



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE GUAYAQUIL**

**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Análisis de la incidencia del Covid-19 en la Salud Financiera de las organizaciones

Caso: Banco Bolivariano

**Trabajo de titulación previo a la obtención del**

Título de Licenciado en Administración de Empresas

**AUTOR:** Renán Alejandro Ojeda Calderón

**TUTOR:** Dra. Raquel Aurelia Donoso Rivera

**Guayaquil – Ecuador**

**2022**

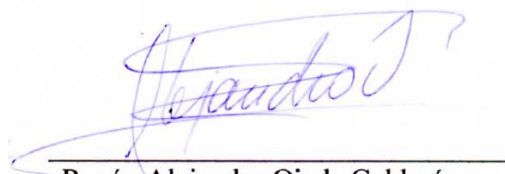
**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN**

Yo, Renán Alejandro Ojeda Calderón con documento de identificación N° 1718752460 manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 10 de Agosto del año 2022

Atentamente,



**Renán Alejandro Ojeda Calderón**

C.I 1718752460

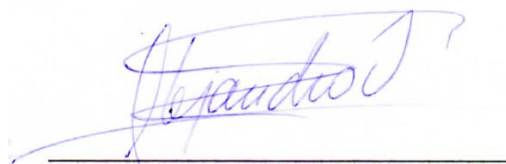
**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, Renán Alejandro Ojeda Calderón con documento de identificación N°. 1718752460, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del Estudio de Caso: “Análisis de la incidencia del Covid-19 en la Salud Financiera de las organizaciones. Caso: Banco Bolivariano”, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licencias en Administración de Empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 10 de Agosto del año 2022

Atentamente,



Renán Alejandro Ojeda Calderón

C.I 1718752460

## CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Raquel Aurelia Donoso Rivera con documento de identificación N° 0908915168, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL COVID-19 EN LA SALUD FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES. CASO: BANCO BOLIVARIANO, realizado por Renán Alejandro Ojeda Calderón con documento de identificación N° 1718752460, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Estudio de Caso que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 10 de Agosto del año 2022

Atentamente,



---

Raquel Aurelia Donoso-Rivera  
0908915168

## **Análisis de la incidencia del Covid-19 en la Salud Financiera de las organizaciones. Caso: Banco Bolivariano**

---

*Analysis of the incidence of Covid-19 on the Financial Health of organizations. Case: Banco Bolivariano*

**Renan Alejandro Ojeda Calderon.** *Estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana. (Ecuador)*

[\*\(rojedac@est.ups.edu.ec\)\*](mailto:rojedac@est.ups.edu.ec)

**Dra. Raquel Donoso Rivera.** *Profesora titular de la Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)*

[\*\(rdonoso@ups.edu.ec\)\*](mailto:rdonoso@ups.edu.ec)

### **Resumen**

---

El presente estudio de caso fue realizado con el objetivo principal de analizar la incidencia del Covid-19 en la salud financiera del Banco Bolivariano, con el fin de crear conciencia en las organizaciones y en la comunidad en general sobre la importancia de velar por las finanzas de los negocios, llevando una adecuada y eficiente planificación y control de la salud financiera que permita a las empresas tomar decisiones adecuadas en todo momento más aún en escenarios imprevistos y de incertidumbre, tal como ocurrió con la pandemia de covid-19. Para el desarrollo de esta investigación se utilizó una metodología mixta, realizando un análisis de indicadores financieros, complementando con entrevistas a directivos de la institución y a especialistas en el ámbito de las finanzas. Los resultados obtenidos en esta investigación nos indican que la pandemia no impactó de manera negativa en la salud financiera de la institución debido a que se reaccionó de manera pronta y oportuna en la toma de decisiones administrativas, operativas y financieras, destacando a la vez que fortaleciendo sus valores corporativos.

### **Abstract**

---

This case study was conducted with the main objective of analyzing the incidence of Covid-19 in the financial health of Banco Bolivariano, in order to raise awareness among organizations and the community in general about the importance of taking care of business finances. The adequate and efficient planning and control of financial health allows companies to make accurate decisions regarding their operations, and also contributes in times of uncertainty and unforeseen scenarios, such as the covid-19 pandemic, which impacted the economy of our country at the end of the first quarter of 2020. The methodology used was a mingled type, performing an analysis of financial indicators, complemented with interviews to managers of the institution and specialists in the field of finance. The results obtained in this investigation indicate that the pandemic did not have a negative impact on the financial health of the institution because it reacted promptly and timely in making administrative, operational and financial decisions, standing out while strengthening its corporate values.

### **Palabras clave**

---

Análisis financiero, indicadores, pandemia, empresas, economía, valores corporativos.

