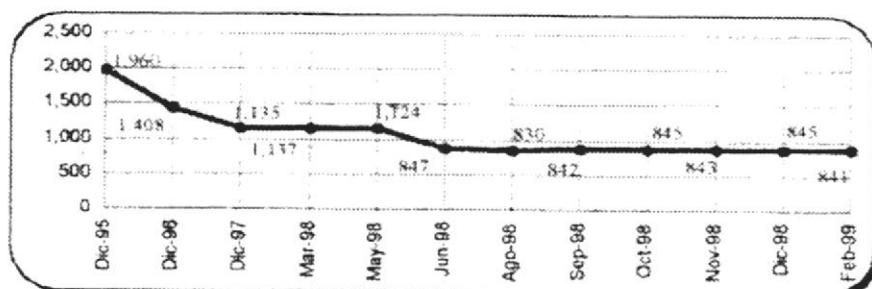
#### ➤ OPTIMIZACION DEL RECURSO HUMANO

Durante la administración del fideicomiso se ha mantenido un enfoque permanente hacia la optimización y motivación del Recurso Humano.

En el mes de marzo de 1996 se hizo una primera reducción de personal en la que fueron separados 153 colaboradores y funcionarios a un costo de 4,342 millones de sucres. En septiembre de 1996 se realiza un segundo recorte

masivo de personal en el que son separados 223 personas, con un costo de 6,103 millones de sucres.

Este último proceso de racionalización generó al banco un ahorro anual de 12,269 millones de sucres.



Fuente: Banco Continental S.A.

### FIGURA 3.3 OPTIMIZACION DEL RECURSO HUMANO

Hasta diciembre de 1998 el número de colaboradores del banco era de 845 empleados.

#### DEFINICION DE LAS U.E.N.

La Unidades Estratégicas de Negocio están constituidas de la siguiente manera:

➤ **REGIONAL COSTA – AUSTRO** : la misma que está conformada por:

- **Sucursal Guayaquil** : Banca Corporativa, Banca de Negocios, Recuperaciones, Financonti – Contileasing.



- **Sucursal Machala**
- **Sucursal Milagro**
- **Sucursal Portoviejo**
- **Sucursal Manta**
- **Sucursal Cuenca**

➤ **REGIONAL SIERRA**

➤ **DIVISION CASH**

La suma de todas las U.E.N. constituyen el presupuesto general del Banco, siendo la Regional Costa – Austro la que más peso tiene por la cantidad de UENS que maneja.

**DEFINICIÓN :**

**BANCA DE NEGOCIOS.**- El segmento de la banca de negocios esta integrado por personas naturales o jurídicas con establecimientos de comercio, pequeñas y medianas empresas productivas o de servicios, cuyos propietarios trabajan en actividades propias de la empresa, generan empleos y tienen ventas anuales que no superan los U.S. 10 MM de dólares.

**➤ OBJETIVOS DE LA BANCA DE NEGOCIOS**

- ◆ Contribuir decididamente con los objetivos de rentabilidad fijados por el banco.
- ◆ Obtener una mayor participación de los depósitos monetarios y de ahorros en la composición de los recursos financieros del banco.
- ◆ Buscar el mayor posicionamiento del banco en el mercado de la Banca de Negocios, con miras a ocupar como mínimo el tercer lugar en participación en el mercado de captaciones y colocaciones de este segmento.
- ◆ Mantener una relación de cartera vencida /cartera total máximo del 4%.
- ◆ Tener un portafolio de productos diferenciados, y desarrollados en función de las necesidades específicas de este segmento.
- ◆ Mejorar los estándares de calidad en los canales de distribución de los productos y servicios del banco.

## ➤ **CANALES DE DISTRIBUCION DE LA BANCA DE NEGOCIOS**

La banca de Negocios utiliza como canales de distribución a las sucursales y agencias del Banco, donde se ofrece al cliente servicios bancarios.

Fuerza de ventas:

Los oficiales comerciales polivalentes, atienden y receptan necesidades del cliente en materia de crédito u otros requerimientos de productos especializados, apoyándose en los especialistas para los procesos internos.

Existen además canales especiales que complementan la atención y la prestación de servicios de una sucursal o agencia:

- ◆ Ventanillas extendidas
- ◆ Cajeros Automáticos
- ◆ Autobancos
- ◆ Puntos de servicios
- ◆ Home banking

## Red de Sucursales y Agencias

El Banco tiene una red de 72 puntos de venta en 20 ciudades y 8 provincias

TIPO	NUMERO
Sucursales	8
Maxi - Agencias	6
Agencias	31
Mini - Agencias	21
Otros <sup>(1)</sup>	6
<b>Total</b>	<b>72</b>

(1) incluye matriz

### ➤ ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

- ◆ Se creó una unidad especializada en atender a los clientes objetivos, que eran dueños de pequeños / medianos negocios y que buscaban servicios personalizados. Se ubicó estratégicamente canales de distribución (sucursales y agencias) en áreas altamente desarrolladas comercialmente donde se concentran mayoritariamente negocios y tipos de clientes que cumplan con el objetivo que buscaba la Banca de Negocios.

- ◆ Se desarrollaron productos altamente especializados en satisfacer las necesidades de los clientes de la Banca de Negocios como por ejemplo la Cuenta Clave.
- ◆ Se creó una estructura de servicios muy eficiente, con una concientización del personal involucrado, que derivó en lo que se denomina “La cultura de Servicio”
- ◆ Se desarrollaron planes de mercadeo agresivos que permitieron ir captando una porción de mercado cada vez mayor.

