

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

**Clúster de Servicios Bancarios en el Ecuador: Metodología de análisis de un
Clúster o Red de Valor para el sector de Servicios Bancarios en el Ecuador**

Alice Hendrickson Ramírez

Peter Kuong Yeng

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Magíster en

Administración Bancaria y Finanzas

Guayaquil, Octubre del 2011.

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Clúster de Servicios Bancarios en el Ecuador: Metodología de análisis de un

Clúster o Red de Valor para el sector de Servicios Bancarios en el Ecuador

Alice Hendrickson Ramírez

Peter KuongYeng

Matías Santana Paredes, Ph.D (c)
Director de la Tesis,
Miembro del Comité de Tesis y
Director de la Maestría en Administración Bancaria y Finanzas

Roberto Salem Benalcázar, M.B.A.
Miembro del Comité de Tesis

Estuardo Gordillo Montalvo, M.A.
Miembro del Comité de Tesis

Giuseppe Marzano, Ph.D
Decano del Colegio de Administración para el Desarrollo

Víctor Viteri Breedy, Ph.D.
Decano del Colegio de Postgrados

Guayaquil, octubre de 2011

© Derechos de autor

Alice Hendrickson Ramírez

Peter KuongYeng

2011

RESUMEN

Este proyecto denominado “Clúster de Servicios Bancarios en el Ecuador” es el estudio de la situación actual del Sistema Financiero Ecuatoriano, ámbito en el cual se desarrolla el Sector de los Servicios Financieros en el País, cómo está conformado este último, quiénes son sus entes reguladores, las entidades que lo integran, y las instituciones de soporte. Básicamente lo que se ha querido lograr con este proyecto, es entender mejor el funcionamiento del sistema bancario nacional y realizar un análisis de cómo podría funcionar un clúster en el país de tal manera que se llegue a la integración total de todos los componentes del mismo para en lo posterior crear una real competitividad entre los miembros del sistema. El proyecto inicia con el estudio de los conceptos generales del clúster, el análisis del sector y de la oferta que existe actualmente. Posteriormente, realizamos el análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicado a esta industria. Con este se puede entender cuáles son los factores que más afectan al sector, y luego se establecen los posibles componentes del clúster de servicios bancarios. El presente estudio continúa definiendo el diamante de Porter, el mismo que se deriva del análisis realizado en los capítulos anteriores para finalizar con la definición de una posible estrategia para poder alcanzar la competitividad en el sector.

ABSTRACT

“Cluster of The Banking Services in Ecuador” is a project which studies the current situation of the Ecuadorian Financing System: how it is conformed, who its regulators are, which entities compose it, and which its support institutions are. Basically, what is intended to accomplish with this project is to understand in a better way how the national banking system works. Moreover, to make an analysis of how a business cluster could work in the country so as to reach total integration of every one of its components in order to create real competitiveness among the members of the system. The project begins with the study of the general concepts of a business cluster, a sector analysis and a supply analysis. Subsequently, a Porter five forces analysis is conducted by applying it to this industry. With this, one can understand which the factors that affect the sector are and establish the possible components of the cluster of the banking services. This study goes on to define the Porter diamond, which derives from the analysis undertaken in previous chapters. It finalizes with the definition of a possible strategy to achieve competitiveness in the sector.

RESUMEN.....	4
CAPÍTULO NO.1: CONCEPTOS GENERALES DEL CLUSTER Y LAS CADENAS DE VALOR.....	10
Concepto de Clúster	10
Beneficios del Clúster	11
Diferencias entre Clúster y Concentraciones.....	12
Objetivos del Clúster	13
El Diamante de la Competitividad: Condiciones básicas para la formación de un clúster	13
La Estrategia, la Estructura y la Rivalidad entre las firmas.....	14
Condiciones de la Demanda	15
Industrias Relacionadas y de Soporte	15
Condiciones de los Factores.....	16
El Papel del Gobierno en el Modelo del Diamante de Porter	16
Clústeres y La Competitividad.....	20
CAPITULO NO. 2: ANÁLISIS ACTUAL DE LA INDUSTRIA BAJO EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	21
El Sistema Bancario Latinoamericano	21
El Sector Bancario en el Ecuador.....	23
El Sistema Financiero en la Actualidad.....	25
Participación de la Actividad Financiera en la Economía del País.....	35
El Mercado Financiero en el Ecuador.....	36
Análisis del Sector bajo el Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	40
Riesgo de Nuevos Participantes	40
Poder de Negociación de los Proveedores.....	42
Poder de Negociación de los Compradores	43
Amenaza de los Productos Sustitutos.....	44
Rivalidad entre los Competidores de la Industria	45
CAPÍTULO NO. 3: DEFINICIÓN DEL FLUJO DE LA CADENA PRODUCTIVA – PARTICIPANTES DEL SECTOR BANCARIO EN EL ECUADOR.....	49
Cadena Productiva	49

Cadena de Valor	51
Cadena Productiva de la Banca	52
Componentes del Clúster del Sector Bancario en el Ecuador	54
Principales Miembros del Clúster de Servicios Bancario:	54
Servicios de Soporte	54
Instituciones de Apoyo y Desarrollo	55
Dependencias de Apoyo al Sector Bancario.....	56
CAPÍTULO NO. 4: DEFINICIÓN DEL DIAMANTE DE PORTER	64
La Demanda de Servicios Financieros en el Ecuador	64
Diamante de Porter	66
Estrategia, Estructura y Rivalidad.....	68
Condiciones de la Demanda.....	69
Empresas Relacionadas y de Soporte.....	70
Condiciones de los Factores	70
El Papel del Gobierno en el Clúster Financiero	71
Estrategias para la Competitividad del Clúster	73
Estrategias para la Rivalidad Competitiva.....	74
CAPÍTULO NO. 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
El Diamante de Porter	79
Estrategia, Estructura y Rivalidad	79
Condiciones de la Demanda.....	80
Empresas Relacionadas y de Soporte.....	80
Condiciones de los Factores	81
Apéndice No.1: Empleos Generados por el Sistema Financiero Nacional (Dic-2009).	81
Apéndice No.2: Entrevistas Realizadas	83
Entrevista al Ing. Jorge Jácome – Gerente de Negocios Cooperativa Nacional, Ltda.	83
Entrevista al Ing. Renato Carló – Presidente de la Cámara de la Pequeña Industria.....	87
REFERENCIAS	90

El Sector de los Servicios Bancarios en el Ecuador ha tenido un crecimiento constante en los últimos años y su competencia entre las entidades más importantes es agresiva y severa. A través de la definición de la metodología de análisis del clúster en el sector bancario se puede lograr la cooperación entre entidades del mismo sector y que se establezcan relaciones de confianza entre competidores con el fin de poder mitigar los efectos negativos de los problemas exógenos. En otras palabras, no se busca disminuir la competencia ya que sin esta el clúster no funcionaría sino más bien busca que la competencia coexista con la cooperación, este es el principal valor del clúster.

Los clústeres representan un nuevo tipo de forma espacial, organizacional, minimización de riesgos y maximización de utilidades.

Un clúster, entonces, es una manera alternativa de organizar la red de valor. La proximidad de compañías e instituciones en una localidad y los intercambios repetidos entre ellos, desarrolla una buena coordinación y confianza. Así los clústeres mitigan los problemas inherentes en las relaciones sin imponer la inflexibilidad de integración vertical o los cambios en la dirección de crear y mantener las uniones formales como las redes, alianzas y sociedades. Un clúster de compañías o instituciones independientes e informalmente ligadas representan una forma orgánica robusta que ofrece las ventajas en la eficacia, efectividad y flexibilidad.

Países como Canadá e Inglaterra manejan este concepto en el sector bancario, y en general en el sector financiero en ciertas zonas geográficas que han dado muchos resultados positivos para la economía de dichos países dentro de los cuales se desarrolla la cadena de

valor beneficiando a los involucrados. Con este proyecto lo que se busca es establecer la metodología necesaria para realizar el clúster, así como también identificar los principales problemas y plantear ciertas soluciones para los mismos. Es importante recalcar aquí que para que un clúster tenga resultados el trabajo en el mismo debe ser constante y a mediano plazo ya que muchas veces los problemas externos son difíciles de resolver, es por esto que en esta metodología es muy importante la participación del gobierno.

El presente estudio se basa en la metodología que utiliza Michael Porter para analizar tanto las cadenas productivas convirtiéndolas en cadena de valor y analizadas a gran escala dentro de una misma industria se convierten en un clúster. Precisamente, la finalidad del clúster es crear valor tanto para el consumidor como para el empresario y generar una ventaja que permita a la industria de una región ser competitivo a través del tiempo.

CAPÍTULO NO.1: CONCEPTOS GENERALES DEL CLUSTER Y LAS CADENAS DE VALOR

Concepto de Clúster

Para el presente estudio podemos definir al clúster como a la agrupación de empresas de un mismo sector que se encuentran concentradas geográficamente y que interactúan entre sí, gracias al apoyo que brindan cada uno de los participantes de la cadena productiva del sector.

El concepto de Clúster fue popularizado por uno de los más importantes gurús de la administración el Sr. Michael Porter (1990) en su libro “Ventaja Competitiva de las Naciones” (Competitive Advantage of the Nations). Realiza un análisis profundo de diferentes sectores en diferentes regiones, quienes alcanzaron a crear una ventaja competitiva gracias a la concentración geográfica de sus actividades.

La importancia de la concentración geográfica y de la geografía económica también fue resaltada por Paul Krugman en “Geografía y Comercio” (1991). El desarrollo de clústeres se ha convertido en un foco de atención y un mecanismo de desarrollo de muchos programas gubernamentales. Algunas ciudades de países como Canadá, México, EEUU, Italia, Colombia, etc., han utilizado este concepto para programas de desarrollo de diferentes sectores.

Michael Porter (1990) sostiene que la diversidad e intensidad de las relaciones futuras entre las empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez. Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos del diamante, es decir, de las relaciones de apoyo con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos de factores especializados.

Beneficios del Clúster

El análisis que realiza Michael Porter y otros expertos en el tema, es que la creación de agrupaciones genera una ventaja competitiva para las empresas que están dentro de ella y a la zona geográfica en donde se encuentren.

Estas ventajas se derivan de cuatro fuerzas determinantes para la competitividad que Porter definió en su diamante:

1. La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas,
2. Condiciones de la demanda,
3. Las industrias relacionadas y de apoyo
4. Condiciones de los factores.

Este enfoque de la competitividad contrasta con el enfoque tradicional a la identificación de la ventaja comparativa, la misma que se centra en: la tierra, ubicación, la disponibilidad de los recursos naturales, mano de obra y tamaño de la población local.

La razón de este cambio de énfasis es que Porter se preocupa más por los factores que pueden influir en el entorno. Mientras que en el modelo tradicional (ventaja comparativa) son en gran parte incapaces de influir en los gobiernos, empresas u otros, debido a que la visión del mismo es pasiva con respecto a las oportunidades de la economía nacional, es decir esta no interactúa de una manera dinámica con el exterior que es un factor primordial y que en muchas ocasiones es el que determina el éxito o fracaso de la industria.

El modelo tradicional, no considera que el crecimiento industrial sostenido difícilmente se podría construir sobre la base de los factores antes mencionados. La

abundancia de tales factores puede destruir la ventaja competitiva. A partir de este análisis es que Porter introduce un concepto llamado “racimos” o grupos de firmas interconectadas, de proveedores, de industrias relacionadas, y de las instituciones que se presentan en ciertas ubicaciones.

Estos racimos son concentraciones geográficas de instituciones interrelacionadas, de proveedores especializados y de proveedores de servicios en un sector en particular. Estas se desarrollan en ubicaciones donde hay suficientes recursos y capacidades, se amontonan y crean una posición dominante en una determinada actividad económica, con una decisiva ventaja competitiva sobre otros lugares. Estos racimos o grupos pueden influenciar en la competitividad de tres maneras:

1. Pueden aumentar la productividad de las instituciones que están dentro del clúster.
2. Pueden conducir a la innovación en la actividad en la que se desarrollen.
3. Pueden estimular nuevos negocios en el campo.

Algunos ejemplos bien conocidos de clústeres son: Silicon Valley (tecnología), Hollywood (Películas), Rotterdam (Logística), Francia (Moda) e Italia (Calzado).

Diferencias entre Clúster y Concentraciones

Los criterios que utilizaremos en este estudio para definir a una concentración o agrupación son:

1. Grupo de empresas de un sector que interactúan unos con otros.
2. Evidencia de una ventaja competitiva de ser ubicado dentro de un grupo de

empresas, como la presencia de un entorno competitivo y acceso a una mano de obra cualificada.

3. Presencia de proveedores especializados que actúan como una herramienta para la productividad y la especialización.

La diferencia entre una concentración o agrupación y un clúster radica en que la concentración requiere un número de firmas del mismo sector que estén localizadas geográficamente una cerca de la otra. Mientras que el clúster requiere la presencia de interacción y competencia entre las empresas, así como de infraestructura de apoyo.

Objetivos del Clúster

De acuerdo al estudio realizado por Michael Porter, los clústeres tienen el potencial de afectar a la competencia de las siguientes maneras:

1. Por el aumento de la productividad de las empresas del grupo.
2. Por impulsar la innovación en el campo.
3. Por estimular nuevas empresas en el campo.
4. Por reducir comportamientos oportunistas.
5. Por aumentar la presión de coordinación entre empresas.

El Diamante de la Competitividad: Condiciones básicas para la formación de un clúster

El modelo del Diamante de la Competitividad creado por Michael Porter para la Ventaja Competitiva de las Naciones (1990), ofrece una herramienta para ayudar a entender la posición comparativa de una nación en la competencia global. El modelo también puede ser

utilizado para regiones geográficas más amplias o más pequeñas.

Esta metodología se basa en cuatro aspectos básicos que integrados entre sí, se conocen como el **diamante de la competitividad**. Dichos aspectos en el clima de negocios determinan las ventajas competitivas de las empresas. Al operar en forma simultánea en el tiempo y en el espacio, estos aspectos crean las condiciones para la formación y el desarrollo de los clústeres en determinados lugares. Dichos aspectos son los siguientes: (Ver Figura 1.)

1. La Estrategia, la Estructura y la Rivalidad entre las firmas.
2. Condiciones de la Demanda.
3. Industrias de Soporte Relacionadas.
4. Las Condiciones de los Factores.

La Estrategia, la Estructura y la Rivalidad entre las firmas.

Este factor indica que el mundo está dominado por condiciones dinámicas. La competencia directa impulsa a las firmas a trabajar para aumentar en productividad e innovación. En otras palabras, en este factor lo que se analiza son las características compartidas por las economías competitivas en las que existe una fuerte competencia entre las firmas internacionales.

"Cuanto más localizada la rivalidad, mucho más intensa. Y cuanto más intensa, mejor." (Porter 1990, p. 83). Esto es cierto, porque su efecto es el de anular las ventajas de ubicación estáticas y obligar a las firmas a desarrollar ventajas dinámicas.

Condiciones de la Demanda

Es importante para poder llegar a tener una ventaja competitiva, el contar con una demanda local sofisticada, ya que esta representa un poderoso incentivo para desarrollar una posición sólida a nivel internacional.

Esto estimula a las empresas para introducir y desarrollar nuevos productos en el mercado con una mayor rapidez. Por lo general, los mercados sofisticados permiten que las empresas identifiquen rápidamente las necesidades de sus compradores y estos brindan a su vez retroalimentación. Los compradores locales con gustos sofisticados pueden ayudar a las empresas a obtener ventajas si sus necesidades anticipan o prefiguran las tendencias de los mercados globales.

Industrias Relacionadas y de Soporte

La existencia o falta de industrias relacionadas de apoyo es algo fundamental para la existencia y desarrollo de un clúster. La proximidad espacial de las industrias que se encuentran “hacia arriba” o “hacia abajo” facilita y fomenta el intercambio continuo de ideas e innovaciones que beneficien a la industria. Por ejemplo, el éxito internacional de una industria puede ejercer efectos multiplicadores sobre la demanda de un producto complementario, ya que a menudo las industrias relacionadas comparten actividades dentro de la cadena de valor, o fabrican productos complementarios.

En otras palabras, la existencia de las industrias de soporte es vital para el funcionamiento del clúster porque a que el acceso a insumos y suministros por integrantes del

clúster puede implicar menores costos de transacciones que si se obtienen de fuentes distantes. Abastecerse de servicios o productos dentro del mismo clúster minimiza los costos de inventarios y elimina el costo y las demoras de la importación. Frena el poder de los proveedores y facilita la prestación conjunta de servicios auxiliares.

Condiciones de los Factores

Dentro de este aspecto Michael Porter asegura que los factores que generan ventajas competitivas sostenibles en el tiempo no son factores que se heredan, son factores que se construyen. De hecho, para alcanzar altos niveles de productividad depende de la presencia de recursos de alta calidad y especializados de recursos humanos, tecnología, infraestructura y aun fuentes de capital que estén hechos a la medida de las necesidades de las industrias particulares. Debido al tiempo que conlleva generar y acceder a estos factores, los mismos contribuyen de una manera significativa a la creación de ventajas competitivas sostenibles (Ver figura No.1).

El Papel del Gobierno en el Modelo del Diamante de Porter

Las condiciones básicas para la formación de un clúster que hemos detallado en los párrafos anteriores, constituyen un sistema dinámico en el momento de integrarse. Por lo que el efecto de los atributos a menudo depende de la situación de los demás.

El diamante per sé genera un entorno adecuado para la creación de empresas con alto nivel de competitividad. Adicional a esto genera un *efecto cascada*, es decir, hacia las

empresas relacionadas en la cadena productiva con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto trae como efecto que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen flujos de información y se acelere la dinámica del sistema de una manera positiva.