### **Keywords**

---

Financial analysis, indicators, pandemic, companies, economics, corporate values.

## INTRODUCCIÓN

El Banco Bolivariano es una de las más sólidas instituciones financieras privadas del Ecuador y ha logrado superar con éxito diversos escenarios complejos que le ha tocado vivir al sistema financiero y al país en su conjunto. Según el Código de Buen Gobierno, documento del Banco que contiene principios, reglas y mecanismos creados para el buen funcionamiento de la institución, dicha institución fue constituida en Guayaquil el 19 de abril de 1979, sin embargo, comenzó sus actividades el 13 de marzo de 1980 como institución financiera (Banco Bolivariano, 2017). En su misión se destaca su propósito de prestar servicios financieros que respondan a las necesidades de sus clientes personales y corporativos con calidad y eficiencia y en su visión, su intención es “convertirse en una de las instituciones financieras más importantes del Ecuador, manteniendo una óptima situación financiera logrando la excelencia en el servicio de su personal, rapidez de respuestas y ofreciendo nuevos productos a la medida de las necesidades de cada segmento de clientes” (Banco Bolivariano, 2017). Conviene resaltar también los valores que distinguen a esta institución como el servicio, la integridad, la experimentación, el trabajo en equipo, la orientación a resultados y el valor diferenciador del concepto “nuestra gente”, lo cual destaca el compromiso de la institución con sus colaboradores.

La pandemia que se desató al término del primer trimestre del 2020 impactó a todo el mundo, cobrando miles de muertes, pero también destruyendo sueños y negocios de las personas. Empresas pequeñas, medianas e incluso grandes, se vieron afectadas por esta pandemia. Organismos de todos los sectores: comerciales, industriales, agricultores, entre otros, tuvieron que afrontar dicha amenaza que no solamente se enfocó en el campo de la salud, sino que tuvo, y aún tiene, impacto prácticamente a todo nivel. Según el diario DW (Deutsche Welle, 2021), el gobierno de Ecuador informó que más de 22 mil empresas desaparecieron por la pandemia, además de pérdidas en ventas superiores a los 14 mil millones de dólares.

En el sector financiero, los bancos de igual manera se vieron perjudicados; sin embargo, mantener una solidez adecuada fue el reto ante este escenario devastador. Banco Bolivariano cursaba por uno de sus mejores años antes de que la pandemia sobrevenga, a pesar de eso, supo tomar decisiones acertadas logrando desarrollar una situación económica positiva.

Aunque las noticias sobre la pandemia covid-19 ya se escuchaban a fines del año 2019, ésta no golpeó a nuestro país sino hasta marzo del 2020; en este sentido, los negocios y organizaciones en general del país tuvieron varios meses para planificar y prever lo que se venía. A pesar de que la pandemia llegó al país de una manera agresiva, gracias a esa planificación, muchas empresas salieron a flote, como es el caso de Banco Bolivariano que, a pesar de que el sistema financiero experimentó una reducción en ciertos indicadores, este banco privado tuvo un desempeño por encima de esos indicadores, incluso con valores adecuados. Ello no solamente es producto de una buena toma de decisiones operativas y administrativas, sino del eficiente análisis y control de su salud financiera. Datos positivos en indicadores como eficiencia operativa, activos y solvencia reafirman una planificación comprometida, confiable y dinámica.

En este estudio de caso se pretendió analizar el nivel de impacto que tuvo la pandemia en el Banco Bolivariano comparando la situación financiera del año anterior a la pandemia, con la del primer año durante pandemia, analizando indicadores financieros puntuales que brinden información certera para conocer dicho impacto en la empresa.

## **MARCO TEÓRICO**

### **La importancia de la salud financiera en las organizaciones**

Según el Centro de Investigación Financiera del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA, 2019), la salud financiera es el estado de las empresas, y las personas, que se caracteriza por solventar sin inconvenientes sus obligaciones financieras. En otras palabras, si una empresa cuenta con una pertinente salud financiera, podrá afrontar sus deudas, contar con liquidez suficiente, y una rentabilidad adecuada. Este concepto no sólo se limita a un tema monetario o de liquidez, sino que se extiende al análisis de todas las actividades de la empresa en el periodo del ejercicio en cuestión. Evaluar sus indicadores financieros es de vital importancia para conocer cómo se encuentra la empresa en diversos aspectos como su gestión, su nivel de endeudamiento, su rentabilidad, entre otros aspectos, y con ello tomar decisiones oportunas, certeras y eficaces para crear un futuro sólido y sostenible en las empresas, a partir de una adecuada planificación que permita conjugar de la mejor manera tanto los factores internos como externos evitando la improvisación y la toma de medidas precipitadas que, en su mayoría, no son las más eficientes y tienen un impacto negativo en la salud financiera de las

organizaciones. He ahí la importancia de la planificación y el control continuo del estado financiero del negocio, desde un emprendimiento reciente hasta una organización con trayectoria. Muchas veces las organizaciones fracasan por descuidar este aspecto, por la falta de planificación y control y por actuar más con actitud reactiva más que preventiva y no estar preparados a tiempo para enfrentar las amenazas del entorno, como lo fue la pandemia de covid-19.