**BANCA CORPORATIVA** .- ofrece servicios y productos a empresas cuyas ventas exceden los U.S.\$ 10 mm. De las 379 empresas en Ecuador con ventas que exceden los US \$ 10 mm, 130 clientes de BCSA (35%).

La unidad de negocios se concentra en 8 sectores industriales:

- Agricultura
- Alimentos
- Manufactura y comercio
- Gobierno
- Flores y madera
- Automotriz
- Petróleos
- Otros

Las más importantes ventajas competitivas de Banca Corporativa son:

- El conocimiento del mercado
- Base sólida de clientes
- Amplia base de datos financieros sobre clientes potenciales (249 de 379 empresas)
- Atención personalizada a clientes con oficiales de cuenta especializados.

**CASH** .- Es el emisor número uno del país de tarjetas Visa , y tiene 12% del mercado de todas las tarjetas de crédito.

Su posicionamiento es particularmente fuerte en Guayaquil y en Cuenca.

Tienen 15 años en el mercado.

Tal como lo evidencia la siguiente tabla :

**TABLA XII****Estimación de la Participación de Mercado de los 10 Emisores más importantes del Ecuador <sup>(1)</sup>**

<b>Issuer</b>	<b>Guayaquil</b>	<b>Quito</b>	<b>Cuenca</b>	<b>Total del País.</b>
Diners Club	19.3%	43.6%	11.7%	28.4
Filancard	17.8	10.3	5.4	13.2
<b>Cash Visa</b>	<b>12.7</b>	<b>10.5</b>	<b>13.8</b>	<b>12.0</b>
Visa Banco la Previsora	7.6	11.9	18.3	10.7
Mastercard Pacífico	13.1	8.2	7.8	10.5
Visa Banco del Austro	4.1	2.5	19.5	5.2
Visa Filanbanco	7.0	3.6	4.2	5.2
Visa Banco de Guayaquil	6.4	2.3	0.9	4.0
Mastercard	3.3	2.0	1.8	2.6
Diners Banco del Pichincha	0.4	1.5	10.8	2.1
<b>Total</b>	<b>91.7</b>	<b>96.4</b>	<b>94.2</b>	<b>93.9</b>

Fuente : Mercadística S.A.

(1) Representa la tarjeta más utilizada de una muestra de 5,287 personas

**FINANCONTI – CONTILEASING**

**FINANCONTI.-** Unidad colocadora para financiamiento de bienes de corto, mediano y largo plazo especializado en segmentos específicos y venta masiva. Es el complemento en la estrategia de ventas para el productor o comercializador de un determinado bien.

Las fortalezas de Financonti son:

- Conocimiento del financiamiento de productos estandarizados
- Colocación masiva de financiamiento
- Administración de cobranza
- Flexibilidad del sistema de computación

**CONTILEASING** .- Alternativa de financiamiento de bienes de capital mediante el sistema de arrendamiento mercantil con opción de compra.

Estrategia de comercialización:

- Liderazgo en el desarrollo de nuevos productos.
- Alianza estratégica con proveedores de bienes de capital.
- Flexibilidad del producto de acuerdo con las necesidades del cliente.

### **3.2 AREA FINANCIERA 1997**

El siguiente es un análisis de la situación financiera del Banco Continental del período 1997, algunos gráficos ha sido posible incluir información actualizada a marzo de 1999, esto con el objetivo de mostrar de una manera clara la evolución del banco luego de la crisis que enfrentó.

### 3.2.1 ANALISIS DE LA SITUACION FINANCIERA AÑO 1997

Durante 1997 se obtuvieron importantes logros en el desempeño financiero del Banco:

- excediendo los requerimientos de encaje legal,
- incrementando el índice de liquidez de forma tal que supera lo requerido por el organismo de control;
- reduciendo el costo de fondos e incrementando el margen financiero.

#### SITUACION DE ENCAJE

Como se aprecia en el siguiente cuadro, el Banco Continental ha excedido ampliamente los requerimiento de encaje en el año 1997. Cabe señalar que el excedente promedio de encaje a diciembre de 1997 disminuyó significativamente frente a los excedentes de diciembre de 1996 y junio de 1997, fundamentalmente debido a un mejor aprovechamiento de la liquidez del Banco ante la evidente normalización de sus actividades.

**TABLA XIII**

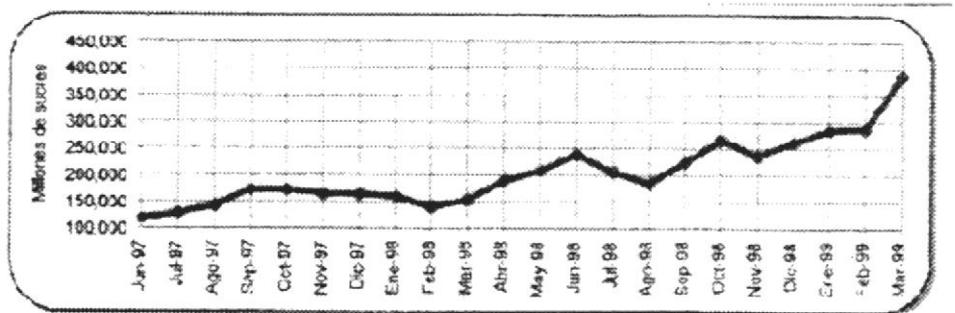
**ENCAJE BANCARIO (En millones de sures)**

	<b>DIC.1996</b>	<b>JUN. 1997</b>	<b>DIC.1997</b>
<b>Promedio requerimiento</b>	37,997	39,784	46,189
<b>Promedio Exced./Defic.</b>	<b>10,545</b>	<b>12,033</b>	<b>4,923</b>

Fuente : Banco Continental S.A.