El papel del gobierno es de suma importancia porque el grado de intervención del mismo y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de una región. El papel real del gobierno es de servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación. El gobierno debe influir en las cuatro condiciones básicas del diamante y crear un entorno fértil para el desarrollo de industrias competitivas a nivel internacional. (Porter, 1990)

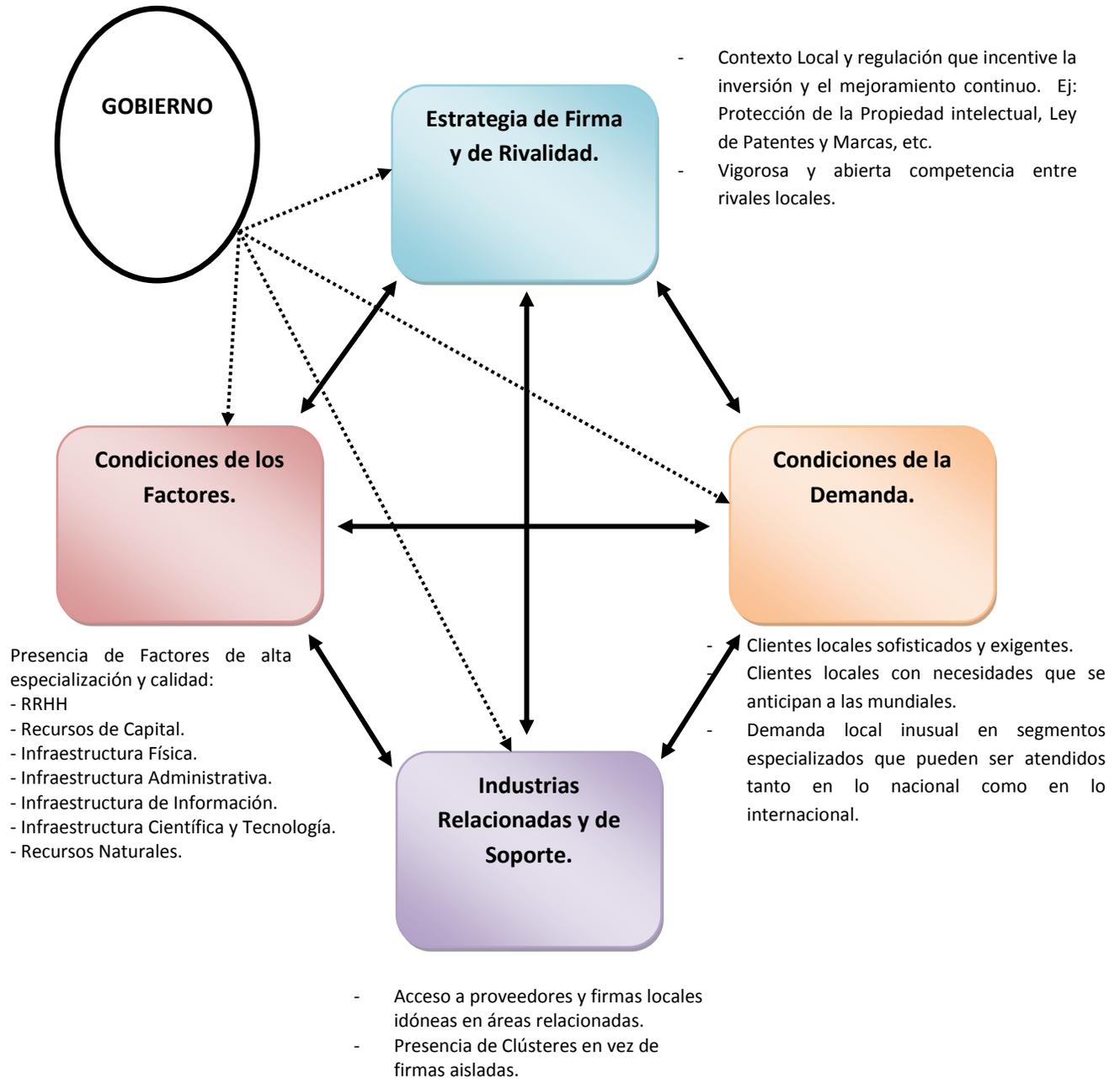
El gobierno debe enfocar sus esfuerzos a la creación de factores especializados y avanzados. También, puede influir en las condiciones de la demanda con la emisión de reglamentos más rígidos sobre productos, seguridad y medio ambiente; pues esto influirá en las necesidades de los consumidores. Asimismo, la forma en que el gobierno desempeñe el papel de comprador en la economía puede estimular o aletargar a la industria nacional. Finalmente, el gobierno debe limitar cualquier tipo de cooperación directa entre competidores, promover tasas crecientes de inversión, especialmente en capacitación, innovación y activos fijos y rechazar tendencias monopólicas u oligopólicas; pues esto propicia mercados fértiles en los que se localizan empresas ineficientes (Porter, 1990)

Tabla 1. *El Papel del Gobierno en el Diamante de la Competitividad.*

Factores	Descripción
Condiciones de los Factores.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Educación y entrenamiento. ✚ Inversión en investigación y desarrollo. ✚ Infraestructura. ✚ Disponibilidad de Capital. ✚ Regular las profesiones.
Industrias Relacionadas y de Soporte.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Políticas y leyes que permitan crear ventajas competitivas en un sector y que estas también beneficien a las industrias relacionadas.
Condiciones de la Demanda.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Regulación de Productos y Procesos: Regulación de Estándares y competencia. ✚ Estándares técnicos. ✚ Información del comprador. ✚ Estimulación temprana o demanda sofisticada.
Estrategia de Firmas y de rivalidad.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Internacionalización: restricciones monetarias, evitar fuga de cerebros. ✚ Gobierno Corporativo. ✚ Rivalidad Doméstica: márgenes y adquisiciones, regulación de la competencia, información de nuevos negocios y barreras de entrada. ✚ Política Comercial y Fiscal. ✚ Inversión Extranjera.

Fuente: Institute for Competitiveness & Prosperity basado en el Diamante de Porter.

Figura 1. *El Diamante de la Competitividad: Condiciones Básicas para la Formación de un Clúster*



Fuente: Ventaja Competitiva de las Naciones, Michael Porter (1990)

Clústeres y La Competitividad

Como se mencionó en los párrafos anteriores, el hecho de que las empresas de un mismo sector estén integradas geográficamente a través de un clúster permite:

- a) Generar una mayor competitividad, lo cual es positivo ya que la competencia conduce a generar una mayor productividad gracias a que las empresas buscan generar una ventaja competitiva. Por lo general, dicha ventaja en el sector de servicios se lo logra a través del aumento de la eficiencia.
- b) Crear una mayor innovación en las empresas con la intención de competir, no sólo por el precio, sino también al querer ingresar a nuevos segmentos que les podría resultar más rentables.
- c) Lograr una mayor generación de ideas frescas para estimular la creación de nuevos productos, áreas de negocios, procesos simplificados y empresas.
- d) Conseguir nuevos puestos de empleos y desarrollar al personal que actualmente se encuentra en las empresas, haciendo que este tenga un mejor valor en el mercado laboral.

La creación de un sector competitivo y de un equipo de trabajo capacitado hace que el segmento sea atractivo para la creación de empresas proveedoras e infraestructura, lo cual es un beneficio económico para la zona geográfica donde se desarrolla el clúster.

CAPITULO NO. 2: ANÁLISIS ACTUAL DE LA INDUSTRIA BAJO EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El Sistema Bancario Latinoamericano

El sector bancario está cambiando, no sólo en Latinoamérica sino a nivel mundial, esto debido a la globalización de las finanzas, los cambios y avances en las tecnologías de información y la creciente flexibilidad de las normas de regulación que hacen que las transacciones locales se vuelvan GLOCALES. La competencia entre los bancos aumenta; en algunos casos, los márgenes de ganancia se reducen, y en otros, crece la fusión entre las empresas. Latinoamérica no está exenta a estos grandes cambios.

El sector bancario de América Latina continúa concentrándose. La presencia de los bancos estatales se reduce y aumenta la de empresas privadas, en especial de origen extranjero. Aunque en los últimos años en países como Venezuela y Ecuador, se ha podido observar el crecimiento de la participación de los bancos estatales y la competencia que ellos están ejerciendo con los bancos privados. En el Ecuador, un claro ejemplo es la creación del Banco del IESS (BIESS), el cual ha ganado una gran parte del mercado de créditos hipotecarios por su amplio plazo y reducidas tasas.

De acuerdo con el análisis realizado por la Dra. Ana María Fonseca (2009) Directora de la EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey, la banca estatal sigue teniendo una presencia destacada en Latinoamérica aunque su importancia se haya visto reducida. Los bancos públicos desarrollan en muchos casos una actividad de mayor compromiso social ya que participan en proyectos públicos de financiamiento de sectores prioritarios de la economía

como el agro, la vivienda y el comercio exterior- en los que la banca privada se muestra más reacia a otorgar créditos. Sin embargo, desde la perspectiva ortodoxa empresarial, el eje de las evaluaciones está en las tasas de retorno y los intereses devengados. Variables como la generación del empleo pueden ser irrelevantes o incluso negativas si aumentan los costos de producción. Este problema justificaría intervenciones contrarias al actual dado de que se debería potenciar el crédito hacia proyectos que pueden resultar restringidos en el mercado.

La presencia de los bancos estatales en muchos países ha mostrado aspectos positivos en la sociedad pero no se ha podido comprobar realmente si su presencia ha hecho que se expanda el nivel de crédito en las empresas pequeñas o en los sectores menos atendidos por los bancos privados, esto es lo que podemos decir a nivel de Latinoamérica.

En la medida en que los bancos tienen las llaves de los créditos que se otorgan para los más diversos proyectos, sus decisiones tienen enormes efectos potenciales en el terreno social y ambiental. Por ejemplo, un banco puede otorgar préstamos para un emprendimiento de alto impacto ambiental si le asegura una buena rentabilidad o puede negar fondos para una iniciativa social por el temor a que el retorno no sea el adecuado. En América Latina se han sucedido muchos ejemplos de financiamiento de emprendimientos de alto impacto social y ambiental donde los bancos que otorgaban los fondos no incorporaron ningún análisis de esos efectos. Las posturas más modernas reconocen que las evaluaciones ambientales y sociales deben ser incorporadas al estudiar un posible préstamo. La experiencia indica, incluso, que un impacto ambiental genera costos económicos que pueden poner en riesgo los emprendimientos, y por lo tanto, la recuperación del préstamo en sí mismo.

Por otro lado, es importante recalcar que a pesar de la crisis económica que se han vivido en Europa y Norteamérica en los últimos 3 años, Latinoamérica ha mantenido un sistema financiero relativamente sano en comparación con estos, gracias al buen comportamiento de la economía de algunos países de Sudamérica. De hecho, la economía de América Latina ha sido la de mejor desempeño en el segundo trimestre de este año con respecto a las europeas, según se desprende de los datos de Producto Interno Bruto (PIB) dados a conocer en las últimas semanas por los institutos de estadísticas de cada país.

El Sector Bancario en el Ecuador

La historia de los países a nivel mundial está ligada a las actividades financieras. Las guerras, conquistas y gobiernos han sido financiados en muchos casos por los sistemas financieros de la época.

Hoy en día la banca de inversión, es uno de los protagonistas de la crisis mundial, y esto se debe principalmente al mal uso de instrumentos financieros y en otros casos a la falta de control de los gobiernos debido a la confianza que los mismos le tenían a ciertos bancos.

De la misma manera en Ecuador, la banca ha jugado un papel fundamental en la historia económica del país. “En 1862, los periodistas Juan Navarro y Sixto Bernal criticaron a García Moreno por la forma de hacer banca en Guayaquil durante los primeros años de vida bancaria. El primero sostenía: “el Gobierno prefiere dar su atención a los bancos, no para interponer su autoridad y oponerse a que se levanten empresas que amenazan a la seguridad pública, sino para sacar dinero a uno de ellos para salvar una dificultad, y luego por salvar la dificultad de pagarlo, recurrir al otro (Banco Particular) que se prestaba de muy buena

voluntad...”. Por su parte, Bernal tiene el siguiente comentario: “si los dos bancos, por intereses mal entendidos y por errores de cálculos, no se hubiesen declarado una guerra en que la víctima ha sido el pueblo, de seguro que ambas habrían producido mil bienes”. Para mayores detalles sobre los escritos de los dos periodistas recomiendo leer mi obra sobre la historia de la banca”. (Navarro y Bernal 1862, citado en Arosemena, 2009)

La relación entre el Banco y el Estado nació y se desarrolló mal en el Ecuador, lo cual causó una mala imagen del sector financiero y quiebras bancarias. Desde la creación de los primeros bancos en el Ecuador tales como: Banco de Quito y Banco Unión, siguiendo la quiebra luego de Banco Internacional y luego la del Banco Comercial y Agrícola. En estos casos ambos lados trataron de sacar máximo provecho y en el camino el País fue el más afectado.

A partir de 1927, la banca privada dejó de ser banca de desarrollo y las relaciones con el Estado disminuyeron en gran parte pero por no existir suficientes profesionales experimentados y capacitados, banqueros y personas vinculadas con ellos, pasaron a ocupar cargos en el directorio del Banco Central e incluso la gerencia general del Banco Central, lo que dio motivo para cuestionar la objetividad en el manejo de la política monetaria. A pesar de las debilidades mencionadas, las instituciones financieras ayudaron al desarrollo del país por medio de las cédulas hipotecarias hasta los setenta, y posteriormente con nuevos productos financieros. Sin embargo, no lograron fortalecerse por haber numerosos grupos financieros que fueron más allá de las actividades en que debían incursionar.

Previo al año de 1927 la banca privada fue considerada banca de desarrollo ya que concedía créditos entre entidades del sistema financiero y a instituciones privadas con

finalidad social o pública. El manejo de la banca de desarrollo por parte de la banca privada se dio principalmente por que el Estado no contaba aún con instituciones financieras bien estructuradas que pudieran manejar estas funciones de relevancia para el desarrollo económico de la nación.

Finalmente, persiste la mala imagen de ser un sector insensible que no se interesa por el depositante y solo busca acumular utilidades. La banca debería hacer periódicas encuestas de opinión y tomar medidas correctivas para ser apreciada, y no duramente criticada.

A través de la investigación de la metodología del clúster bancario en el Ecuador, lo que se quiere buscar es el planteamiento de recomendaciones para que el mencionado sector genere una ventaja competitiva, y de esta manera pueda competir a nivel internacional haciendo que este crezca y mitigando los factores exógenos que pueden atacarlo de una manera negativa.

El Sistema Financiero en la Actualidad

El desarrollo de la Economía Mundial se refleja en el crecimiento de la actividad financiera, es decir en el aumento del uso de productos financieros, desde este punto de vista Ecuador no es la excepción.

El Sector financiero Nacional es de suma importancia en el País ya que no sólo solventa las operaciones diarias de la economía nacional, sino que los ingresos que genera esta actividad representa un 2.3% en el PIB del Ecuador (2009). Adicional a esto el sector financiero es uno de los sectores que mayor número de empleos genera. A diciembre del 2009 el sector generó aproximadamente 30,400.00 empleos (Ver Apéndice No.1).

Hoy en día el panorama financiero para este sector ha reflejado un crecimiento consistente. Durante el período Diciembre 2007 al Diciembre 2010 el Sistema Financiero Nacional mostró un comportamiento positivo originado en los ratios de Bancarización, Profundización Financiera y Densidad Financiera en donde se destacó el aporte que se ha tenido de la Banca Privada como las Cooperativas y en los últimos años de la Pública, evidenciándose un mayor número de usuarios de servicios financieros que ofrece el País.

Como podemos ver en la tabla no. 2, a Diciembre del 2010, el número de clientes del Sistema Financiero Nacional llegó a 10,1 millones de los cuales 5,6 millones corresponden al Sector de Bancos Privados y 3,3 millones de clientes corresponden al Sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Cabe recalcar que el incremento que se obtuvo en el último año fue de 987,000 clientes, de los cuales 596,000 corresponden al Sector de la Banca Privada y 457,000 a las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Por otro lado en la Banca Pública el número de clientes disminuyó en 93 mil.

Tabla 2. *Número de Clientes de Depósitos por subsistema.*

Sistemas	2007	2008	2009	2010	Variación Relativa
Banca Pública	331,851	522,299	929,922	837,085	-9.98%
Bancos Privados	3,762,969	4,497,933	5,033,888	5,629,765	11.84%
Cooperativas	2,292,203	2,565,897	2,864,244	3,321,530	15.97%
Mutualistas	359,050	285,186	304,347	327,693	7.67%
Sociedades Financieras	15,615	12,415	18,460	22,707	23.01%
Total	6,761,688	7,883,730	9,150,861	10,138,780	10.80%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros. DNE / Subdirección de Estadísticas.

El índice de bancarización proviene de la relación del número de depositantes (número de cuentas corrientes, de ahorro y depósitos a plazo fijo) con respecto a la población total.