### **Definición de Indicadores Financieros**

Según un artículo de la Revista Caribeña de Ciencias Sociales (Zulueta Gavilanes, Salas Fuente, Díaz Schery, & Zequeira Álvarez, 2017) los indicadores o índices financieros entienden, miden e identifican tanto las fortalezas como las debilidades en varias áreas de las organizaciones, ayudan a identificar los recursos y patrones que impulsarán el crecimiento del negocio. Un método comúnmente usado para medir indicadores financieros en el sector bancario es la evaluación de CAMEL, la cual analiza cinco parámetros importantes, tales son: capital, liquidez, eficiencia operativa, rentabilidad, y calidad de activos. En el sistema financiero ecuatoriano se usa dicha metodología, usando datos de estados financieros debidamente ajustados y auditados por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

### **Indicadores de Capital.**

El objetivo en este caso es evaluar la solvencia financiera de la entidad para medir si los riesgos asumidos están adecuadamente cubiertos con capital y reservas, de tal manera que se puedan absorber posibles pérdidas provenientes de operaciones de crédito. (Hevia Sahmkow, 2014). Por lo tanto, resumiendo, este indicador pretende evaluar la capacidad de la institución bancaria para absorber pérdidas o reducir el valor de sus activos, más específicamente, para determinar si los activos de la institución pueden soportar sus costos respaldando los objetivos financieros y estratégicos de la institución.

### **Indicadores de Activos.**

Este indicador evalúa la calidad de los activos, así como su capacidad operativa y la eficiencia con la cuál son utilizados. (Hevia Sahmkow, 2014). En este apartado se busca determinar cómo se ve afectado el activo del banco la variación de cartera vencida, y de que manera gestionó dicha variación mediante las provisiones.



**Indicadores de Manejo o Eficiencia Operativa.**

Son cinco los indicadores comprendidos en este aspecto del análisis: administración, recursos humanos, procesos, controles y auditoría; sistema de tecnología informática; planificación estratégica y presupuestos. (Hevia Sahmkow, 2014). Adicionalmente, se evalúa la eficacia y eficiencia de la gestión de la organización, determina en qué medida los costos de procesamiento pueden afectar el margen de utilidad obtenido de los intermediarios financieros.

**Indicadores de Rentabilidad.**

Mediante tres indicadores cuantitativos se evalúa el comportamiento y la eficiencia de las utilidades. Estos indicadores implican a tres razones financieras ampliamente conocidas en el análisis de rentabilidad: rendimiento sobre la inversión; eficiencia operativa o margen de ganancias y rotación de activos. (Hevia Sahmkow, 2014). Esta es una evaluación del desempeño de una institución bancaria, la cual dependerá principalmente de los ingresos y su solidez, de ahí la importancia de identificar claramente el beneficio de la institución bancaria sujeta a irregularidades, aleatoriedad, ingresos externos, o en este caso, a eventos externos globales.

**Indicadores de Liquidez.**

Analiza la posibilidad para maniobrar en condiciones de disminución en las fuentes de fondos o en situación de aumento de activos, así como para atender costos y gastos de operación a tasas razonables de financiación. (Hevia Sahmkow, 2014). Este indicador nos muestra la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo con el fin de solventar las obligaciones financieras que posee, como por ejemplo préstamos.