## LIQUIDEZ

El fortalecimiento patrimonial del Banco Continental desde mediados de 1997 se refleja, entre otros aspectos importantes en la positiva evolución del índice de liquidez. Así, siendo 14% el índice de liquidez requerido por la entidad de control, a diciembre de 1996 el Banco registró un índice del 9%; a junio de 1997 dicho índice subió al 16% y al 22% al cierre de dicho año.



FUENTE: BANCO CONTINENTAL S.A.

**FIGURA 3.4 SITUACION DE LIQUIDEZ**

## EVOLUCION DEL COSTO DE FONDOS EN MONEDA NACIONAL Y EXTRANJERA

Este aspecto refleja un cambio altamente positivo, pues el Banco redujo sus costo de fondos en Moneda Nacional del **33.61%** que se registraba a enero / 97 al **23.88%** al cierre de 1997, es decir una reducción de 9.73 puntos porcentuales frente a la tasa pasiva referencial de operaciones en sucres que disminuyó tan solo en 1.69 puntos porcentuales.

Igual tendencia presentaba el costo de fondos en dólares, donde el Banco redujo sus costos en 3.13 puntos porcentuales, en tanto que la pasiva referencial se incrementó en 0.46 puntos porcentuales.

### **MARGEN FINANCIERO**

El Banco presentaba al cierre de 1997 una positiva reacción en este importante aspecto: los márgenes financieros de los años 1995 y 1996 fueron negativos y al cierre del año 1997 se logró revertir esta tendencia, lo que se evidencia en el siguiente cuadro:

**TABLA XIV**  
**Margen Financiero**

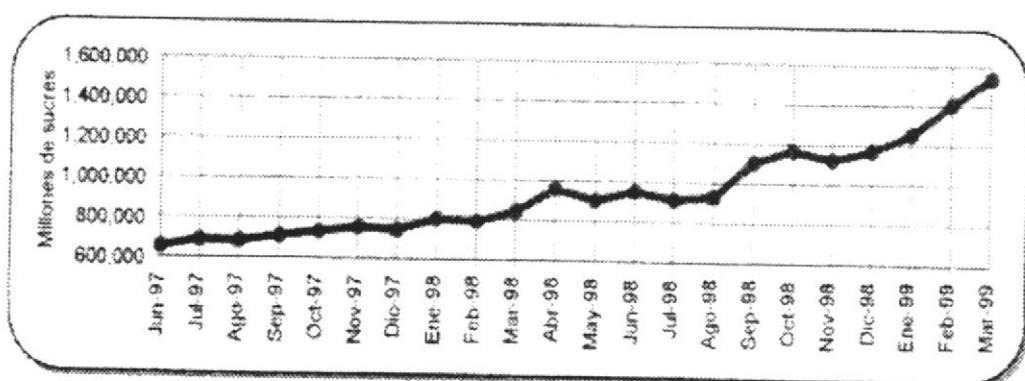
INDICES	DIC/96	DIC/97
<b>Margen Financiero Bruto</b>	-22.3%	29.3%

Este favorable indicador en 1997 se dio pese al limitado crecimiento de sus activos productivos durante buena parte del año, lo que sin duda fue un obstáculo que impidió mejorar aún más este índice. Adicionalmente cabe comentar que índice negativo que reflejó el Banco en 1996 se debió al tremendo efecto de su alta dependencia de los créditos de liquidez, lo que incrementó significativamente sus egresos financieros.

### 3.2.2 VOLUMEN DE CAPTACIONES Y COLOCACIONES

#### CAPTACIONES TOTALES

Este rubro agrupa las captaciones de monetarios, ahorros, sector público, captaciones a corto y largo plazo y BCO, tanto en Moneda Nacional, Moneda Extranjera y UVC.



FUENTE: BANCO CONTINENTAL S.A.

**FIGURA 3.5 CAPTACIONES TOTALES**

Podemos observar que desde la ley de capitalización del Banco (julio/97) a la fecha, este rubro tiene un crecimiento del 105%, lo que nos indica claramente el alto grado de confianza que ha generado el banco en el público.

Lo más relevante en cuanto a captaciones de recursos del público por parte del Banco Continental es, sin duda alguna, la evidente reducción de las captaciones de recursos de corto plazo y altas tasas, para dar paso a un satisfactorio crecimiento en captaciones de menor costo, lo cual se demuestra en el siguiente cuadro:

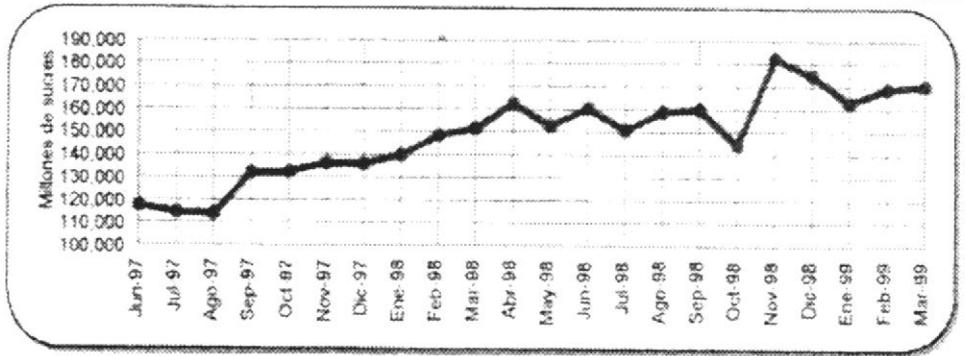
**TABLA XV**  
**TOTAL DE CAPTACIONES**

MESES	MONETARIOS	AHORROS	S. PUBLICO	CERT. L/P	CERT. C/P	TOT. CAPT
Dic-96	109,564	79,312	33,276	243,917	64,269	<b>530,338</b>
Ene-97	111,894	85,006	51,537	235,809	91,487	<b>575,733</b>
Feb-97	115,734	78,619	46,395	229,779	102,345	<b>572,872</b>
Mar-97	116,815	74,958	46,948	252,039	45,972	<b>536,732</b>
Abr-97	116,126	75,136	49,082	250,806	47,259	<b>538,409</b>
May-97	114,489	73,837	30,756	233,177	54,349	<b>506,608</b>
Jun-97	116,934	73,650	36,842	215,687	56,843	<b>499,958</b>
Jul-97	113,905	74,258	51,970	241,988	25,306	<b>507,427</b>
Ago-97	113,657	77,784	40,990	223,271	25,501	<b>481,203</b>
Sep-97	131,553	80,803	33,923	224,741	16,975	<b>487,995</b>
Oct-97	131,952	86,131	45,483	233,380	21,589	<b>518,535</b>
Nov-97	135,804	86,791	51,764	232,057	24,626	<b>531,042</b>
Dic-97	135,443	90,417	36,717	228,431	20,920	<b>511,928</b>

A continuación un breve análisis de cada uno de los rubros, en algunos ha sido posible incluir gráficos con información actualizada a Marzo de 1999.

### **MONETARIOS**

El comportamiento de este rubro es estable hasta agosto, notándose un incremento en saldos en septiembre y , a partir de dicho mes, un ligero crecimiento en el último trimestre de 1997.



Fuente : Banco Continental S.A.

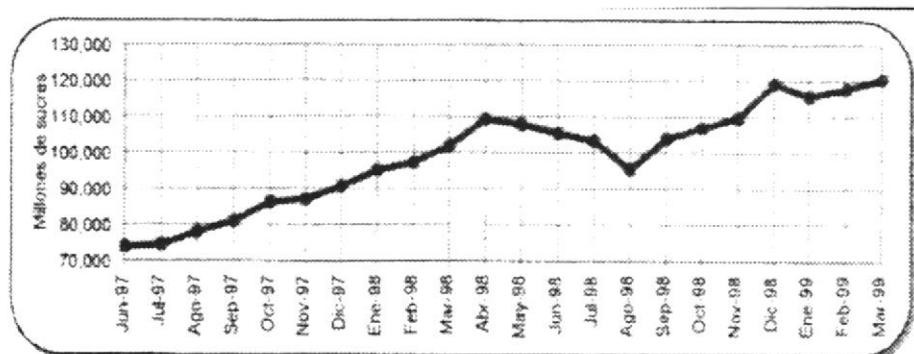
### FIGURA 3.6 DEPOSITOS MONETARIOS

La virtual estabilidad de este rubro durante 1997 ha sido la pauta para que el Banco oriente su estrategia para el corto y mediano plazo hacia el segmento de negocios medianos, que es el principal usuario de este producto.

El gráfico refleja un crecimiento importante desde la capitalización del Banco, hasta la fecha este incremento es del 48%, las disminuciones de saldos en el período analizado obedece a variaciones normales cíclicas del sistema financiero.

## AHORROS

Este rubro tuvo un comportamiento diferente: experimentó una disminución de sus saldos en el I semestre, para iniciar desde julio hasta fin de año un crecimiento sostenido. En este rubro sí se reflejó el efecto positivo de la capitalización del Banco y el consecuente fortalecimiento de su imagen.



FUENTE: BANCO CONTINENTAL S.A.

**FIGURA 3.7 DEPOSITOS EN AHORROS**

El gráfico refleja un crecimiento importante desde Julio / 97, hasta la fecha este incremento es del 58%.

## DEPOSITOS DEL SECTOR PUBLICO

Este rubro refleja un comportamiento variable y, por ello, diferente a los demás rubros de captación, no pudiendo asociar los cambios en sus saldos a

eventos internos, sino más bien a los vaivenes típicos de las empresas del sector público.

### **DEPOSITOS A LARGO PLAZO**

Agrupar las captaciones a través de CDP a plazos mayores a 30 días. En este grupo se evidencia una reducción de las captaciones durante el año de 1997, pues de S/.243,917 millones de sucres que registraba a diciembre de 1996, bajó a S/.228,431 millones a diciembre de 1997. Esta reducción se dio fundamentalmente por la aplicación de una deliberada estrategia de reducción de tasas con el propósito de disminuir o eliminar la dependencia de los recursos de elevado costo.

### **CAPTACIONES DE CORTO PLAZO**

Agrupar captaciones a plazos menores a 30 días. Aquí se evidencia aún más la firme estrategia del Banco de eliminar la dependencia de recursos caros y de corto plazo, para mejorar poco a poco la estructura y costo del fondeo.

## **ESTRUCTURA DE FONDEO**

### **FONDOS EN MONEDA NACIONAL**

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro, durante el año 1997 el Banco ha registrado un importante cambio en su estructura de fondeo:

- ◆ Depósitos monetarios incrementó su participación en el total de captaciones del 21% que registraba a dic/96 al 26% a dic/97, Ahorros subió del 15% al 18% en tanto que depósitos de costo plazo redujo su participación del 12% al 4% durante el mismo período.
- ◆ El rubro de depósitos a más de 30 días redujo su participación apenas en un punto porcentual, sin embargo en montos fue el rubro que registró una mayor disminución de saldos.