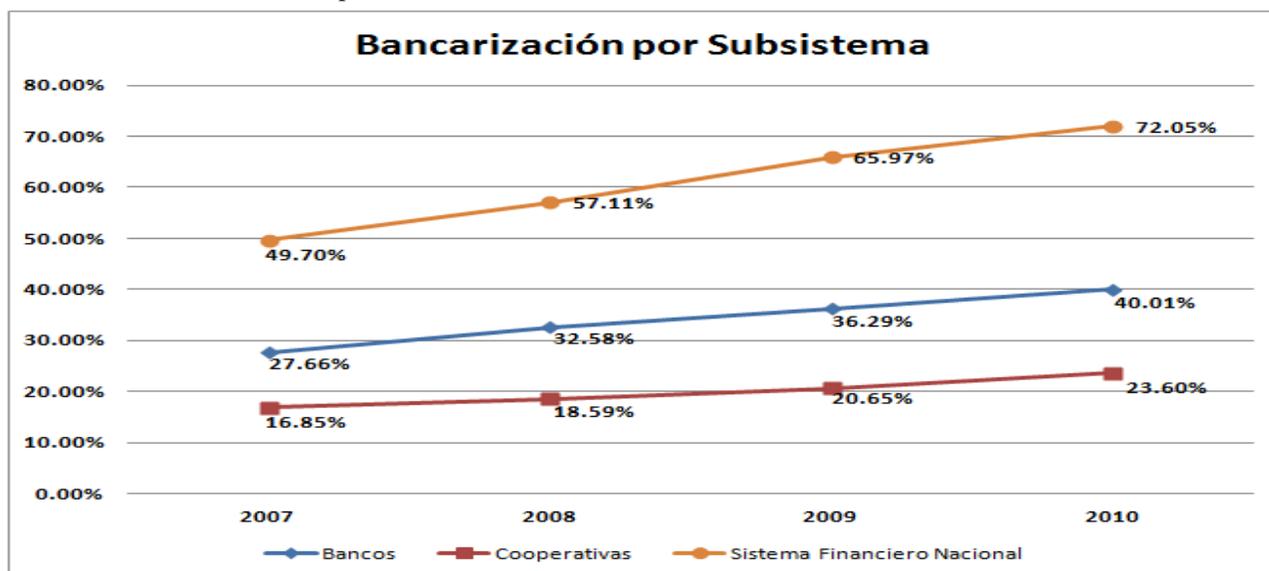
Como podemos ver en la tabla 3, entre el 2009 al 2010, la bancarización del Sistema Financiero Nacional se incrementó en 6,08 puntos porcentuales pasando de 65,97% a 72,05%, ya que la población se incrementó en 1,44% y el número de clientes de depósito (es decir cuentas corrientes, ahorro y depósitos a plazo) creció en 10,80%.

El Sistema Bancario se destaca como el principal elemento que influencia este comportamiento, ya que para el 2010 registró un índice de bancarización del 40,01% (56% del índice del sistema financiero nacional); además de ser el subsistema con el mayor crecimiento en el índice (3,72 puntos porcentuales), le sigue las Cooperativas de Ahorro y Crédito con un incremento de 2,96 puntos para ubicarse en 23,60%. La Banca Pública por su parte, fue el único subsistema que registró un decrecimiento en el índice de bancarización (0,76 puntos), al pasar de 6,70% a 5,95%. En conclusión podemos decir que el índice negativo que registra la banca pública fue cubierto con el incremento del índice de bancarización presentado por los Bancos y Cooperativas, mientras que los otros subsistemas, Mutualistas y Sociedades Financieras continuó marginal.

Tabla 3. *Bancarización por subsistemas*

Sistemas	2007	2008	2009	2010	Variación
Banca Pública	2,44%	3,78%	6,70%	5,95%	(0,76)
Bancos Privados	27,66%	32,58%	36,29%	40,01%	3,72
Cooperativas	16,85%	18,59%	20,65%	23,60%	2,96
Mutualistas	2,64%	2,07%	2,19%	2,33%	0,13
Sociedades Financieras	0,11%	0,09%	0,13%	0,16%	0,03
Total	49,70%	57,11%	65,97%	72,05%	6,08

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros. DNE / Subdirección de Estadísticas.

Gráfico 2. *Bancarización por subsistemas*

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros. DNE / Subdirección de Estadísticas.

Por otro lado, tenemos el índice de Profundización Financiera de los Depósitos, es decir, la relación del saldo de los depósitos totales o la cartera bruta total frente al PIB nominal. En la tabla 4 se detallan los depósitos desde el 2007 al 2010. Dicha información fue conseguida a través de la Subdirección de Estadísticas de la Superintendencia de Bancos y Seguros considerando todos los subsistemas que están siendo regulados por la Superintendencia de Bancos.

Tabla 4. *Depósitos por Subsistemas (miles)*

Sistemas	2007	2008	2009	2010	Variación Relativa
Banca Pública	312,911	451,127	1,323,815	1,462,199	10,45%
Bancos Privados	10,241,273	12,766,453	13,673,005	15,921,170	16,44%
Cooperativas	929,626	1,133,562	1,376,526	1,829,101	32,88%
Mutualistas	430,236	315,547	319,883	382,296	19,51%
Sociedades Financieras	345,457	521,280	460,292	621,608	35,05%
Sistema Financiero	12,259,573	15,187,969	17,153,520	20,216,375	17,86%

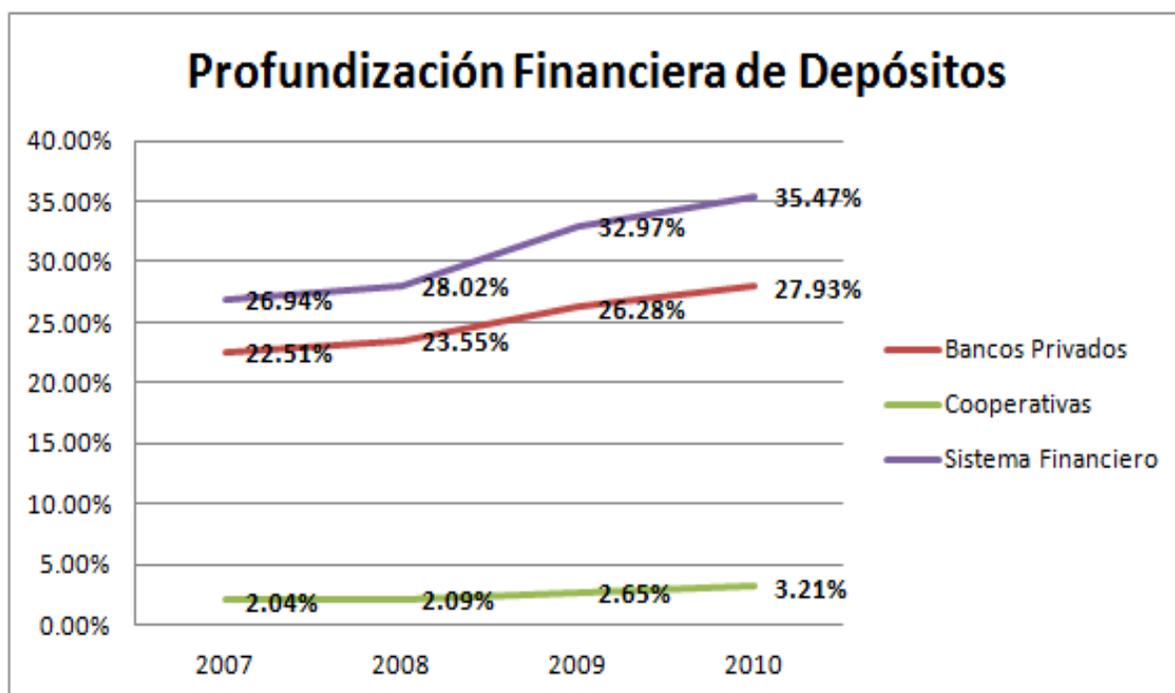
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros. DNE / Subdirección de Estadísticas.

En el 2010, el total de depósitos en el país ascendió a 20,216 millones de dólares siendo un 17,86% más que en el 2009, donde la banca privada tuvo la mayor participación en la captación de fondos en todo el sistema financiero.

Tabla 5. *Profundización Financiera de Depósitos*

Sistemas	2007	2008	2009	2010	Variación
Banca Pública	0,69%	0,83%	2,54%	2,57%	0,02
Bancos Privados	22,51%	23,55%	26,28%	27,93%	1,65
Cooperativas	2,04%	2,09%	2,65%	3,21%	0,56
Mutualistas	0,95%	0,58%	0,61%	0,67%	0,06
Sociedades Financieras	0,76%	0,96%	0,88%	1,09%	0,21
Sistema Financiero	26,94%	28,02%	32,97%	35,47%	2,49

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros. DNE / Subdirección de Estadísticas.

Gráfico 1. *Profundización Financiera de Depósitos*

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros. DNE / Subdirección de Estadísticas.

En el 2010 el índice de profundización financiera de los depósitos del sistema financiero nacional llegó a 35,47%, 2,49 puntos más que el registrado en el 2009. Por otro lado, si comparamos el 2010 versus el 2007 el incremento en dicho índice es de 8,53 puntos. Como podemos ver el índice de profundización financiera ha tenido un comportamiento creciente desde el año 2007, y esto se debe al crecimiento de los depósitos del Sistema Financiero frente al crecimiento más lento del PIB.

La banca privada tuvo un nivel de profundización financiera de depósitos del 27,93%, siendo el sector que mayor aporte tuvo al incremento del índice. Mientras que la banca pública fue la que tuvo un menor índice con 2,57%. A pesar de esto, el índice en este sector se incrementó considerablemente desde el 2007 hasta el 2010.

Por otro lado, tenemos el índice de Densidad Financiera que relaciona la población nacional, regional o provincial con los puntos de atención (oficinas de atención al cliente, cajeros automáticos, ventanillas de extensión y corresponsales no bancarios) de las entidades financieras en función de 20.000 habitantes (cifra considerada en vista de que la región de menor población del país como es Galápagos tiene una población de alrededor de 24.000 habitantes). El índice de densidad financiera permite identificar la cobertura de servicios financieros por parte del sistema en general.

Tabla 6. *Puntos de Atención al Cliente por Subsistema (número)*

Sistemas	2007	2008	2009	2010	Variación
Banca Pública	168	179	204	210	2,94%
Bancos Privados	3,677	4,390	5,454	6,621	21,40%
Cooperativas	435	500	548	643	17,34%
Mutualistas	106	74	77	79	2,60%
Sociedades Financieras	48	47	46	45	-2,17%
Sistema Financiero	4,434	5,190	6,329	7,598	20,05%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros. DNE / Subdirección de Estadísticas.

Para el año 2010, los puntos de atención del sistema financiero nacional llegaron a 7,598, es decir 1,269 puntos más que los registrados en el año 2009, lo cual implica un crecimiento del 20% en el 2010. Este incremento lo protagoniza el incremento de cobertura que ha tenido la banca privada en el último año.

Tabla 7. *Densidad por Subsistema*

Sistemas	2007	2008	2009	2010	Variación
Banca Pública	0.25	0.26	0.29	0.30	0.00
Bancos Privados	5.41	6.36	7.79	9.32	1.53
Cooperativas	0.64	0.72	0.78	0.91	0.12
Mutualistas	0.16	0.11	0.11	0.11	0.00
Sociedades Financieras	0.07	0.07	0.07	0.06	(0.00)
Sistema Financiero	6.52	7.52	9.04	10.70	1.66

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros. DNE / Subdirección de Estadísticas.

Entre el año 2009 y 2010, el índice de densidad financiera se incrementó, incluidos todos los puntos de atención al cliente del Sistema Financiero Nacional de 9,04 a 10,70 puntos de servicio al cliente por cada 20,000 habitantes, es decir, 1,66 puntos de crecimiento en el último año. Como podemos observar la banca privada es la que participa con el 87% del total del índice. El resto de sectores que conforman el sistema financiero tienen una participación marginal.

Considerando esta información es importante analizar a que se debe el crecimiento de los índices antes detallados en el último año en el Ecuador:

- a) **Incremento de la inseguridad pública.** Esto ha ocasionado que muchas personas dejen de ahorrar en sus casas, costumbre que tuvo un mayor auge luego de la dolarización y a la crisis bancaria del 2000, ya que muchos depositantes perdieron y devaluaron sus ahorros.
- b) **Masificación y modernización de productos y servicios bancarios.** En los últimos años el sistema bancario ha incrementado considerablemente sus esfuerzos hacia la diversificación y uso de productos y servicios bancarios que permitan la inclusión de un mayor número de ecuatorianos en el sistema financiero. En este punto podemos citar como ejemplo el gran proyecto que en Banco de Guayaquil está realizando a través del Banco del Barrio. Cuyo modelo de negocio ha permitido llegar a varias localidades desatendidas, donde el número de pobladores no ameritaba el establecimiento de una agencia bancaria.
- c) **La Tecnología.** Las innovaciones tecnológicas han llegado a ser un factor relevante para el incremento de los índices antes mencionados. La inversión en desarrollo

tecnológico por parte del sistema bancario nacional mediante el uso de nuevas herramientas tecnológicas y de comunicación como es el Internet y la telefonía celular, ha sido muy importante para apoyar el incremento de servicios ágiles y de calidad, dando como resultado el aumento del número de transacciones bancarias que los ecuatorianos realizan día a día.

- d) **Incremento del esfuerzo comercial y de marketing en los bancos.** Esto ha logrado que se incremente el nivel de captaciones y colocaciones en el sector ya que varios bancos gracias a los planes de publicidad y promoción se han convertido en marcas que tienen un significado relevante para el consumidor final.

Adicionalmente el hecho de que los bancos tengan un mayor control en el cobro de los servicios, ha motivado que las instituciones obliguen a tener de parte de sus clientes una mayor reciprocidad y rentabilidad para mantener sus relaciones. Los niveles de captación han crecido en el sector bancario también por el gasto público, el pago de varios beneficios gubernamentales a través de los bancos como el Bono de Desarrollo, apoyo económico de la Fundación Manuela Espejo, etc.

A pesar de estos esfuerzos, es importante mencionar que el incremento de la bancarización deber ser incentivado no solo a través de herramientas comerciales sino a través de una educación financiera al consumidor o cliente potencial basada en la importancia del ahorro, y el buen manejo de la deuda bancaria.

Según el Ing. Jorge Jácome en una entrevista nos menciona que el incremento correcto del índice de bancarización es un factor importante para poder lograr la competitividad del sector financiero (Ver Apéndice No.2).

Participación de la Actividad Financiera en la Economía del País

Como ya lo habíamos mencionado en párrafos anteriores, el comportamiento de la actividad financiera interacciona con la economía en todas sus fases, anclando a los movimientos de oferta y demanda de crédito. Los ciclos económicos por su parte presentan picos de prosperidad dentro de los cuales el volumen de crédito se incrementa. De igual manera, existen otros momentos en los que la productividad decrece y el volumen de crédito, también.

Para el Ecuador este comportamiento no es la excepción ya que la conducta del crédito esta armoniosamente condicionada a la evolución de la economía y viceversa, es decir, la una depende de la otra.

A inicios del 2010, hubo una desaceleración del crédito bancario causado por el bajo desempeño que la economía presentó en el cierre del 2009. Desde el tercer mes del año, el crecimiento de la cartera total de crédito se incremento entre 3.9% entre marzo y abril del 2010 respecto al obtenido en el mismo período del año 2009.

La reactivación del crédito creció entre marzo y mayo del 2010, período en el cual, el crédito destinado al sector comercial, de consumo, vivienda y microempresa creció a razón de tasas del 2.2%, 2.0%, 1.1% y 1.5%, respectivamente. Por tanto, el número de operaciones de crédito pasó de 433,659 a 535,900 durante este mismo período lo que significa que se incrementaron en un 23.6% anual. Esta reactivación ha impulsado el desarrollo de sectores estratégicos e intensivos en el uso de mano de obra como: la construcción, manufactura y comercio. Por lo antes expuesto, podemos concluir que el sector productivo registra una

participación del 71.9% a mayo del 2009, mientras que el consumo representó el 28.1% durante el mismo período. Los principales destinos de los créditos bancarios son: incremento de capital de trabajo, inversiones, restructuración de deudas y desarrollo de operaciones de comercio. Estos datos indican que el crédito bancario no sólo permite dinamizar la economía sino que también genera espacios para el crecimiento del sector productivo.

Para poder continuar con el presente estudio es importante definir quienes son los principales participantes en este gran mercado que conforma los servicios financieros.

El Mercado Financiero en el Ecuador

El Mercado Financiero en el Ecuador está compuesto por 5 entidades de la banca pública, 24 de la banca privada, 40 cooperativas, 4 mutualistas y 13 sociedades financieras, las mismas que las detallamos a continuación:

Tabla 3. *Entidades de la Banca Pública*

Entidades de la Banca Pública

Banco del Estado

Banco Ecuatoriano de la Vivienda

Banco Nacional de Fomento

Corporación Financiera Nacional

BIESS

Fuente: Estadísticas del Sistema Financiero 2010, Superintendencia de Bancos.

Tabla 4. *Cooperativas de Ahorro y Crédito***Cooperativas de Ahorro y Crédito**

11 de Junio	Cacpe Pastaza	Riobamba
15 de Abril	Cacpeco	Santa Rosa
23 de Julio	Cámara de Comercio de Quito	El Sagrario
29 de Octubre	Progreso	Guaranda
9 de Octubre	Santa Ana	Jardín Azuayo
Alianza del Valle	Calceta	Jesús del Gran Poder
Previsión Ahorro y Desarrollo	Chone Ltda.	Juventud Ecuatoriana Progresista
San José	Codesarrollo	La Dolorosa
Andalucía	Comercio Ltda.	San Francisco
Atuntaqui	Cotocollao	Serfin
Cacpe Biblian	El Porvenir	Mego
Metropolitana	Nacional	Oscus
Pablo Muñoz Vega Tulcán	Padre Julián Lorente	San Francisco de Asís

Fuente: Estadísticas del Sistema Financiero 2010, Superintendencia de Bancos.

Tabla 5. *Bancos*

Bancos			
Amazonas	Delbank	Machala	Territorial
Austro	Finca	Promérica	Unibanco
Bolivariano	General Rumiñahu	Pacífico	Capital
Citibank	Guayaquil	Pichincha	
Cofiec	Internacional	Procredit	
Comercial Manabí	Litoral	Solidario	
Produbanco	Loja	Sudamericano	

Fuente: Estadísticas del Sistema Financiero 2010, Superintendencia de Bancos.

Tabla 6. *Mutualistas*

Mutualistas	
Pichincha	Imbabura
Azuay	Ambato

Fuente: Estadísticas del Sistema Financiero 2010, Superintendencia de Bancos.

Tabla 7. *Sociedades Financieras***Sociedades Financieras**

Consulcrédito	Finca
Corfinsa	Firesa
Diners Club	Global
Ecuatorial	Interamericana
Vazcorp	Leasingcorp
Fidasa	Proinco
Unifinsa	

Fuente: Estadísticas del Sistema Financiero 2010, Superintendencia de Bancos.

Las entidades financieras que mayor aporte dan al dinamismo de este sector son los de la banca privada, por sus niveles de Patrimonio Técnico, y además muchos de los bancos son ya grupos financieros que ofrecen diferentes servicios en el mercado ecuatoriano.

Considerando que el ámbito que abarca nuestro estudio vamos a considerar a los grupos financieros de mayor importancia que son:

- a) Grupo Amazonas, b) Grupo Austro, c) Grupo Bolivariano, d) Grupo Citibank, e) Grupo Cofiec, f) Grupo Diners Club, g) Grupo Guayaquil, h) Grupo Internacional, i) Grupo Pacífico, j) Grupo Pichincha, k) Grupo Produbanco, l) Grupo Rumiñahui

Análisis del Sector bajo el Modelo de las cinco fuerzas de Porter

De acuerdo con los estudios realizados en los años 80 por el Sr. Michael Porter, la intensidad de una industria depende de cinco fuerzas competitivas que son:

1. Riesgo de Nuevos Participantes.
2. Poder de Negociación de los Proveedores.
3. Poder de Negociación de los Compradores.
4. Amenaza de los Productos Sustitutos.
5. Rivalidad entre los Competidores de la Industria.

Estas fuerzas competitivas combinadas determinan el potencial de utilidades de un sector, es decir, hasta qué punto el sector puede crecer. El potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido.

La meta de esta herramienta consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de estas fuerzas o influir en estas de manera positiva para poder sacarles ventajas.

Riesgo de Nuevos Participantes

La aparición de nuevos participantes en el mercado puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de los bancos ya establecidos en el país. El riesgo de que ingresen más participantes dependerá de las barreras de entrada, y también de la reacción previsible por parte de los bancos ya establecidos en el sector. Por otro lado, es lógico que el riesgo sea escaso si las barreras de entrada son importantes o si las nuevas instituciones que

planeen ingresar en el mercado esperen una gran represalia de los competidores consolidados.

En el sector bancario ecuatoriano, existen importantes barreras de entrada que hacen difícil el ingreso de nuevos competidores en este gran mercado.

Por un lado, podemos decir que la curva de aprendizaje y experiencia con el que cuenta un banco bien establecido en sus operaciones, es una barrera de entrada. En este caso podemos mencionar que los grandes grupos financieros en el Ecuador cuentan con grandes infraestructuras no sólo física sino también electrónica. Esta última permite automatizar varios procesos y al mismo tiempo disminuir riesgos operativos, lo cual repercute directamente con la rentabilidad del sector y el beneficio al usuario quien podrá tener un servicio más ágil y menos costoso.

Por otro lado, la curva de aprendizaje que pueda tener un grupo financiero no solo depende de tener bien establecidos los procesos sino también de contar con el recurso humano necesario que sea capaz de llevarlo a cabo. La formación del recurso humano y la experiencia que este pueda tener en un área tan compleja como lo es la banca es algo invaluable para las instituciones bancarias.

La mayoría de los grupos financieros establecidos en el país son instituciones financieras que gozan de identidad de marca y en algunos casos de lealtad por parte de los consumidores gracias a la publicidad, el servicio al cliente, la confianza que se brinda, o tan sólo por el simple hecho de haber sido los primeros en entrar a la industria. A esto lo podemos denominar como la diferenciación de productos. Esta levanta una barrera contra la entrada de nuevas instituciones financieras pues las obliga a efectuar grandes inversiones para poder ganarse la lealtad de los clientes de la competencia.

Adicional a esto, el ingreso al sector bancario implica una necesidad de capital considerable para poder competir. Esa necesidad crea una gran barrera de entrada, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación y desarrollo anticipados que entrañan riesgos o que son irrecuperables porque pueden ser parte de los costos hundidos.

Finalmente, podemos acotar que la barrera de entrada más poderosa en el sector bancario es la Política y las regulaciones gubernamentales porque el Gobierno limita y hasta puede prohibir el ingreso de nuevos bancos en el país, a través de los controles estrictos que establece y de los requisitos que exige para poder formar parte del mercado.

Poder de Negociación de los Proveedores

De acuerdo con los estudios realizados por Michael Porter (1990), los proveedores ejercen un poder de negociación sobre los participantes de un sector si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De este modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de los costos con sus precios.

En el caso del sector bancario podemos decir que existe un bajo poder de negociación de los proveedores puesto que los bancos son instituciones fuertes en el mercado. Por tanto, los proveedores que participan en su cadena productiva no amenazan con elevar los precios o disminuir la cantidad de los bienes o servicios que ofrecen, porque de ser así, los proveedores podrían reducir drásticamente la rentabilidad en el sector al manipular sus costos de ventas.

Por un lado, los bancos cuentan con varios proveedores tanto de bienes como de servicios por lo que no dependen de uno solo que podría afectar su rentabilidad. Por otro

lado, es importante reconocer que el proveedor más importante en el giro del negocio bancario son los mismos clientes quienes confiando en el sector bancario dejan su dinero invertido. En este caso se podría decir que si existe cierto poder de los proveedores porque una simple especulación puede crear pánico a los clientes haciendo que esta haga retiros masivos de dinero afectando al sector, como lo que ya ocurrió en el año 2000 durante la crisis bancaria en Ecuador.

Poder de Negociación de los Compradores

De acuerdo con los que menciona Michael Porter (1990) los compradores compiten en la industria cuando:

- a) Le obligan a reducir precios.
- b) Negocian una mejor calidad o servicio.
- c) Enfrentan los rivales entre sí.

En otras palabras, el poder de los grupos importantes de compradores depende de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global.

En el caso del sector bancario, se puede decir que el poder de los compradores es bajo, ya que los usuarios de los bancos no cumplen con las siguientes condiciones en las que se los podría considerar como poderosos:

1. El grupo de clientes no está concentrado, es decir, hay diversidad de segmentos y varios ofertantes. Los bancos tienen un portafolio de clientes en general atomizados. En este caso, los compradores no representan una amenaza de integración hacia atrás. Además, la utilización de un banco como aliado en una

empresa es fundamental, y lo es también para la vida financiera de una persona natural.

2. En el sector corporativo y empresarial, muchos clientes de entidades bancarias tienen mayores oportunidades de negociar una mejor calidad, servicios y bajos costos por la rentabilidad que les puede representar a las mismas. Aún así, los bancos más grandes tienen una diversidad de clientes por lo que este tipo de negociaciones no los afectaría.

Amenaza de los Productos Sustitutos

En un sentido general todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un determinado sector industrial, pues imponen un techo a los precios que puedan cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrece los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

En el caso del sector bancario, podemos ver que los sustitutos de este servicio serían principalmente las cooperativas de ahorro y crédito, las sociedades financieras, y todas las entidades en las que los clientes puedan invertir o puedan realizar préstamos.

También, es inminente que existe un mercado financiero informal, tanto de inversiones como de créditos, este también debe ser considerado un sustituto, ya que atienden a varios grupos del mercado que demanda servicios bancarios y que por el alto riesgo que estos implican no pueden ser atendidos.

En conclusión, podemos decir que el poder de los productos sustitutos para el sector bancario en el Ecuador es media ya que existen varias instituciones financieras formales e informales que atienden a segmentos del mercado, que por las razones de riesgo que estos representan para los bancos no son su mercado meta. Aún así es importante recalcar que en muchas ocasiones los servicios bancarios sustitutos no solo atienden a estos segmentos riesgosos sino también a otros nichos que también son de interés de los bancos, como es el caso del microcrédito y del segmento pymes.

Rivalidad entre los Competidores de la Industria

En lo que concierne a este tema, es importante recalcar que la intensidad de la industria es uno de los factores que más afecta la rentabilidad de un sector. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición.

Las principales razones por las que un sector puede sufrir de intensa rivalidad son:

- a) Cuando la industria es muy concentrada o la domina una empresa.
- b) El lento crecimiento de la industria. Esto da como resultado que las compañías vean a la competencia como un juego por alcanzar una mayor participación en el mercado.
- c) La ausencia de diferenciación o costos cambiantes. Cuando el servicio o producto es considerado un commodity, la decisión del comprador se basará principalmente en el precio y en los servicios adicionales. Esto origina presiones para competir en esas dos áreas.
- d) Barreras sólidas de entrada. Son factores de carácter económico, estratégico y emocional que les permiten a las empresas que se encuentran en un

determinado sector competir en el mismo aunque obtengan rendimientos bajos y hasta negativos sobre la inversión.

Es importante recalcar que los factores que rigen esta intensidad pueden cambiar dependiendo de los factores exógenos que los rodean.

En el caso del Ecuador, el sistema financiero sufrió una importante transformación en cuanto a su competencia a partir de la crisis financiera del año 1999, la cual derivó en la dolarización formal de la economía en enero del 2000. Entre otros, este proceso de dolarización contempla dos elementos trascendentales: (FIDEL JARAMILLO, 2009)

- *La desaparición del margen financiero en moneda local.* A pesar de que la economía ecuatoriana venía desarrollando un proceso progresivo de dolarización voluntaria, hasta enero del año 2000 todavía existía un volumen relevante de intermediación en moneda local (Suces). Con la dolarización formal, desaparece el negocio en Suces y los bancos pasan a operar exclusivamente en dólares, siendo el margen de intermediación en esta moneda su principal fuente de ingresos.
- *La consolidación del sistema:* La crisis financiera significó la quiebra, liquidación, y reestructuración de buena parte de las instituciones del sistema. De 39 bancos operativos en diciembre de 1998 se pasó a 28 en diciembre de 1999, 27 en 2000 y 22 en 2001.

Con menos bancos en el sistema y operando exclusivamente en dólares, el margen de intermediación financiera se ha vuelto cada vez más visible y polémico. La expectativa

generalizada de reducción de las tasas de interés para operaciones activas de préstamos se ha topado con un margen que sigue siendo relativamente alto, a pesar de haber transcurrido ya casi once años de vigencia de la dolarización (FIDEL JARAMILLO, 2009).

En la actualidad, el Ecuador cuenta con 24 entidades bancarias, en las cuales se encuentran concentradas las actividades bancarias del Ecuador, siendo los grupos financieros mas grandes el Banco del Pichincha, Pacifico, Guayaquil y Produbanco.

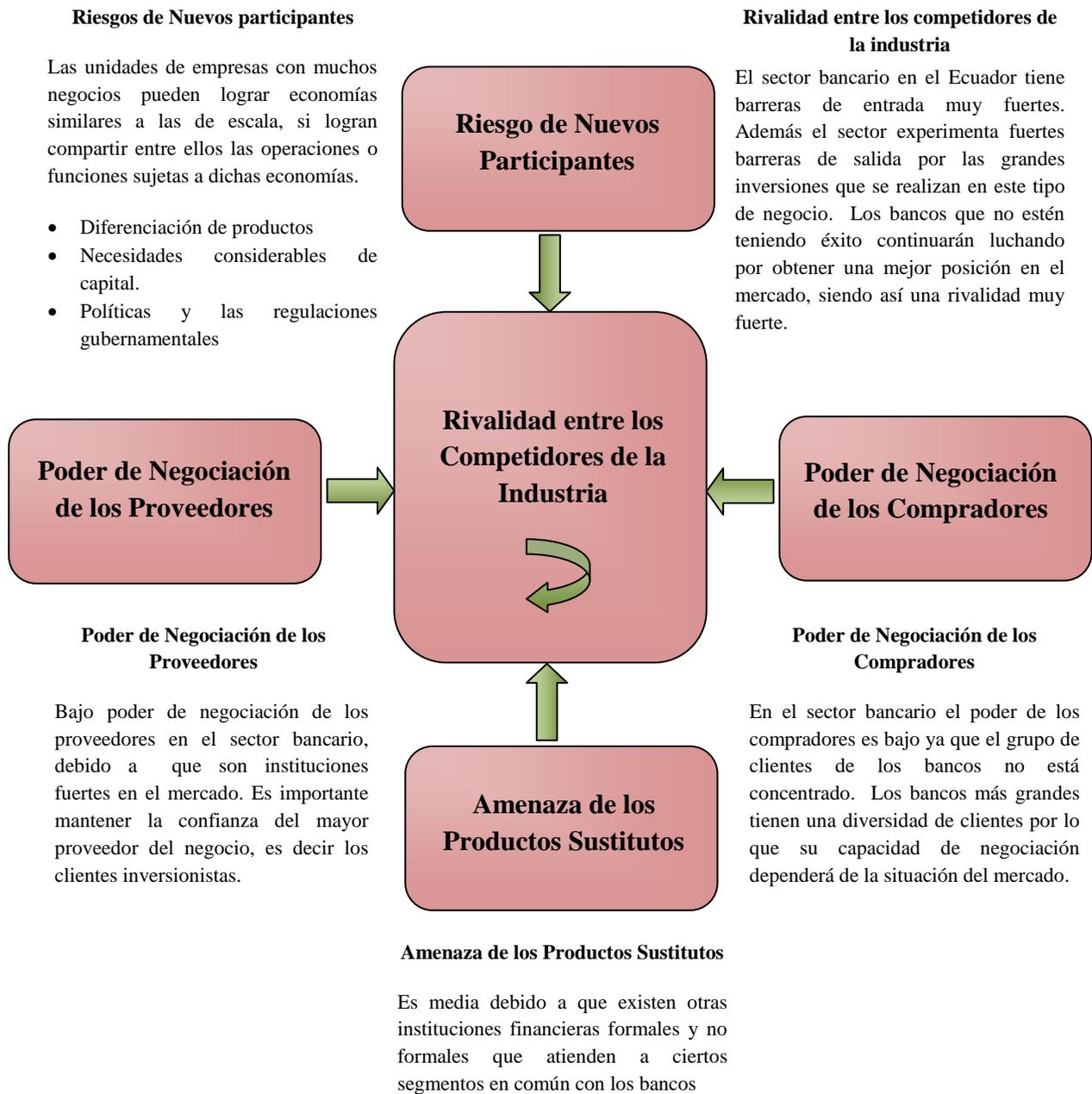
En el sector bancario, el grado de competencia disminuye debido a las restricciones gubernamentales que existe en el Ecuador para el ingreso de nuevos bancos y en general de instituciones financieras. Como consecuencia, el mercado bancario del Ecuador es considerado como un oligopolio.

Michael Porter asegura que para que la rivalidad no sea considerada un factor que afecte la rentabilidad de un sector, este debe de tener fuertes barreras de entrada y débiles barreras de salida. De esta manera se puede disuadir el ingreso a la industria, y los competidores poco exitosos abandonarán la industria. Cuando unas y otras son sólidas el potencial de utilidades es grande pero suele acompañarse de mayor riesgo.

Aunque se disuade el ingreso, las compañías poco exitosas permanecerán y lucharán en la industria. Esto último es lo que le sucede al sector bancario en el Ecuador, el cual tiene barreras de entrada muy fuertes siendo las de mayor influencia la participación del gobierno en el ingreso de nuevas entidades bancarias y la alta inversión para participar en el mercado. Además, en el sector existen fuertes barreras de salida por las grandes inversiones que se

realizan en este tipo de negocio. Por lo tanto, los bancos que no estén teniendo éxito continuarán luchando por tener una mejor posición en el mercado.

Figura No.2: Resumen del Análisis del Sector Bancario según la matriz de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO NO. 3: DEFINICIÓN DEL FLUJO DE LA CADENA PRODUCTIVA – PARTICIPANTES DEL SECTOR BANCARIO EN EL ECUADOR.

Para poder definir cuáles son los factores más importantes para lograr la competitividad en el sector bancario ecuatoriano, es de suma importancia acentuar quienes son los participantes de la cadena productiva del Sector.

En este capítulo inicialmente se analizará la Cadena Productiva de un banco en general, tanto de la banca tradicional como de la banca moderna. Posterior a esto, definiremos en términos generales, cuál es la cadena de valor de un banco y cómo debe establecerse las gestiones de una institución bancaria para que llegue a ser competitiva.

Este análisis es relevante para poder definir quiénes son los participantes más importantes dentro del flujo Lógico de la Cadena Productiva. Este último es el corazón del Clúster Financiero.

Antes de iniciar el desarrollo de este capítulo es importante definir los siguientes conceptos:

- Cadena Productiva
- Cadena de Valor

Cadena Productiva

Existen varios conceptos de lo que es una cadena productiva:

"El concepto de cadena se refiere a un producto o un grupo de productos conjuntos o

ligados por el uso. La cadena identificada permite localizar las empresas, las instituciones, las operaciones, las dimensiones y capacidades de negociación, las tecnologías y las relaciones de producción, el papel de los volúmenes y las relaciones de poder en la determinación de los precios, etc.". (Malassis 1992)

"La cadena es un conjunto articulado de actividades económicas integradas; integración consecuencia de articulaciones en términos de mercado, tecnología y capital". (Chevalier y Toledano-1978).

"Más precisamente se entiende por cadena de producción al conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, después en la transformación y en el traslado hasta el mercado de realización de un mismo producto". (Duruflé, Fabre y Yung).

"Entendemos por cadena el conjunto de actividades estrechamente interrelacionadas, verticalmente vinculadas por su pertenencia a un mismo producto y cuya finalidad es satisfacer al consumidor". (Montiguad 1992).