#### TABLA XVI

#### ESTRUCTURA DE FONDEO

MESES	MONETARIOS	AHORROS	S.PUBLICO	CERT. L/P	CERT. C/P	TOTAL
<b>Dic-96</b>	21%	15%	6%	46%	12%	100%
<b>Jun-97</b>	23%	15%	7%	43%	11%	100%
<b>Dic-97</b>	26%	18%	7%	45%	4%	100%

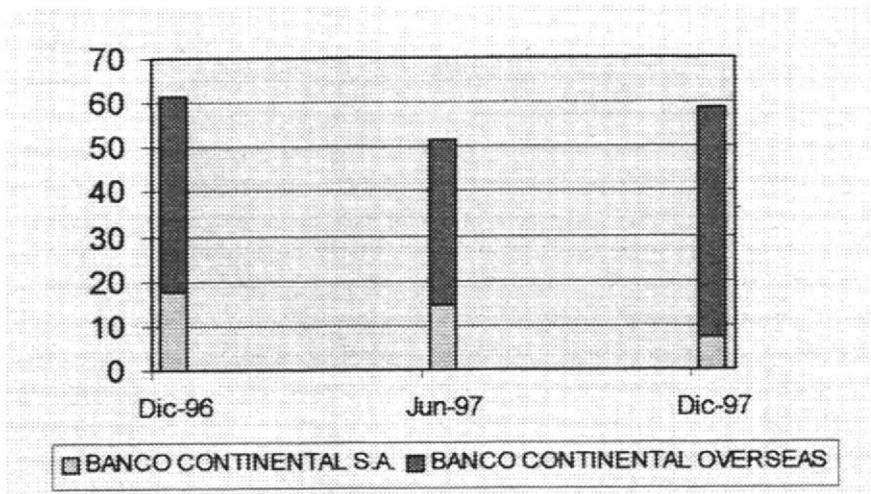
FUENTE: INFORME DE ACTIVIDADES 1997. B.C.S.A

#### **FONDOS EN MONEDA EXTRANJERA**

En el cuadro siguiente que presenta la evolución de las captaciones en moneda extranjera en el Banco Continental y el Banco Continental Overseas, podemos observar que mientras en el Banco Continental se ha dado una clara reducción de este tipo de captaciones, en el B.C.O. se produce un incremento desde el mes de julio, como una reacción positiva de la aplicación de la nueva Ley de Capitalización del Banco a mediados de dicho mes.

**TABLA XVI**  
**CAPTACIONES EN MONEDA EXTRANJERA**

	Dic-96	Jun-97	Dic-97
BANCO CONTINENTAL S.A.	17.5	14.5	7.2
BANCO CONTINENTAL OVERSEAS	44.0	37.0	51.5
TOTAL DE CAPTACIONES EN MONEDA EXTRANJERA	61.5	51.4	58.7

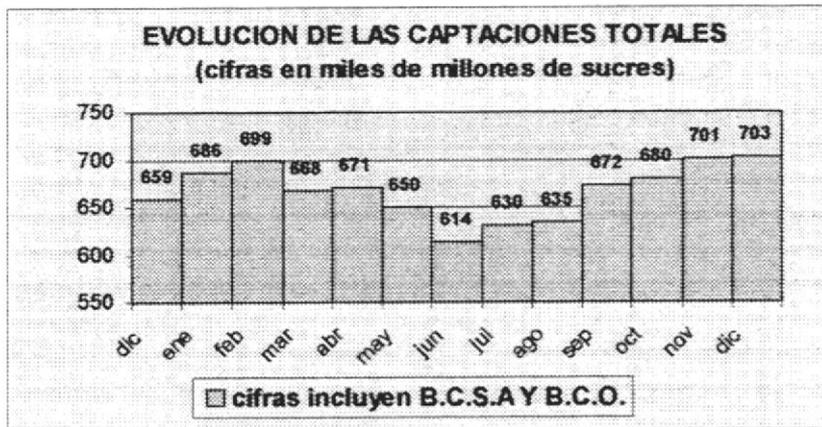


Fuente : Banco Continental S.A:

**FIGURA 3.8 CAPTACIONES EN MONEDA EXTRANJERA**

## COMPORTAMIENTO DE LAS CAPTACIONES TOTALES

Analizando las captaciones totales, en conjunto entre el Banco Continental S.A. (B.C.S.A.) y el Banco Continental Overseas (B.C.O.) vemos que en el mes de junio, se llegó a su nivel más bajo en captaciones totales (suces y dólares) habiendo reducido el 7% respecto a diciembre del año 96. Posteriormente con la expedición de la Ley de capitalización (julio) y luego con presencia en el mercado gracias a un esfuerzo combinado de las áreas de Mercadeo y Negocios, las captaciones se incrementan significativamente, hasta cerrar el año 1997 con una captación incrementada en 14% respecto al saldo de junio y prácticamente con cinco meses de operación.



Fuente : Banco Continental S.A.

**FIGURA 3.9 EVOLUCION DE LAS CAPTACIONES TOTALES**

## COLOCACIONES TOTALES

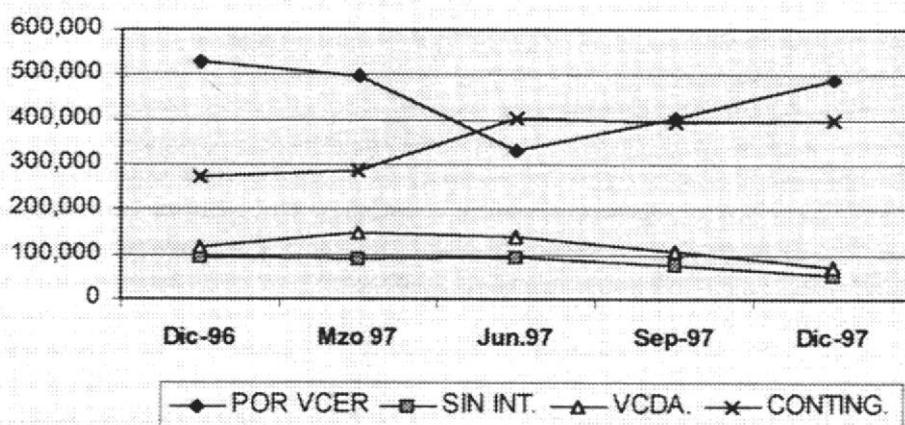
Durante el I semestre de 1997, al no haberse definido aún la situación definitiva del Banco y por el ambiente recesivo que experimentó el país por acontecimientos de carácter político que afectaron las actividades y resultados de la actividad financiera, el esfuerzo del Area Crediticia debió concentrarse en el tema de las recuperaciones de Cartera, por lo que ésta se redujo significativamente durante el período analizado:

TABLA XVI

### EVOLUCION DE LAS COLOCACIONES

MESES	POR VCER.	SIN INT.	VCDA.	CONTING.	TOTAL
Dic-96	528,688	94,786	118,067	272,077	1,013,618
Mzo 97	497,210	89,938	148,993	284,740	1,020,881
Jun.97	329,973	92,296	138,810	404,655	965,734
Sep-97	400,828	76,346	105,504	392,264	974,942
Dic-97	489,368	54,308	69,804	396,406	1,009,886

### Evolucion de Colocaciones



Fuente : Banco Continental S.A.

**FIGURA 3.10 COLOCACIONES TOTALES**

A continuación se analizará cada uno de estos rubros, al igual que en captaciones ciertos rubros incluyen información actualizada a Marzo de 1999.

#### CARTERA POR VENCER

Presenta una reducción de alrededor de S/. 200 MMM de sucres de enero a junio de 1997, fundamentalmente debido a la paralización de las colocaciones ante la deficiencia de Patrimonio Técnico que el Banco presentaba durante el período analizado. En el II semestre, luego del proceso de capitalización realizada en julio los saldos de Cartera por Vencer

virtualmente retornaron a sus anteriores niveles, logrando cerrar el año con un saldo de S/. 489 MMM de sucres.

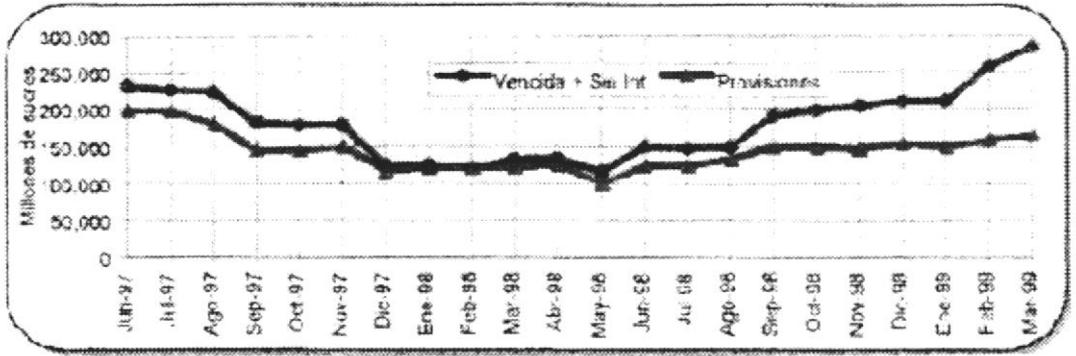
### **CARTERA QUE NO DEVENGA INTERÉS**

Lo más relevante de este rubro es la importante reducción de alrededor de S/. 50 MMM de sucres que refleja al cierre de diciembre de 1997 frente al saldo de cierre del año 1996, lo cual se debe en buena medida a la entrega de cartera a fines de diciembre de 1997 para su manejo a través de un fideicomiso Mercantil de Administración de cartera, cuyo administrador es Contifondos S.A.

### **CARTERA VENCIDA**

Este rubro presenta un crecimiento de alrededor de S/.22 MMM. De enero a agosto de 1997 debido, por una parte, a la difícil situación del sector productivo del país y , por otra parte, por los problemas institucionales aún no resueltos, aspectos que dificultaban negativamente la labor de recuperación.

En septiembre se reduce a S/.34 MMM. la cartera vencida, en buena parte por el registro de un castigo de créditos considerados incobrables. Al cierre del año 1997 el saldo de cartera vencida se reduce aún más (S/47 MMM.) debido a la entrega de cartera para su cobro a través de un fideicomiso mercantil.