Podemos decir que el concepto de Cadena se lo utiliza para representar una realidad económica en su globalidad, la misma puede ser aplicada en diferentes sectores e industrias que son importantes para el desarrollo económico de los pueblos. El concepto de Cadena define el proceso de análisis al conjunto de los actores involucrados en las actividades de producción, industrialización, transporte y comercialización, distribución y consumo. Las mencionadas actividades constituyen las ACTIVIDADES BÁSICAS. Adicional a esto, es importante tener en cuenta dentro del concepto de Cadena a los actores y las actividades que contribuyen a su operación, es decir, aquellas áreas o actividades que se realiza en una organización pero que no son el core-business de la industria. A estas se las denomina ACTIVIDADES DE APOYO.

Cadena de Valor

Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Como podemos observar en la figura no.3, la cadena de valor permite diferenciar las actividades primarias y las actividades de soporte. En este caso en una empresa comercial las actividades primarias son: Abastecimiento, Desarrollo Tecnológico, Recursos Humanos e Infraestructura. Mientras que las actividades de soporte son la Logística Interna y Externa, Operaciones, Marketing y Ventas y Servicios. A través del gráfico de la cadena de valor lo que se busca integrar todas las funciones primordiales de un ente para encontrar su ventaja competitiva en el mercado.

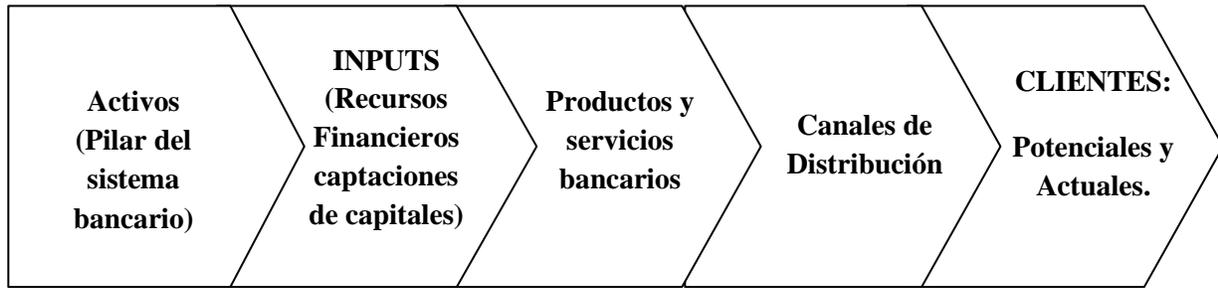
Figura No. 3: *Esquema de Cadena de Valor*

Fuente: Ventaja Competitiva de la Naciones, Michael Porter.

Cadena Productiva de la Banca

Definir la cadena productiva de la banca es algo muy complejo considerando que casi todos los sectores dependen de la banca para financiar sus operaciones. A pesar de ello es importante que se defina de manera general como es dicha cadena.

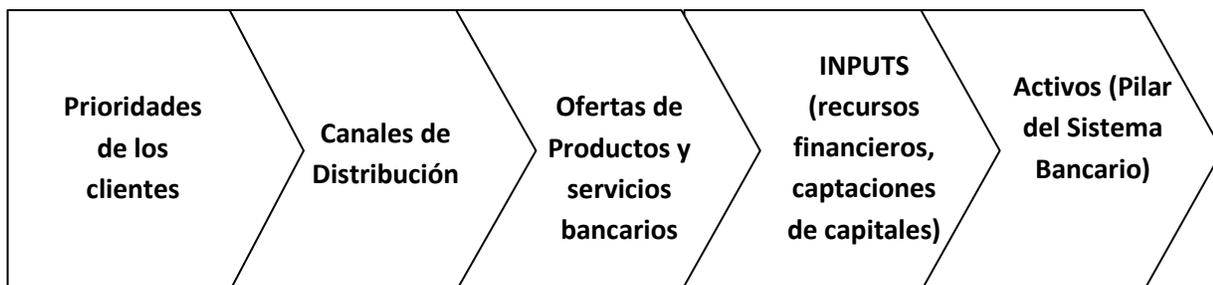
La banca tradicional es considerada como una banca no competitiva. Presentaba un productor sin analizar las prioridades del cliente. El análisis se lo realizó bajo el esquema según la figura No.4.

Figura No.4: *Cadena Productiva Banca Tradicional*

Fuente: Elaboración Propia, basado en los conceptos estudiados.

Si bien es cierto el corazón del sistema bancario son los activos, los cuales la banca tradicional utilizaba para crear los productos y llevarlos a los clientes. Sin embargo, no se analizaba realmente si los productos que estaban cubriendo las prioridades y necesidades financieras del cliente.

Hoy en día, la banca moderna es una banca competitiva que se ha encontrado con mucha competencia no sólo entre bancos sino también con diferentes instituciones que ofrecen servicios sustitutos. Por esta razón, se han visto obligados a cambiar la cadena productiva analizando primero las necesidades y prioridades del cliente, y de esta manera ofrecer productos y servicios competitivos en el mercado que generen un mayor crecimiento de activos para las instituciones financieras que participan en el sector:

Figura No. 5: *Cadena Productiva de la Banca Moderna.*

Componentes del Clúster del Sector Bancario en el Ecuador

Para esta investigación es importante definir los componentes y participantes del clúster. De acuerdo al estudio realizado por Porter sobre este tema, dentro de un clúster existen sub clústeres. Por lo general, estos sub-clústeres lo conforman industrias que a pesar de que no tienen una principal participación en el sector, si son importantes para el funcionamiento del clúster.

Principales Miembros del Clúster de Servicios Bancario:

En el caso del sector bancario podemos ver que los principales miembros del clúster son:

- Bancos de Capital Privado
- Bancos de Capital Público

La amplia definición de un clúster permite que varias industrias de diferentes sectores participen de manera activa dentro de un sector al que tal vez no pertenecen. En el caso del clúster del sector financiero tenemos a los siguientes sub clústeres:

1. Servicios de Soporte
2. Instituciones de Apoyo y Desarrollo
3. Departamentos de Apoyo al Sector Bancario

Servicios de Soporte

- Servicios de consultoría y Auditoría.
- Servicios Contables

- Servicios Legales y Jurídicos.
- Servicios Informáticos.
- Servicios de Comunicaciones y Telecomunicaciones.
- Servicios de Marketing y Publicidad.
- Servicios de Seguridad.

Cabe recalcar que el buen funcionamiento de los servicios de soporte detallados en el párrafo anterior, es de suma importancia para determinar el nivel de competitividad del clúster. Ya que como sabemos la competitividad de los servicios bancarios depende el buen servicio que se le pueda dar al consumidor final.

Instituciones de Apoyo y Desarrollo

En la definición de un clúster también son muy importantes las instituciones de apoyo y desarrollo. En el caso del Clúster de Servicios Bancarios, tenemos a las siguientes entidades:

- a) *Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE)*. Es una entidad gremial sin ánimo de lucro que representa y defiende intereses de los bancos asociados ante las autoridades del país. La misión de esta entidad es buscar el desarrollo y el buen funcionamiento del sistema bancario y de la economía nacional.
- b) *Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN)*. Es una institución sin fines de lucro, creada en Argentina que agrupa a 19 asociaciones de bancos de diferentes países de Latinoamérica, y a más de 500 bancos y entidades financieras de América Latina. El objetivo principal de esta Federación es fomentar el desarrollo económico de los bancos en América Latina, facilitar el contacto, el entendimiento y las relaciones directas entre las entidades financieras de

Latinoamérica sin considerar los asuntos de política interna que pudieran existir.

- c) *Universidades e Instituciones de Educación y Formación Académica.* Como ya sabemos los servicios son productos intangibles, por lo que la competitividad del sector no solo depende de una institución sino de las personas que las conforman. La participación de las instituciones de educación y formación en el clúster es vital porque por medio de ellas se forman a los nuevos profesionales del sector.
- d) *Instituciones Financieras del Exterior.* Son aquellas instituciones que facilitan las operaciones del sector de los servicios financieros en el Ecuador, es decir, financian o sirven de intermediarios en algunos casos. Estos pueden ser bancos internacionales o entidades financieras, como por ejemplo el Banco Latinoamericano de Desarrollo, el cual es un banco de desarrollo que tiene como misión tiene el promover un modelo de desarrollo sostenible mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera del sector tanto público y privado de Latinoamérica. Muchas veces este aporte lo hace a través de bancos privados nacionales que se prestan como intermediarios.

Dependencias de Apoyo al Sector Bancario

En un clúster es de vital importancia las dependencias de apoyo al sector, ya que estas son las que dan al respaldo a los miembros del sector y regulan su funcionamiento en la Economía de Ecuador. En el caso del Sector Bancario Ecuatoriano tenemos a las siguientes dependencias:

a) *Superintendencia de Bancos y Seguros*. La principal función de la Superintendencia de Bancos y Seguros es de supervisar las operaciones bancarias.

Los objetivos estratégicos de esta entidad regulatoria son las siguientes:

- Lograr una adecuada administración del riesgo por medio del fortalecimiento de los sistemas de supervisión.
- Proteger los intereses de los consumidores bancarios.
- Fortalecer el marco legal y normativo de acuerdo a los principios, mejores prácticas y estándares internacionales vigentes.
- Optimizar la administración de los recursos financieros de las entidades que pertenecen al sector.

b) El buen funcionamiento de la Superintendencia de Bancos y Seguros es fundamental para el buen funcionamiento del sector financiero del Ecuador, pues este debe de cumplir con los principios de Basilea para una efectiva supervisión bancaria.

c) *Banco Central del Ecuador*. Más que un ente regulador, centraliza ciertas operaciones de los bancos y supervisa sus depósitos. Tiene como misión: "Promover y coadyuvar a la estabilidad económica del país, tendiente a su desarrollo, para lo cual deberá: realizar el seguimiento del programa macroeconómico; contribuir en el diseño de políticas y estrategias para el desarrollo de la nación; y, ejecutar el régimen monetario de la República, que involucra administrar el sistema de pagos, invertir la reserva de libre disponibilidad y, actuar como depositario de los fondos públicos y como agente

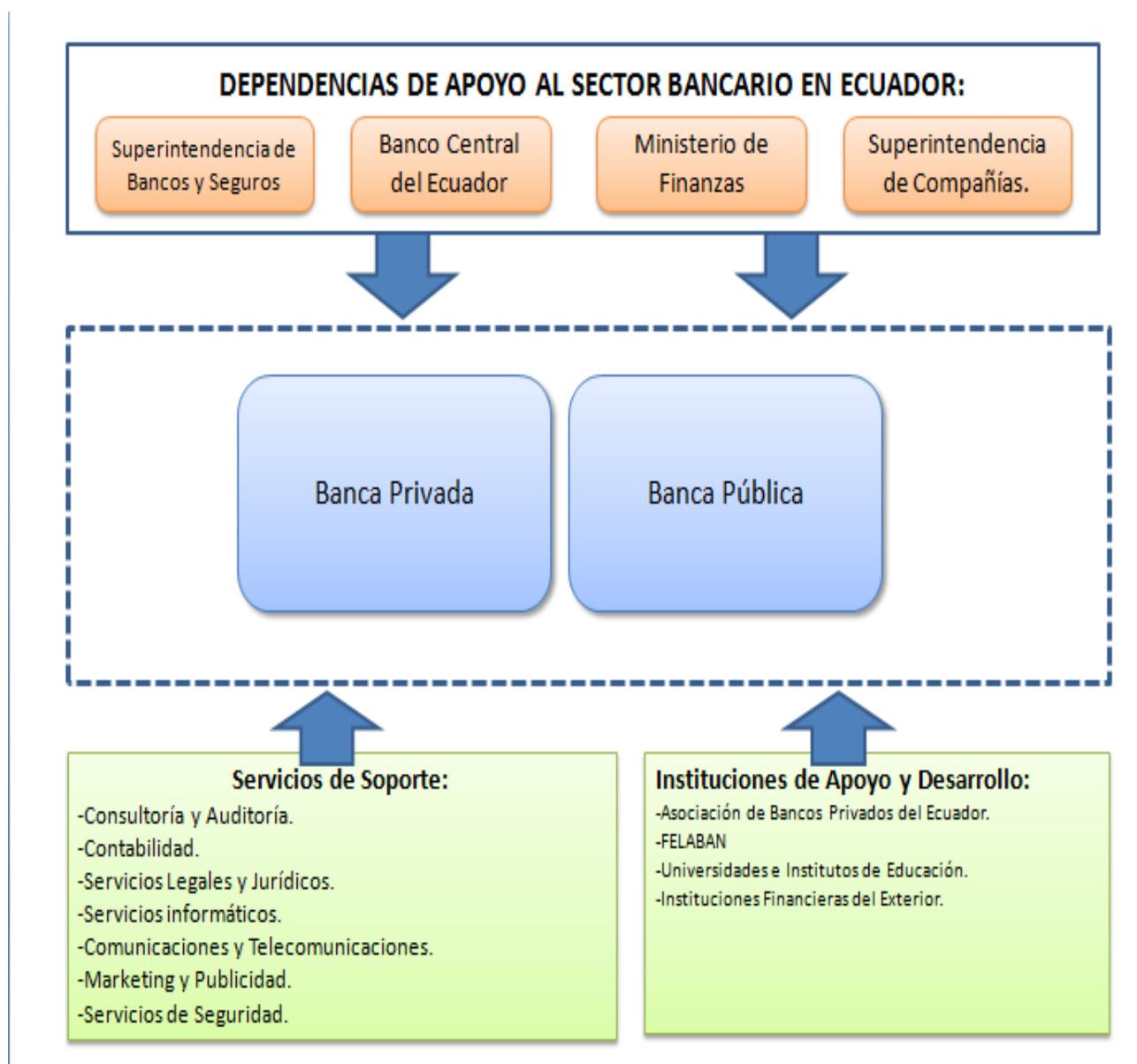
fiscal y financiero del Estado".

- d) *Ministerio de Finanzas del Ecuador*. A pesar de que este Ministerio no regula directamente las actividades de las instituciones financieras, si es importante incluirlo dentro de los componentes del clúster considerando que las políticas establecidas por esta entidad afectan directamente el funcionamiento de las instituciones financieras. El Ministerio de Finanzas es una institución pública cuya misión es garantizar los recursos financieros para el desarrollo nacional con soberanía, transparencia y sostenibilidad. El ministerio tiene como principal función direccionar estratégicamente las Finanzas Públicas de la Nación procurando garantizar el buen uso de los recursos financieros del Estado. Varios de estos recursos económicos son canalizados a través de la banca privada con una política anticíclica.
- e) *Superintendencia de Compañías*. La Superintendencia de Compañías es una de las dependencias de apoyo al sector considerando que ésta regula las actividades que realizan los mercados de valores tales como las Administradoras de Fondos y Fideicomisos y las Casas de Valores. A través de la Intendencia de Mercado de Valores se encarga de promover e impulsar el desarrollo del Mercado de Valores, así como regular su buen funcionamiento y el cumplimiento de los reglamentos y estatutos.

En la Figura No.6 podemos ver graficada a los componentes del clúster del sector financiero. El trabajo integrado de cada uno de los componentes y subcomponentes es vital para asegurar la competitividad del sector.

Dicho de otro modo, el conocer a cada uno de sus miembros, sus fortalezas y debilidades permite definir y plantear estrategias fuertes que les permitan ser competitivos y ser un sector estable en la economía del Ecuador.

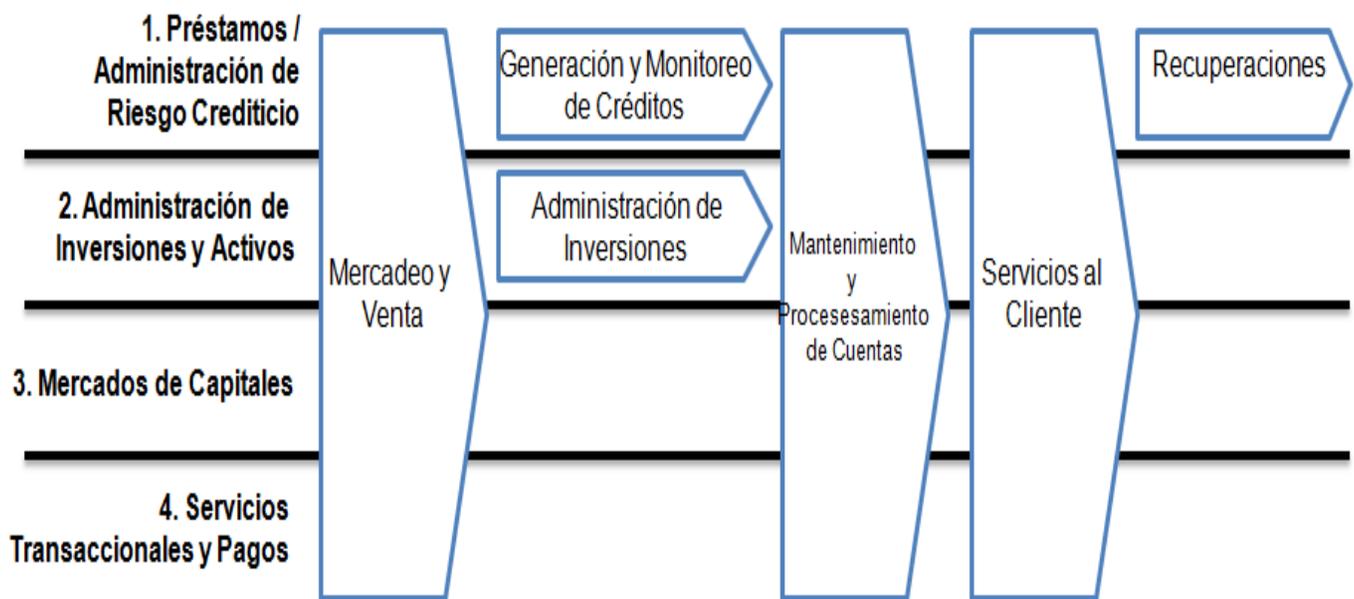
Figura No. 6: *Componentes del Clúster de Servicios Bancarios en el Ecuador*



Fuente: Elaboración Propia.