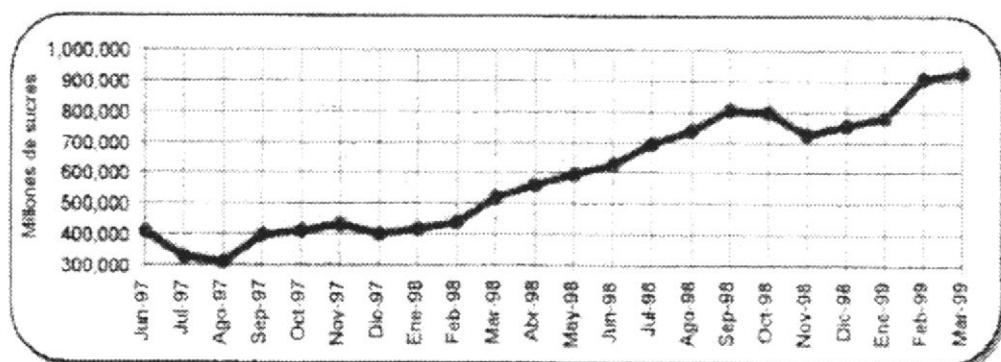
FUENTE : BANCO CONTINENTAL S.A.

**FIGURA 3.11 CARTERA VENCIDA**

Según este gráfico podemos observar que entre Julio /97 a la fecha la cartera vencida se incrementa sólo un 14% lo que demuestra los esfuerzos por reestructurar y administrar los activos con problemas.

### CONTINGENTES

Durante el año 1997 este rubro registró un crecimiento de S/.124 MMM. de sucres o el 46% en términos porcentuales. Este incremento se debe fundamentalmente a una reestructuración de cartera realizada durante el I semestre de 1997 por S/.122 MMM. para su entrega al Banco Central del Ecuador. Cabe anotar que los demás rubros del grupo de Contingentes no presentaron un crecimiento importante debido a la virtual paralización de la actividad crediticia del Banco durante buena parte de 1997.



FUENTE: BANCO CONTINENTAL S.A

**FIGURA 3.12 CONTINGENTES**

Como podemos observar en el gráfico el crecimiento desde Julio / 97 a la fecha es de 179%.

### **PROVISIONES**

Este rubro refleja un crecimiento importante en marzo debido a la provisión registrada producto de la calificación del I trimestre de 1997. En septiembre presenta una reducción debido al castigo de un importante monto de cartera vencida y en diciembre se reduce aún más este rubro por la transferencia de un importante monto de cartera a un Fideicomiso de Administración.

Las provisiones realizadas durante el período 96 – 97 fueron significativas, así al cierre de diciembre de 1996 las reservas realizadas significaron el 70,8% de la cartera vencida total.

A diciembre de 1997, las reservas representaron el 87,7 de la cartera vencida.

### COMPORTAMIENTO TOTAL DE LA CARTERA Y CONTINGENTES

Analizando las colocaciones conjuntas entre B.C.S.A. y el B.C.O. vemos que se fueron reduciendo paulatinamente durante el primer semestre encontrándose en su punto más bajo en el mes de julio. A partir de septiembre las colocaciones crecen significativamente cerrando el año con un crecimiento del 13% con relación al mes de julio.



Fuente : Banco Continental S.A.

**FIGURA 3.13 TOTAL DE CARTERA Y CONTINGENTES**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Mediante el presente trabajo hemos podido analizar los diferentes factores que incidieron en la crisis del Banco Continental S.A., primero analizando el entorno Macro y Micro económico del período 1992 –1994 durante la Presidencia del Arq. Sixto Durán – Ballén ; así como también la crisis que se desencadenó en 1995, producto de factores internos y externos como lo fueron el conflicto bélico con el Perú, la crisis energética, la inestabilidad política generada a raíz de la renuncia del Vicepresidente Alberto Dahik, entre otros.

Hemos podido observar mediante este análisis que la crisis del Banco no se genera en el año 1995 como resultado de la adversa situación que enfrentábamos sino que venía generándose desde algunos años atrás debido en parte al mal manejo administrativo que fuera objeto el Banco por parte de sus antiguos directivos, problemas de estrategia financiera al haber adoptado un estrategia riesgosa y vulnerable que resultaba muy susceptible a choque adversos de liquidez, adicionalmente existieron controles inadecuados de contabilización como el del método H.U.M.P. (Honorario por Uso de Marcas, Patentes y Tecnología) que no registraba las pérdidas del Banco como por ejemplo aquella suscitada en 1995 por un monto de 68 mil millones de sucres.

Otro elemento determinante en la caída del Banco fue sin lugar a duda el cierre de las Financieras donde Contifondos tenía gran parte de sus inversiones, teniendo que pagar con recursos propios los retiros que comenzaron a realizar los inversionistas .

Así también el Banco tenía una estructura de fondos errática y mayor que los demás bancos del sistema.

Todos y cada uno de estos elementos tendieron ahondar más la crisis que finalmente estalla en 1995. Este año tan solo fue el escenario propicio que puso en evidencia la ya desbastada economía del Banco Continental.

Ante esta situación fue el Banco Central del Ecuador quien hizo frente a este problema otorgando de conformidad con la ley créditos subordinados por un monto aproximado de 485 mil millones de sucres, con el único objetivo de evitar la desestabilización del Sistema Financiero Nacional.

Luego de esta dura etapa el Banco entra en un Proceso de Reactivación que contó con el soporte técnico de S.B.C. Warburg ,subsidiaria del Swiss Bank Corporation, que como hemos podido evidenciar resultó exitoso y se logró cumplir las metas que la nueva administración se propuso a comienzos del año 1997 cuando se ultimaban detalles de lo que sería el Plan Estratégico del Banco 1998 – 2002.

Gracias a los direccionamientos claros que propuso la nueva administración, el Banco Continental alcanzó buenos resultados en un período relativamente corto.

Esto se pone de evidencia en los diferentes indicadores financieros que mostraron una considerable mejoría desde 1995 fecha en que se produce la crisis hasta 1997 período en que se inicia el proceso de reactivación.