Adicional al análisis de los componentes del clúster, se pueden establecer las estrategias del sector a través del diamante de Porter. A este respecto, es importante definir la cadena de valor de una institución bancaria.

Figura No. 7: Cadena de Valor de un banco.



Procesos de Soporte:



Como podemos ver en la figura no.7, la cadena de valor de un banco que elaboramos tiene cuatro procesos principales que son:

1. Préstamos y Administración Crediticio.
2. Administración de Inversiones y Activos.
3. Mercado de Capitales.
4. Servicios de transacciones y pago.

El análisis de la cadena de valor permite crear y sostener la ventaja competitiva de una empresa, ya que la ventaja competitiva de un banco se adquiere implícitamente al optimizar los procesos de la institución, es decir, aquellos procesos que forman parte de su cadena de valor.

Como podemos ver en nuestro análisis de la cadena de valor de un banco se definieron cuatro procesos principales, estos procesos se encuentran apalancados y apoyados por los siguientes subprocesos que también son vitales:

- a) Mercadeo y Ventas.
- b) Generación y Monitoreo de Créditos.
- c) Administración de Inversiones.
- d) Mantenimiento y Procesamiento de Cuentas
- e) Servicios al Cliente, y
- f) Recuperaciones.

Estos subprocesos son vitales para que los procesos principales de un banco puedan realizarse y permitir mantener el control de los pasivos y activos de la institución financiera.

Recordemos que dentro de la cadena de valor se definió los procesos de soporte. A diferencia de una empresa comercial las instituciones bancarias, por la complejidad de su

funcionamiento, no solo cuenta con procesos de soporte tales como: logística interna y externa, operaciones, mercadeo y ventas y servicio sino más bien los procesos de soporte de un banco deben ser más definidos debido a la complejidad de su funcionamiento y a los riesgos que maneja:

- a) **Administración de Riesgos y Análisis de Portafolio.** Este proceso de soporte permite disminuir el riesgo de la institución, de sus activos e inversiones.
- b) **Mejoramiento Continúo del Negocio.** Este proceso permite brindar un mejor servicio al consumidor final.
- c) **Administración de Relaciones Externas.** Implica el buen manejo de las relaciones comerciales nacionales e internacionales. En un banco es fundamental para el buen manejo de los productos de Comercio Exterior y de Banca Privada donde se tiene que mantener relaciones y alianzas con bancos del exterior.
- d) **Administración de las Instalaciones y Servicios Corporativos.** Es la administración de los activos fijos.
- e) **Administración Financiera.** Define los parámetros de análisis de la situación financiera de la institución. Esto permite conocer sus debilidades y fortalezas, y es vital para poder determinar estrategias que mitiguen debilidades e incrementen las fortalezas y van de la mano con la definición de la Planeación Estratégica.
- f) **Administración de Recursos Humanos.** Permite el buen manejo del Recurso Humano que es sumamente necesario para el buen funcionamiento de una empresa de servicios.
- g) **Administración de los Servicios Legales.** Este proceso de soporte es muy imprescindible sobre todo porque los bancos son instituciones con regulaciones

legales muy estrictas. También, la administración de los servicios legales son importantes para disminuir el riesgo existente tanto en activos como en pasivos.

- h) **Planificación Estratégica.** Es de suma importancia ya que apoya las estrategias de crecimiento de la institución.
- i) **Compras/Proveeduría.** Este proceso define políticas de compras y procura que se cumplan.
- j) **Desarrollo y Mantenimiento de sistemas y Tecnología.** El desarrollo de tecnología es fundamental dentro de una institución ya que permite optimizar los procesos.

Dentro de la gráfica de la Cadena de Valor estos procesos de soporte fueron detallados en la parte inferior del mismo básicamente porque dichos procesos son relevantes en la operación de un banco y dependiendo de cómo esté estructurada la institución bancaria son incluidos en la práctica en los eslabones principales de la cadena de valor.

CAPÍTULO NO. 4: DEFINICIÓN DEL DIAMANTE DE PORTER

La Demanda de Servicios Financieros en el Ecuador

Antes de analizar el concepto del Diamante de Porter, es necesario tener como preámbulo la demanda de servicios financieros en el Ecuador. El comportamiento de la economía está atado a ciclos o períodos económicos dentro de los cuales existen pérdidas y ganancias en las compañías o industrias. Este comportamiento no es ajeno a la actividad financiera ya que este sector interacciona con la economía en todas sus fases, anclado a los movimientos de la oferta y demanda de crédito.

Los ciclos económicos por su parte presentan picos de prosperidad dentro de los cuales el volumen de crédito se expande, así como también el valor de las captaciones. Sin embargo, existen otros momentos en los que la productividad decae y el volumen de crédito llega a disminuir (Schumpeter, 1945). Con esto podemos concluir que la demanda de los productos financieros depende netamente del comportamiento de la economía de un país.

Adicional a esto, no existe un crecimiento de la bancarización en el sector rural debido a que la mayoría de los bancos no ofrecen una red que abarquen estas zonas. Por consiguiente, en éstas zonas rurales no existe la suficiente información de parte de los potenciales clientes para que se pueda acceder a este sistema.

Un diagnóstico presentado por el Ministerio Coordinador de la Política Económica (MCPE), basado en un informe de la Federación Latinoamericana de Bancos señala: “Los factores sociales frenan tanto la demanda de servicios financieros (muy pobres para poder

ahorrar o con muy poca educación para entender las complejidades de los productos financieros) como la oferta de dichos servicios (una parte importante de la población no es considerada ‘sujeto de crédito’ por el sistema bancario)”.

También, una de las causas por las que un millón de clientes microempresarios se encuentran divididos entre las 40 cooperativas y 24 bancos del sistema financiero formal, se debe a que el mismo sistema financiero no regularizó a la banca respecto a las tasas de interés y al cobro de comisiones por servicios financieros. A partir del 2007, con la Ley General de Instituciones Financieras se obligó a bajar las tasas y costos de los bancos. Por un lado, esta medida incluyó a los microempresarios que no tenían accesos a los créditos por los costos empezaran a tener relaciones más sólidas con los bancos. Por otro lado, la política excluyó a otros, especialmente a los microempresas minoristas porque la reducción de tasas de interés obligó a las instituciones financieras a desatender a dicho nicho de mercado; en virtud de la estructura de costos que representa para las instituciones financieras según la Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

El Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos registra que el 4% de las familias del 1er quintil (los más pobres) ahorra en el sistema financiero, mientras que en el último quintil, ese porcentaje llega al 28%. (Encuestas de Condiciones de Vida, 2006).

A junio de 2009, según la Superintendencia de Bancos considerando a todas las instituciones financieras reguladas reveló que Esmeraldas y Los Ríos son las provincias con el menor índice de bancarización en el país (menos del 10%). Entre el 10 y 20% se ubican: Manabí, Zamora Chinchipe, Cotopaxi y Sucumbíos; mientras que Orellana, Napo, Bolívar, Chimborazo, Tungurahua y Loja se ubican entre el 20 y 30%. Guayas registra un índice de

bancarización del 40% y Pichincha está sobre el 60%. La provincia con el índice más alto del país es Azuay, con el 65%.

Como podemos ver dentro de este análisis la demanda de los servicios financieros, depende mucho de la economía en la que se encuentre el país. Otro de los factores que afecta a la demanda es que la mayoría de los bancos no tienen una red de agencias tan amplia para llegar a varios sectores rurales que al momento no se encuentran en los índices de bancarización. Con este resumen general de la demanda de servicios financieros en el Ecuador, podemos pasar a un tema más específico como lo es el Diamante de Porter.

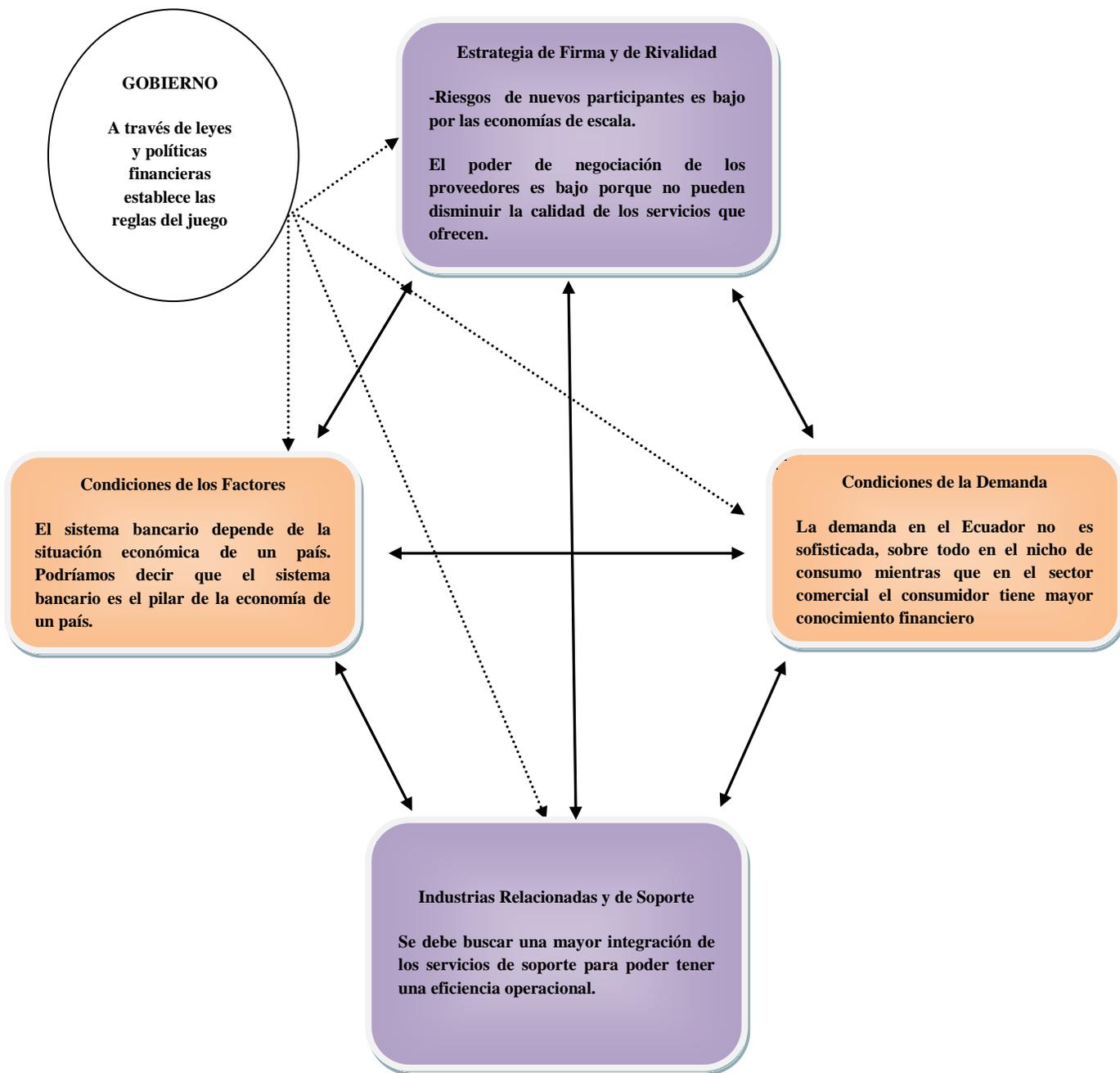
Diamante de Porter

De acuerdo con el estudio realizado por Porter, el diamante de un clúster es el que permite reforzar el sistema mutuamente, a través de todos los puntos del diamante. El efecto que tenga cada uno de los puntos es determinante para el estado de los otros puntos. Con el fin de fortalecer la competitividad del diamante se debe establecer muy bien cuál es la participación de cada uno de los componentes del mismo.

Para la consideración del potencial de competitividad del clúster, se hizo un análisis de cuatro elementos claves, que según M. Porter, son fundamentales para lograr la competitividad. Estos cuatro elementos son:

1. La estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas.
2. Las condiciones de la demanda a la que se enfrentan las empresas.
3. La relación con las empresas de apoyo o soporte.
4. Las condiciones de los factores.

Figura No. 8: *Diamante de Porter*



Fuente: Michael Porter, 1990

Estrategia, Estructura y Rivalidad

El riesgo de nuevos participantes directos es bajo por las economías de escala. El alto costo del ingreso de un nuevo participante y las regulaciones gubernamentales limitan el crecimiento del mercado y el bajo nivel de diferenciación de productos.

El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que como lo indicamos en el capítulo 2, los bancos son instituciones fuertes en el mercado. Por esta razón los proveedores que son parte de su cadena productiva no pueden amenazar con elevar los precios o disminuir la calidad de los servicios que ofrecen. Adicional a esto, los bancos cuentan con varios proveedores de bienes y servicios por lo que no dependen de un solo proveedor a tal punto que éstos no tienen la capacidad de afectar la rentabilidad de las instituciones financieras. Otro aspecto importante es reconocer que el proveedor más importante en el giro del negocio bancario son los mismos clientes que confiando en el sector bancario dejan su dinero invertido. En este caso, se podría decir que si existe cierto poder de los proveedores porque una simple especulación puede crear pánico a los clientes haciendo que esta haga retiros masivos de dinero afectando al sector, como lo que ya ocurrió en el año 2000 durante la crisis bancaria en Ecuador. En ese momento es muy importante el papel del gobierno como ya lo veremos más adelante.

El poder de los compradores es bajo considerando el sector de consumo que se dirige a varios sectores y nichos del mercado. Por lo general, la cartera de clientes se encuentra diversificada y no se depende de un solo cliente. Mientras que analizando el sector corporativo y empresarial, estos si tienen cierto poder considerando que tienen más poder en cuanto a negociación de costos por servicios.

La amenaza de los productos sustitutos en el sector bancario es alta debido a que en muchas ocasiones los demandantes de crédito no cumplen con los perfiles de un sujeto de crédito idóneo para el sistema y estos se ven obligados a adquirir créditos de manera informal. Es importante recalcar la presencia de un sustituto muy fuerte que es el gobierno, el cual con diferentes programas de desarrollo social ofrece créditos. En muchas ocasiones éstos no están bien estructurados y analizados, más bien tienen finen sociales y no lucrativos.

Por otro lado, para muchos participantes de esta cadena productiva, el gobierno está ejerciendo una fuerte competencia con la intervención de entidades públicas en la concesión de crédito. Es así que el Ing. Jorge Jácome nos indica en una entrevista realizada lo siguiente: “Los organismos de control no ejercen presión para las entidades públicas. Estas otorgan créditos a segmentos que no pueden asumir el pago puntual de sus obligaciones financieras. Por consiguiente, distorsionan las tasas de interés y el mercado de crédito porque la banca pública otorga créditos a segmentos que son riesgosos a una tasa menor que la que de la banca privada”. (Ver Apéndice No.2).

Condiciones de la Demanda

De acuerdo a la entrevista realizada al Ing. Jorge Jácome, quien es Gerente de Negocios de la Cooperativa Nacional, al consultarle sobre lo que necesita el país para poder ser competitivo en el sector, nos indica lo siguiente: “Bancarizar a la población con una educación financiera basada en el ahorro y la correcta utilización de crédito. Que el crédito no solo sea de consumo sino dinero productivo.”

Adicional a esto, el Ing. Jácome considera que la demanda de servicios financieros aún no se encuentra educada para su manejo dentro del sector. “En el Ecuador, falta educar

financieramente a los demandantes. Orientar a los clientes para el adecuado destino de los servicios financieros. Buscar a los clientes y descubrir sus necesidades para crear nuevos productos y servicios financieros acorde a sus necesidades como ocurre en Estados Unidos, Alemania, España” (Ver Apéndice No.2).

Podemos decir que la demanda de los servicios financieros no es sofisticada, sino más bien es una demanda simple, sobre todo en los servicios financieros más básicos como el ahorro. En cuanto a los servicios que se prestan para los sectores comerciales, esta si es una demanda sofisticada que exige un servicio mucho más personalizado y mejores costos. Se evidencia un consumidor que tiene mayores conocimientos financieros tanto de lo que se ofrece el exterior como lo que se ofrece el sistema nacional.

Empresas Relacionadas y de Soporte

A pesar de que los componentes del clúster estén bien integrados, es muy importante resaltar que los servicios de soporte obtenidos en este sector son imprescindibles para poder brindar un buen servicio al consumidor final, así como las dependencias de apoyo al sector financiero. Estas deben prestar servicios y beneficios no solo a las instituciones del sector sino también a los clientes fijos y potenciales consumidores, instruyéndolos en el ámbito financiero para de esta manera se pueda incrementar el índice de profundización y el de bancarización en el sistema.

Condiciones de los Factores

Como ya lo hemos mencionado anteriormente el sistema financiero depende mucho de la situación económica de un país, tal es así que viene a ser una pieza fundamental en el

funcionamiento de la misma. Por lo tanto, los factores que rodean a este sistema son el eje de su buen o mal funcionamiento. Así mismo las acciones del sistema financiero influyen mucho en la economía de una nación. En este sentido hemos visto que las crisis económicas de países importantes como Estados Unidos, España y otros han desembocado con el inicio de crisis bancarias.

A pesar de que la participación del gobierno debe ser analizada de manera autónoma, es importante resaltar en este punto que el gobierno es un agente económico clave en las condiciones externas para que se desarrolle el sistema financiero, y como testigo de esto tenemos a la crisis bancaria que sufrió el Ecuador en el período 1999 – 2000.

El sector también depende en gran parte de la preparación de sus colaboradores, ya que son perfiles complejos por el tipo de servicios que se presta. Por consiguiente, el gobierno debe procurar a través de las universidades e instituciones educativas crear carreras y especialidades que aporten al buen funcionamiento del sector.