Los acontecimientos suscitados en el Banco Continental fueron tan solo el inicio de una devastadora crisis financiera, que ha afectado sobremanera a ciertos bancos del sistema, esta crisis tuvo mayor incidencia durante el año 1998 y el primer semestre de 1999, es por esto que el Gobierno del Dr. Jamil Mahuad creó la A.G.D. (Agencia de Garantía de Depósitos) organismo encargado de precautelar los depósitos de los clientes de aquellos bancos que entraban en proceso de saneamiento.

El gobierno Nacional consideró importante realizar auditorías a todos los Bancos del Sistema Financiero Nacional, con el único propósito de saber cual era la verdadera situación de estas entidades, estas auditorías fueron realizadas por firmas internacionales y cuyos resultados han sido entregados indicando que tan solo 25 bancos seguían operando de un total de 35.

El Banco Continental no figuró dentro de los resultados que presentaron las autoridades monetarias por cuanto es un Banco del Estado.

Por el contrario es el Banco Continental quien absorberá las instituciones que fueron declaradas como no viables.

Pero lo importante de resaltar , es que estas crisis forman parte del pasado, de manera que luego de que se ha iniciado el Proceso de Saneamiento del Sistema Financiero es muy importante sentar bases que nos permitan fortalecer cada una de las Instituciones Financieras con el único propósito de evitar las situaciones adversas que se generan a raíz de estas crisis.

La Economía Ecuatoriana ha sido partícipe de sus desbastadores efectos, la única manera de salir de la crisis es promulgando reformas estructurales, contando con un Sistema Financiero fortalecido a través del cual se canalicen créditos para reactivar el sector productivo.

Por esto creo conveniente proponer ciertas alternativas para enfrentar las crisis financieras, y evitar que se vuelvan a repetir episodios como el del Banco Continental que afectó a más de 234 mil depositantes.

Entre las propuestas están:

1. Control en la apertura de la cuenta de capitales, ya que si bien puede aportar importantes beneficios a la economía global a través de la movilización fluida de fondos desde los países con abundancia de capital hacia los que presentan escasez, pueden desencadenar una grave crisis financiera debido a las imperfecciones de los mercados de capitales y la rápida expansión de fondos de carácter especulativo.

2. Una estricta regulación del Sistema Financiero por parte de la Superintendencia de Bancos, supervisión de los créditos externos de corto plazo sobre todo aquellos en que el sistema bancario sirve de intermediario y que no están vinculados a operaciones comerciales.

Estos sistemas regulatorios y de supervisión pueden estar basados en los sistemas nacionales existentes, pero sujetos a una autoridad financiera internacional.

3. Las instituciones financieras deberían contar con Estructuras de Fondeo orientadas a incrementar la captación de recursos de bajo costo para la instituciones como son los depósitos monetarios y de ahorros.

Proponer estrategias claras que eliminen la dependencia de los bancos de recursos caros y de corto plazo, los mismos que tienen carácter especulativo.

4. Los Administradores de los bancos deben cumplir a cabalidad sus funciones, los bancos deben actuar de manera clara y transparente, teniendo control de los créditos que otorgan, de los costos financieros, gastos administrativos así como de la estrategia financiera que escojan teniendo siempre presente el factor riesgo.

Finalmente lo que le resta al Gobierno Nacional es luchar por que los depositantes recobren la confianza en el Sistema Financiero, ya ha dado el primer paso al proporcionar los resultados de las auditorias, resta esperar entonces que se concrete finalmente el acuerdo con el F.M.I. y que además el Gobierno defina políticas claras en cuanto al manejo económico que nos permitan salir de esta grave crisis.

Para el efecto deberá entonces luchar porque se consolide el Sistema Financiero para que a través de este se logre reactivar el aparato productivo, generando mediante esto ingresos para el país que permitan hacer frente a la grave crisis que ha trascendido el campo económico para situarse en el terreno social.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- "Agenda para el Desarrollo Ecuador siglo XXI". Fundación Ecuador. Primera Edición. Abril 1996.
- Camacho Arnoldo, "Reforma Financiera y Crisis Económica del Ecuador". 1992.
- Centurión Juan, "Radiografía de un atraco". Febrero 1998. 240pp.
- Cortez Carlos, "La Crisis Financiera del País. Causas y sus Efectos en la economía Ecuatoriana". Revista Espol Propuestas. No. 4. Abril 1999. Pg.11
- Gallardo Jorge. "La crisis del Sistema Financiero". Revista Espol Propuestas. No.4 Abril de 1999. Pg 7-10.
- Informe de Actividades Banco Continental S.A. Junio 1997. 42 pp.
- Informe Financiero Banco Continental S.A. Abril 1995. 60 pp.
- "La crisis Financiera Internacional: Una visión desde la Cepal". Declaración de la comisión económica para América Latina y el Caribe. Octubre 1998. Santiago de Chile 15 pp.
- "La realidad Nacional en Cifras" Informe de Fundación Ecuador. Agosto 1995. 184 pp.



- Memoria del Banco Continental . 1997.
- Plan Estratégico del B.C.S.A Período 1998 –2002.
- “Presentación al Comité de la Junta Monetaria sobre el Banco Continental”.  
S.B.C.Warburg. Septiembre 1996. 64 pp.
- Presentación al Comité Ejecutivo del Banco del Pacífico. S.B.C Warburg.  
Abril 1997. 51 pp.
- Porter Michael. “La naturaleza de la Ventaja Competitiva” Pg. 70 – 71.
- ¿Qué mismo pasó con el Continental?. Revista Gestión . No. 22 Abril 1996.  
Pg. 16-31.