El Papel del Gobierno en el Clúster Financiero

Por un lado, el Ing. Jorge Jácome expone que los factores externos que más afectan al sistema financiero son los siguientes:

- a) “La forma de fijar las tasas de interés demuestra que son una herramienta de hacer política”.
- b) “La presión del gobierno a las COAC de conceder créditos a segmentos que no siempre tienen la capacidad de pago”.
- c) “La insistencia de repatriar el dinero que está fuera, minimizando la liquidez”.

Por otro lado, el Ing. Renato Carló, Presidente de la Cámara de la Pequeña Industria CAPIG, nos menciona que la directriz de los organismos de control para la conformación de clústeres deben ser claras: “Los organismos de control deben establecer reglas claras con respecto a la formación de redes de valor. Las políticas de comercio deben ser difundidas con la mayor transparencia para todos los participantes”.

En conclusión, podemos decir que el gobierno juega un papel muy importante dentro del clúster, considerando que a través de la creación de políticas y leyes financieras, es el que establece las reglas del juego del sistema financiero. Así podemos ver que el gobierno ecuatoriano en Diciembre del 2008, emitió la reforma a la Ley de Instituciones del Sistema Financiero, en el cual se crea *el Fondo de Liquidez del Sistema Financiero Ecuatoriano* y la *Corporación del Seguro de Depósito (COSEDE)*. Estas últimas se crean con la finalidad de dar una mayor seguridad en el manejo de los fondos de propiedad de los depositantes, así como también asegurar que las reservas de utilidades realizadas por las entidades financieras sean controladas por un órgano regulador competente e imparcial para el beneficio de los ciudadanos.

Se podría decir que en este sector el rol del gobierno es vital para el buen funcionamiento del mismo, ya que las decisiones tomadas por los gobiernos de turno pueden afectar de manera positiva o negativa en las actividades normales del sector.

A diferencia de muchos otros sectores en los que el gobierno no juega un papel tan relevante, en este sector específicamente es el gobierno el que regula y el que debe de actuar de manera transparente para procurar el bienestar económico de los ciudadanos.

Estrategias para la Competitividad del Clúster

El sector financiero en el país se enfrenta día a día a numerosos retos en el mercado dinámico en el que actualmente se desarrolla viviendo una gran competitividad. Por lo que es importante que se desarrollen productos que puedan satisfacer rápidamente a una base de clientes cada vez más exigentes y con conocimientos sofisticados en cuanto al sector financiero.

Lo que el consumidor exige día a día es una mayor rapidez en el servicio, y a su vez que tenga productos simples pero al mismo tiempo que sean oportunos y se adapten a sus necesidades financieras. Se recomienda que la estrategia que desarrolle el clúster sea basado en dos factores:

- Innovación de procesos
- Innovación de servicios.

La innovación es una estrategia de negocios que lleva a lograr un incremento en costos, mejora la eficacia de las operaciones, permite reducir los costos y mejora la gestión comercial-administrativa de la institución financiera. El enfoque de un nuevo sector financiero debe ser el de mirar más allá de las prácticas tradicionales y utilizar nuevas tácticas y herramientas que sean las mejores alternativas para el sector.

Dentro de nuestro análisis hemos definido que lo más importante para poder lograr la competitividad del sector es el buen manejo de la GESTION. Esta última permite la integración de todas las actividades para lograr el objetivo que el sistema vaya a establecer. El sistema debe enfocarse en la gestión principalmente de las siguientes actividades:

- **Gestión de los Productos.** Definir nuevos productos y servicios, lanzar nuevos productos y servicios, y supervisar la oferta nueva de la que ya existe.
- **Gestión de Clientes.** Realizar un análisis de mercado, mirar las mejores formas de captar clientes, incrementar la venta cruzada y gestión de portafolios y crear sistemas de fidelización de clientes.
- **Gestión de Ventas.** Mejorar las prácticas de mantener a los clientes, captar nuevos clientes y analizar profundamente los perfiles de los ejecutivos de negocios, a tal punto de que se conviertan en asesores más que en simples vendedores buscando el beneficio de la institución y del consumidor final para crear una relación de confianza.
- **Gestión de operaciones.** Este es uno de los pilares en cuanto al logro de la competitividad considerando que el nivel de operatividad se logrará un mejor servicio al consumidor final. El objetivo de esta gestión es reducir procesos innecesarios y reducir tiempos de respuesta a los clientes con la creación de un sistema flexible y analítico que no agrupe a los clientes como un todo sino cada uno de ellos de manera particular.

La innovación en procesos y servicios permitirá procesos administrativos y operativos menores para que la obtención de créditos sea de manera ágil. Según el criterio expuesto por el Ing. Renato Carló: “El factor de propagación de un buen servicio hará que otros sectores se interesen, incrementando el nivel de confianza en estos conceptos”.

Estrategias para la Rivalidad Competitiva

Todo lo que se ha dicho en este capítulo es muy importante para el desarrollo del clúster. Sobre todo porque el desarrollo de la competitividad doméstica genera presión entre las

diferentes instituciones del sector para mejorar e innovar, lo cual es lo que recomendamos como principal estrategia. La rivalidad doméstica de un mercado, en el caso de servicios bancarios, juega un papel influyente en la modernización de las empresas que participan en él y genera una ventaja competitiva que de alguna manera aporta para una futura internacionalización del sector.

De acuerdo con un estudio realizado, Michael Porter (1996) en su publicación *¿Qué es la Estrategia? (What is Strategy?)* indica que la eficiencia operacional es necesaria pero no es suficiente, es decir, a través de la estrategia operacional se pueden hacer mejor algunas actividades en comparación con los rivales pero esta sólo logrará ser una ventaja competitiva si genera una diferencia que se pueda preservar en el tiempo.

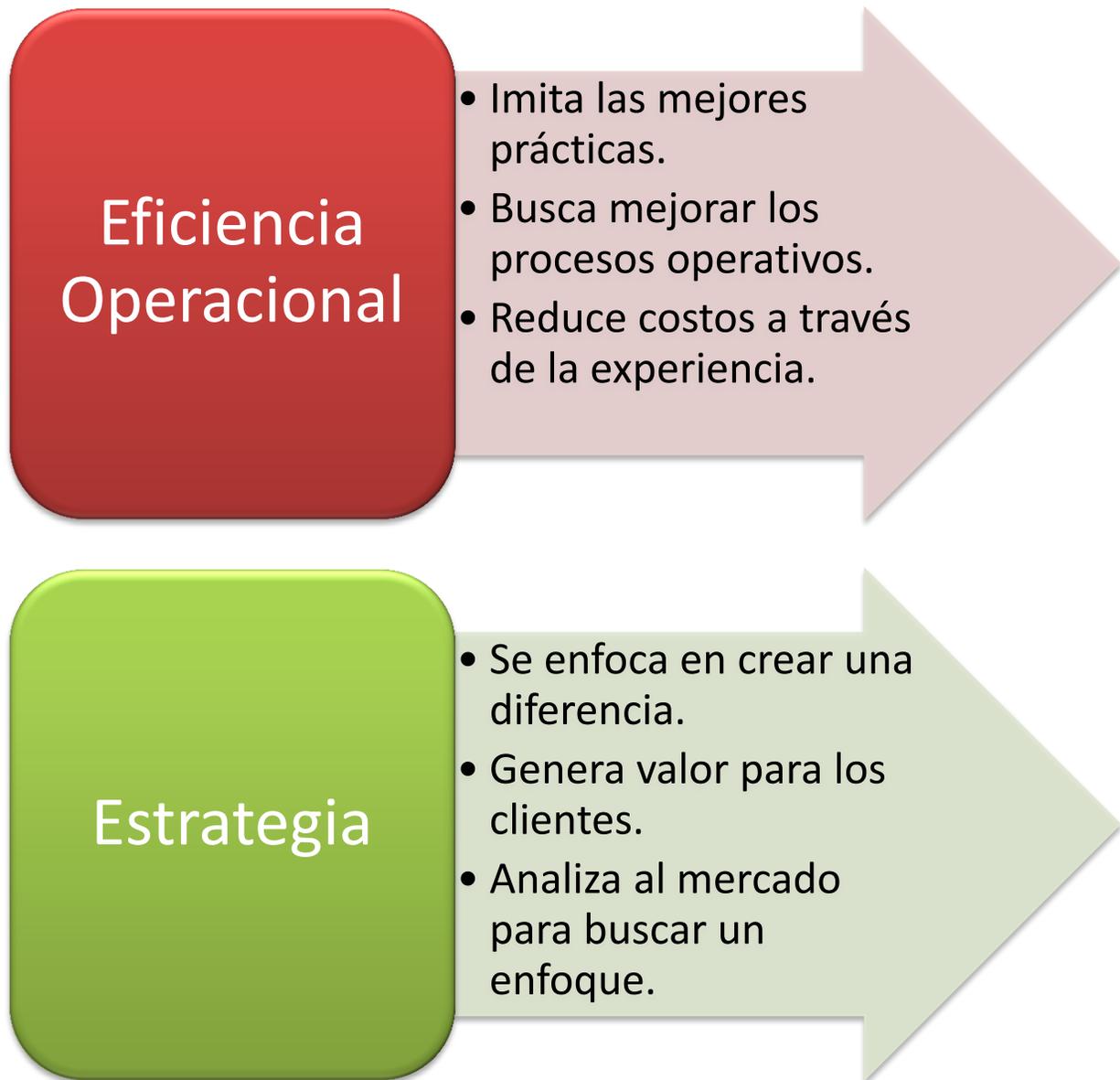
Es importante mencionar esto ya que la estrategia que se plantea en el punto anterior se basa en la innovación, y lo que queremos decir con esto, es que las empresas que formen parte del sector, deben buscar modelos de negocios innovadores que creen valor para los clientes a un menor costo para lograr una ventaja.

En este momento lo que intentamos dejar en claro, es la diferencia entre *Eficiencia Operacional* y *Estrategia*. Mientras que la *Eficiencia Operacional* trata de lograr excelencia en actividades individuales, la *Estrategia* se encarga de buscar maneras de combinar estas actividades.

Actualmente, los grandes grupos financieros del Ecuador, invierten mucho dinero en buscar una mayor eficiencia operativa, sobre todo considerando que el negocio financiero es uno de los más complejos comparados con otros sectores. No obstante, muchas de estas instituciones que han logrado eficiencia operativa aun no logran establecer una estrategia que desarrolle

realmente una ventaja competitiva. En la Figura no. 9, se describe de una manera clara las diferencias entre la Eficiencia Operacional y la Estrategia.

Figura No.9: *Estrategia y Eficiencia Operacional*



Fuente: Resumen de elaboración propia.

CAPÍTULO NO. 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el estudio que hemos realizado, pudimos observar que en el Ecuador existen grupos financieros muy importantes dentro del mercado que se han mantenido a pesar de la crisis financiera y con el pasar de los tiempos se han fortalecido. Sin embargo, existen grupos demográficos que aún no pueden tener accesos a servicios financieros, tal vez por falta de medios que los lleven a ellos o por falta de educación financiera que les ayude a lidiar con la complejidad de los mismos. Aun así los servicios bancarios son vitales para el crecimiento económico de la sociedad. Ecuador tiene un mercado muy desarrollado que aún puede hacer muchas cosas para alcanzar mayores logros y por qué no competir a nivel internacional con otros clústeres.

En el presente estudio se ha definido a la arena competitiva (lugar donde se desarrolla el clúster) a la totalidad del país ya que dividirlo en sectores es muy complejo, considerando que la dimensión geográfica del Ecuador es pequeña. Dentro de esta dimensión, hemos podido ver que la mayoría de los grupos financieros se encuentran a nivel nacional y luchan día con día por expandirse en una competencia intensa por ganar el mercado.

A través del estudio de la metodología del clúster bancario, lo que hemos logrado es establecer las pautas para definir cuál es la posición actual del sector bancario en el Ecuador y hacia donde se debe dirigir.

Adicional a esto, en todo el proceso de investigación se ha utilizado fuentes primarias y fuentes secundarias que han sido importantes para establecer de una manera clara la metodología que el proceso de formación de clúster necesita.

Dentro de las fuentes primarias, hemos tenido la participación del Ing. Jorge Jácome Gerente de Negocios de la Cooperativa Nacional y el Ing. Renato Carlo Presidente de la Cámara de la Pequeña Industria (Ver Apéndice No.2). El primero considera que la formación de un Clúster puede ser positiva para el sector siempre y cuando haya una organización de cada entidad participante, y nos indica que la entidad que más arriesgue o aporte capital incluido productos o servicios sea la que más decisiones tome. Por otro lado, el Ing. Jácome considera que el papel de la Superintendencia de Bancos y Seguros debe ser como un órgano incentivador a la formación de un clúster, aceptando los parámetros de prudencia financiera que cada uno de los participantes debe de tener y luego otorgar el permiso y la autorización para la operación del clúster.

Con lo expuesto por el Ing. Jácome es importante recalcar que para el sector financiero la formación de un clúster depende mucho de la política del gobierno, pues a pesar de ser un sector dominado por empresas privadas, es el gobierno quien con sus diferentes entidades lo regula. Cabe recalcar que la formación del clúster no pretende que desaparezca la competencia entre las diferentes instituciones financieras que existen en el mercado, sino más bien que el sector per sé sea competitivo ante la sociedad, por tanto es difícil que un clúster se forme sin el apoyo de cada uno de los miembros principales del sector.

Para el representante del sector de la producción, el Ing. Renato Carlo. El sector bancario, debe cumplir con dos condiciones importantes para poder llegar a ser competitivo:

1. Que el sector de servicios bancario adecúe los productos y servicios a las necesidades de los diferentes sectores económicos a los cuales se les ofrece recursos para inversión, gastos y consumo.

2. Mejorar la educación financiera de los consumidores en el sector productivo.

Muchas empresas PYMES tienen temor de acceder a créditos por la información que tienen que compartir (ej. estados financieros). Esta idea cambiaría si se conociera de manera más profunda los procesos de análisis de crédito y riesgo, facilitándose su divulgación.

Analizando lo mencionado por el Ing. Renato Carló, es vital escuchar al mercado en el momento de definir la formación de un clúster en el Ecuador para que todos los cambios que se realice en el mismo sean positivos, y realmente generen valor no solo al sector financiero sino principalmente al consumidor final.

El Diamante de Porter

Con el desarrollo del diamante de Porter, hemos podido detectar varios puntos clave que deben ser tomados en cuenta para buscar mejoras y lograr competitividad en el sector. Los detallamos a continuación:

Estrategia, Estructura y Rivalidad

- Se busca un mejor manejo de los productos y servicios que tiene actualmente el mercado. El gremio debe buscar un conceso para poder analizar la demanda actual, a través de las diferencia asociaciones, y evitar la saturación del mercado. Es otras palabras, evitar ofrecer los mismos productos o servicio dejando a un lado las necesidades de los consumidores que no han sido atendidas.

Condiciones de la Demanda

- Realizar estudios de mercado que determinen cuan sofisticada es la demanda que existe actualmente con el objetivo de realizar campañas de comunicación para incrementar los niveles de bancarización y profundización financiera.

- Identificar las mejores prácticas realizadas por clústeres ya desarrollados como los de EEUU, Canadá y Londres, a tal punto de poder comparar con la demanda que tiene actualmente el Ecuador y determinar cuáles fueron los pasos que los llevaron a ser una demanda completamente sofisticada.

- Identificar las mejores prácticas de las regulaciones y apoyos gubernamentales que realizan organismos en otros países, y cómo esto han logrado un desarrollo en el sector financiero. El objetivo es implementarlas en el sistema financiero ecuatoriano.

Empresas Relacionadas y de Soporte

- Se recomienda que exista un mayor control por parte de las entidades regulatorias en las relaciones que existen entre las instituciones financieras y las empresas que brindan servicios de soporte, con la finalidad de que se encuentren ideas para asegurar el desarrollo del sector en beneficio no solo de las instituciones sino también de los consumidores finales.

- Construir una fuerte interconexión entre los servicios informáticos y los servicios financieros, sobre todo buscar que las transacciones financieras por estos medios sean más seguras y más utilizadas por los consumidores. De tal manera que se reduzcan costos y se mejore la rentabilidad y la agilidad del servicio.

Condiciones de los Factores

- Se recomienda la creación de carreras y especialidades en banca y finanzas, de tal manera que estas carreras aporten al desarrollo de recursos humanos con perfiles aptos para participar en el sector.
- Mejorar las condiciones de los recursos humanos especializados que actualmente participan en el sector con la finalidad de evitar fugas de cerebros.

La creación de un Clúster de Servicios Bancarios, no solo busca la creación de mayores utilidades para el sector, sino también busca que los consumidores y los potenciales clientes que aún no se encuentran bancarizados crean en el valor que el sistema financiero ecuatoriano les puede dar. Se quiere, a ciencia cierta que la relación ganar-ganar sea para todos los participantes del clúster en el manejo de la economía.

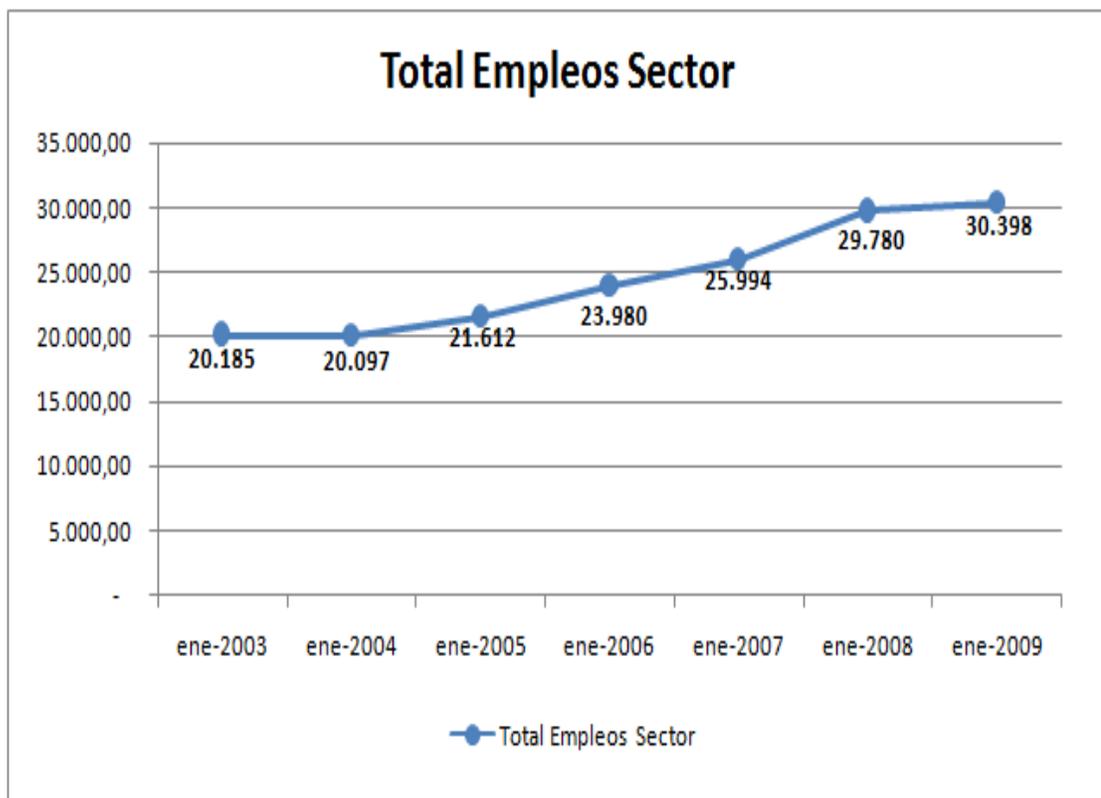
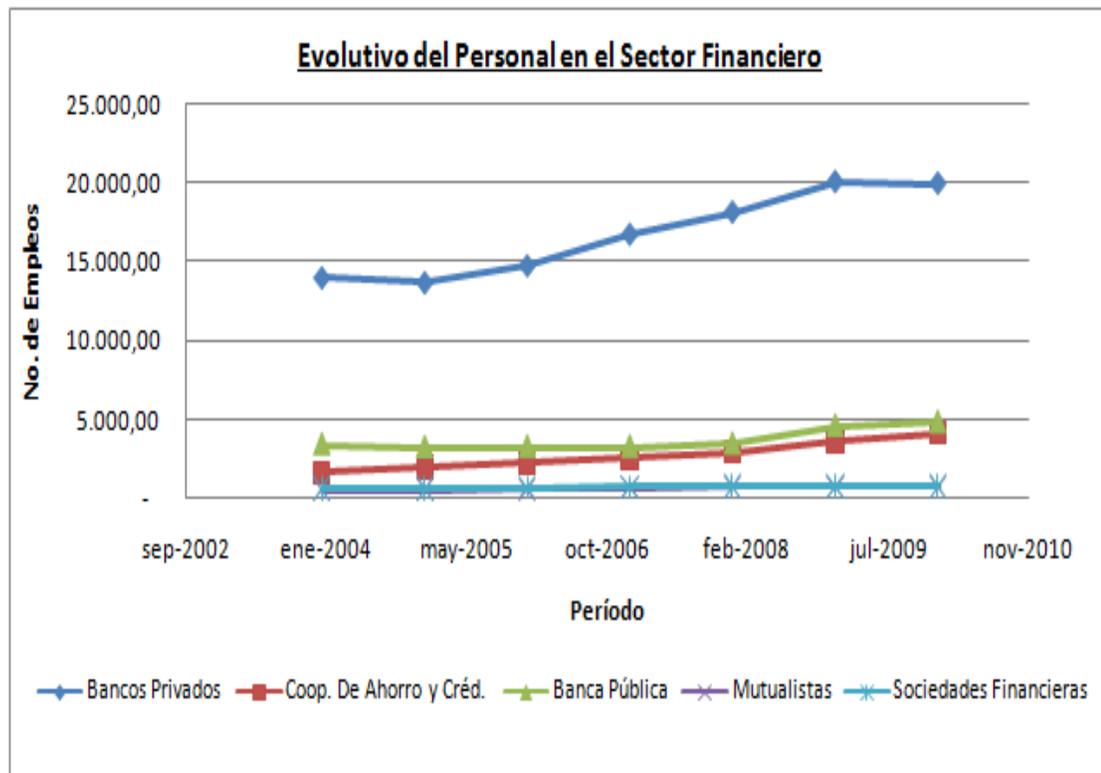
APÉNDICES

Apéndice No.1: Empleos Generados por el Sistema Financiero Nacional (Dic-2009).

Tabla No.9: *Empleos Generados por el Sistema Financiero Nacional*

Sectores	Bancos Privados	Coop. de Ahorro Crédito	Banca Pública	Mutualistas	Sociedades Financieras	Total Empleos por sector
Dic-2003	13,983	1,648	3,432	506	616	20.185
Dic-2004	13,675	1,978	3,237	542	665	20.097
Dic-2005	14,751	2,299	3,305	559	698	21.612
Dic-2006	16,743	2,596	3,298	632	711	23.980
Dic-2007	18,147	2,937	3,475	688	747	25.994
Dic-2008	20,078	3,628	4,624	667	783	29.780
Dic-2009	19,981	4,092	4,867	655	803	30.398

Fuente: Estadística del Sistema Financiero Nacional, Superintendencia de Compañías



Apéndice No.2: Entrevistas Realizadas

Entrevista al Ing. Jorge Jácome – Gerente de Negocios Cooperativa Nacional, Ltda.

1. *¿Qué factores externos son los que usted considera que más afectan al sistema financiero en su segmento cooperativas de ahorro y crédito?*

-La forma de fijar las tasas de interés demuestra que son una herramienta de hacer política.

-La presión del gobierno a las COAC de conceder créditos a segmentos que no siempre tienen la capacidad de pago.

-La insistencia de repatriar el dinero que está fuera, minimizando la liquidez.

2. *¿Qué es lo que está haciendo el segmento para minimizar el impacto negativo de estos factores?*

-El sistema cooperativo evalúa la tasa idónea para la concesión de créditos. Se utilizan varias metodologías. Por ejemplo, la gestión de costos especifica las variables de costos, de rentabilidad, la distribución de portafolio de la cartera. La tasa idónea no debe sobrepasar por la permitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

-Seleccionar a los clientes y conceder crédito según su capacidad de pago. Dejar en claro que son entidades financieras de tipo privado.

-La formación de un fondo de liquidez del sistema cooperativo que minimiza el hecho de no tener mucho dinero afuera. Aportes monetarios de cada COAC regulada y no regulada.

3. *¿Considera usted que las formaciones de redes de valor y clústeres podrían ayudar a minimizar los impactos negativos de los factores externos?*

Sí. Siempre y cuando haya una organización de cada entidad participante. Dicho de otro modo reglamentar el accionar de cada participante. La entidad que más aporta o mas arriesgue capital, productos o servicios sea el que más tome decisiones.

4. *¿Considera usted que el sector financiero ecuatoriano está preparado y tiene los recursos necesarios para conformar un clúster que sea competitivo a nivel internacional?*

Sí. Para esto tiene que ser transparente en la información. Solo deberían de participar entidades privadas y no públicas porque éstas últimas no tienen regulaciones o supervisiones de los organismos de control. Por ejemplo, las entidades públicas no controlan la morosidad de sus carteras de crédito. Por ejemplo, condonan deudas o créditos vencidos so pretexto de ser dinero del estado.

5. *¿Qué le falta al país para poder ser competitivo en el sector financiero?*

Bancarizar a la población con una educación financiera basada en el ahorro y la correcta utilización de crédito. Que el crédito no solo sea de consumo sino dinero productivo.

6. *¿Qué sectores de soporte del sistema financiero considera que deben ser mejorados para que la cadena de valor funcione correctamente y cumpla con sus objetivos?*

Los organismos de control no ejercen presión para las entidades públicas. Estas otorgan créditos a segmentos que no pueden asumir el pago puntual de sus obligaciones financieras. Por consiguiente, distorsionan las tasas de interés y el mercado de crédito porque se dan créditos a una tasa de un segmento que no puede asumir los pagos.

7. *¿Qué aspectos debe de mejorar las cooperativas de ahorro y crédito para poder en el correcto funcionamiento de una red valor?*

Manejar de una forma más técnicas las tasas pasivas. En el Ecuador existen 37 COAC controladas por SIBS. Las cooperativas más grandes tienen tasas pasivas que sobrepasan la tasa promedio en el mercado. Mientras la banca y COAC Nacional pagan por depósito a la vista de máximo entre 1% y 2% de tasa pasiva, las otras pagan entre 4% y 6% a 31 y 90 días, respectivamente. Ellos colocan tasas pasivas de forma anti técnica para captar fondos con la finalidad de tener liquidez. Se capta de forma cara y distorsiona la tasa porque el mercado busca siempre qué entidad le paga más por sus ahorros. Lamentablemente, no está regulada por los organismos de control pero debería hacerlo como se controla las tasas activas.

8. *¿Considera usted que los demandantes de servicios financieros conocen los productos que pudiera ofrecer las entidades financieras en función de sus objetivos acoplados a sus necesidades?*

No necesariamente. En el Ecuador, falta educar financieramente a los demandantes. Orientar a los clientes para el adecuado destino de los servicios financieros. Buscar a los clientes y descubrir sus necesidades para crear nuevos productos y servicios financieros acorde a sus necesidades como ocurre en USA, Alemania, España.

9. *¿Cuál debe ser la directriz de los organismos de control para la conformación efectiva de las redes de valor en el país?*

La SIBS por normativa debería permitir la formación de redes de valor o clústeres financieros. Debe aceptar los parámetros de prudencia financiera que cada uno de los participantes debe tener. Luego, otorgar el permiso y la autorización para la operación del

clúster. Se debe identificar al participante que cumpla con los requisitos para ser parte del clúster. Si no cumple con el sustento técnico legal y financiero buscar un reemplazo inmediato.

10. *Una conclusión sobre el tema.*

Está de acuerdo con la formación de clústeres o redes de valor. Esto va a permitir compartir clientes entre las COAC. Mejorar la calidad de servicio a los clientes de una manera ágil y oportuna.

Se debe tener una organización clara entre los participantes para que la red perdure en el tiempo. Los clústeres permitirán tener un mejor control de la morosidad y sobreendeudamiento. Incluso se tendría información más amplia y precisa que la que se tiene con la Central y Riesgos y Burós de Crédito. Las razones de morosidad de los clientes se publicarían a través de las redes de valor y clústeres para minimizar el riesgo de crédito.

Para las COAC los clústeres serían una herramienta de obtener dinero más barato para prestar al mercado porque éste ejercerá poder de negociación a conseguir préstamo a una tasa mas baja por el volumen de dinero prestado y en circulación.

Se reduciría el riesgo del dinero repatriado. Reducirá el costo de tecnología para las COAC porque las entidades necesitan programas informáticos, software, plataformas. El clúster podrá negociar tecnología por volumen y no por unidad consiguiendo a un mejor precio.

Entrevista al Ing. Renato Carló – Presidente de la Cámara de la Pequeña Industria

1. *¿Qué factores externos son los que usted considera que más afectan al sector PYMES?*

Uno de los factores externos que más afectan al sector PYMES es el riesgo minimizado diversificado porque cada empresa asume un riesgo individual en virtud de desempeñar su actividad económica. También, las malas políticas de medios de comunicación que originan desinformación, y esto no mueve la economía.

2. *¿Qué es lo que está haciendo el segmento para minimizar el impacto negativo de estos factores?*

El segmento de Pequeña Empresa ha creado clústeres para reducir costos operacionales, abaratar precios de compra y alcanzar economías de escala. Se unen varias empresas del sector laboratorios farmacéuticos y fijan parámetros para comprar materia prima en el exterior.

3. *¿Considera usted que las formaciones de redes de valores y clústeres podrían ayudar a minimizar los impactos negativos de los factores externos?*

Sin lugar a dudas. La Cámara de la Pequeña Industria ya tiene experiencia en la formación de clústeres dentro del sector. Considera que la inclusión de la banca o instituciones financieras mejoran el funcionamiento de una red de valor.

4. *¿Considera usted que el sector financiero ecuatoriano está preparado y tiene los recursos necesarios para conformar un clúster que sea competitivo a nivel internacional?*

La banca ecuatoriana no adecua los productos y servicios financieros a las necesidades de los diferentes sectores económicos a los cuales les ofrece recursos para inversión, gastos y consumo. El entrevistado sugiere que se revise los términos y condiciones los cuales productos financieros que se ofrecen a los miembros de un terminado clúster.

5. *¿Qué le falta al país para poder ser competitivo en el sector financiero?*

Al Ecuador le hace falta socializar los proyectos y códigos de comercios por parte de la política de gobierno. También, el uso amplio de tecnología y acceso a información a través de canales de comunicación de los sectores. Ahora por la globalización las comunicaciones son mas ágiles para generar procesos más estables.

6. *¿Qué sectores de soporte del sistema financiero considera que deben ser mejorados para que la cadena de valor funcione correctamente y cumpla con sus objetivos?*

Se necesita de procesos administrativos menores que permitan tener un ágil acceso a líneas de financiamiento donde exista un solo administrador del clúster. El factor de propagación por un buen servicio hará que otros sectores se interesen incrementando el nivel de confianza en estos conceptos.

7. *¿Qué aspectos debe de mejorar el sector para poner en el correcto funcionamiento una red valor?*

Los industriales necesitan las asociaciones para hacer la propuesta de reclamos necesarios donde la idea sea minimizar el riesgo del negocio, compartirlo y diversificarlo.

8. *¿Considera usted que los demandantes de servicios financieros conocen los productos que pudiera ofrecer la banca en función de sus objetivos acoplados a sus necesidades?*

No conocen. Tienen temor de acceder a créditos por la información que tienen que compartir. Por ejemplo, estados financieros, proyectos de factibilidad entre otros. Esta idea cambiaría si se personaliza los productos financieros por estar asociados o ser miembros de una cámara de industriales.

9. *¿Cuál debe ser la directriz de los organismos de control para la conformación efectiva de las redes de valor en el País?*

Los organismos de control deben establecer reglas claras con respecto a la formación de redes de valor. Las políticas de comercio deben ser difundidas con la mayor transparencia para todos los participantes.

10. *Una conclusión sobre el tema.*

La Cámara de la Pequeña Industria considera oportuno formalizar las PYMES porque al hacerlo así accederán a tasas de interés formales. Para esto se debe fortalecer a la banca nacional para no perder terreno con por la banca internacional. Además, crear productos para poder competir. La atención personalizada de la banca va a ser necesario para el correcto acceso a líneas de crédito y ejecución del clúster financiero.

REFERENCIAS

- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of the Nations*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Nueva York: Harvard Business Review.
- Porter, M. (1996). What is the Strategy?, *Harvard Business Review*, Volumen Noviembre Diciembre 1996, 61-78.
- Krugman, P. (1992). *Geografía y Comercio*. Barcelona: Antoni Bosch Editor
- García, A. & Marquetti, H. (2011). Cadenas, redes y clústers productivos: aspectos teóricos, *Cuba Siglo XXI*, 103, 1-21.
- Milway, J., Nisar, S., Poole, C., & Wang, Y. (2007). Assessing Toronto's financial services cluster, recuperado el 25 de Enero del 2011, de <http://www.competeprosper.ca/>.
- Arosemena, G. (2009). *La Banca Ecuatoriana*, recuperado el 25 de Octubre del 2010, de http://works.bepress.com/guillermo_rosemena/252/.
- Tobar, P., Ocaña, E. & Murgueytio, C. (2010). *Desarrollo Financiero Período Diciembre 2005 – Diciembre 2009*, recuperado el 05 de Octubre del 2010, de <http://www.superban.gov.ec>.
- Jaramillo, F., Morillo, D. & Morillo, J. (2003). *Margen Financiero y competencia: El caso de Ecuador*, recuperado el 10 de Noviembre del 2010, de www.caf.com/attach/17/default/pers-vol2-2-presentacion.pdf.
- Bourgeois, R. & Herrera, D. (1996). *Enfoque Participativo para el Desarrollo de la Competitividad de los Sistemas de Agroalimentarios*. San José de Costa Rica: Serie Publicaciones Miscelaneas.
- Fonseca, M. (2009). *El BID y el sistema financiero latinoamericano*, recuperado el 25 de Agosto del 2010, de <http://www.cem.itesm.mx/cms/mfonseca/?p=321>.
- Schumpeter, J. (2010). *Crédito Bancario Reactivación y Comportamiento*, recuperado el 25 de Agosto del 2010, de www.asobancos.org.ec/
- Redaccional. (2009, 17 de Noviembre). *Madrid Centro Financiero Internacional: un valor seguro en tiempos de crisis*. Diario La Razón.
- Paredes, M., Ocaña, E. & Murgueytio, C. (2010). *Indicadores de Eficiencia de la Banca Privada Mayo 2009 – Mayo 2010*, recuperado el 05 de Octubre del 2010, de <http://www.superban.gov.ec>.

Paredes, M., Ocaña, E. & Murgueytio, C. (2010). *Sensibilidad de la Demanda por crédito – tasa de interés Mayo 2009 – Mayo 2010*, recuperado el 15 de Enero del 2010, de <http://www.superban.gov.ec>.

Toba, P., Ocaña, E. & Murgueytio, C. (2009). *Desarrollo Financiero*, recuperado el 15 de Enero del 2010, de <http://www.superban.gov.ec>.

Jauregui, G., Ocaña, E. & Murgueytio, C. (2009). *Niveles de Consumo y el Sistema Financiero – diciembre de 2009*, recuperado el 15 de Enero del 2010, de <http://www.superban.gov.ec>.