## **Panorámica del sector financiero en América Latina**

Según el Banco de Desarrollo de América Latina, antes conocido como Corporación Andina de Fomento, el sistema financiero de la región ante la pandemia covid-19, optó por tomar medidas enfocadas en resistir a la disminución del ingreso de los hogares, y en minimizar el daño del sistema productivo de los países. La liquidez fue el principal problema, ésta se redujo debido a la paralización de la actividad económica, las interrupciones en las cadenas de pago, y las pérdidas de rentabilidad y riqueza. Este problema generó consecuencias en la solvencia de los negocios llevando así a muchos a la quiebra y, por supuesto, el sistema bancario también afrontó problemas de solvencia y disminución de su rentabilidad. Para ello, algunas de estas medidas fueron cuidar la liquidez del sistema y revisar constantemente el flujo de los depósitos del público. Adicionalmente, con el fin de ayudar a la reactivación de la economía, se buscó procurar facilidades de pago de obligaciones de los clientes con sus instituciones financieras sin deteriorar su calificación crediticia y sin restringir la disponibilidad de cupos de créditos vigentes. Así mismo, se veló porque las instituciones financieras tengan la posibilidad de provisionar su cartera con el fin de no afectar a la calidad de ésta. Dada la situación inesperada de la pandemia, era vital cuidar la fortaleza financiera del sistema, por ello se redujo brevemente las exigencias de capital y la ponderación de cartera por nivel de riesgo, en particular la de las MIPES<sup>1</sup>, limitando la repartición de utilidades y obligando a constituir reservas patrimoniales adicionales. (Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), 2020)

Ante un panorama incierto que enfrentó al mundo a una pandemia de la que poco se conocía, aumentó de manera significativa la volatilidad de los mercados financieros pues no se sabía cuánto tiempo iba a durar ésta y hasta cuándo estaría paralizada la economía. En la región, la aversión al riesgo aumentó, y las condiciones financieras empeoraron. La pérdida de la dinámica de la demanda y oferta redujo los retornos de capital, afectando las inversiones, y disminuyendo el potencial de crecimiento que cada país tenía. Frente a estos sucesos, la medida y recomendación en general fue incrementar la resiliencia en el sector financiero mediante ajustes prudentes de liquidez, crédito, operacionales y deterioro de activos y sostenibilidad.

---

<sup>1</sup> Micro y pequeñas empresas.

## **Entorno macroeconómico del Ecuador en el 2020**

La pandemia de covid-19 afectó a la economía del Ecuador desde el mes de marzo del 2020. El PIB del país disminuyó 8.80% en los primeros tres meses del 2020, las exportaciones crecieron levemente 0.03%, el gasto del consumo final se redujo un 8.9% y el consumo general del gobierno decreció 7.4%. Según datos del BCE (Banco Central del Ecuador, 2021), el Valor Agregado Bruto de los sistemas financieros registró una disminución de 2.7% en su tasa anual, el número de operaciones de crédito fue de 9.7 millones de operaciones, valor menor al del año 2019, que fue de 11.7 millones de operaciones.

Por otra parte, el FMI aprobó una negociación con nuestro país por 6,500 millones de dólares a finales del mes de septiembre, a vencimiento de diez años con tasa del 2.9%, desembolsando 4,000 millones de dólares en ese año. Para fines de noviembre el crudo West Texas Internacional tuvo un precio de 41.50 dólares por barril, al ser un referente para el crudo que vende el país, Ecuador registro un precio de 36.90 dólares por barril, valor que representa una disminución de 31.6% en comparación a diciembre de 2019, que registro el precio de 54.00 dólares por barril.

Las finanzas del gobierno se vieron perjudicadas por la pandemia, debido a reducción de los ingresos fiscales y a la necesidad de incrementar los gastos de salud y gastos sociales con el fin de hacerle frente a la crisis socioeconómica. La insostenibilidad fiscal llegó a sus límites entre 2018 a 2020, debido a que en dichos años se ha incrementado inconteniblemente los recursos para el servicio del endeudamiento público, tanto interno como externo, y porque ha llevado a mínimos la inversión pública.

Según datos del Banco Central de nuestro país (Banco Central del Ecuador, 2020), la inflación anual al cierre del 2020 fue de -0.93%, mientras que el indicador del riesgo país cerró el año con un valor de 1062. Cabe aclarar que mientras más alto sea el valor del indicador, el país tiene más riesgo de inversión, lo cual complica de cierta manera la captación de inversión extranjera.

Según el Reporte 2020 del Programa Único de las Naciones Unidas (Organización de las Naciones Unidas Ecuador, 2021), la crisis sanitaria golpeó fuertemente al empleo y al mercado laboral en nuestro país; muchas personas cayeron en desempleo y muchos negocios cerraron. A junio del 2020 la tasa de desempleo alcanzó un 16.8%, mientras que la tasa del subempleo fue de un 59.8%, notándose un crecimiento drástico con

respecto a la misma fecha del año anterior, que tuvo valores de 5.6% y 46.6% respectivamente, acentuando la precariedad y el empleo informal, causando pobreza (la pobreza por ingresos fue de 32,4 % en diciembre de 2020; la extrema pobreza ,14,9 %; la pobreza rural, 47,9 %; y la extrema pobreza rural, 27,5 %), además de tener impacto en la desigualdad, hambre y desnutrición y causando un retraso en el progreso y desarrollo socioeconómico del país.

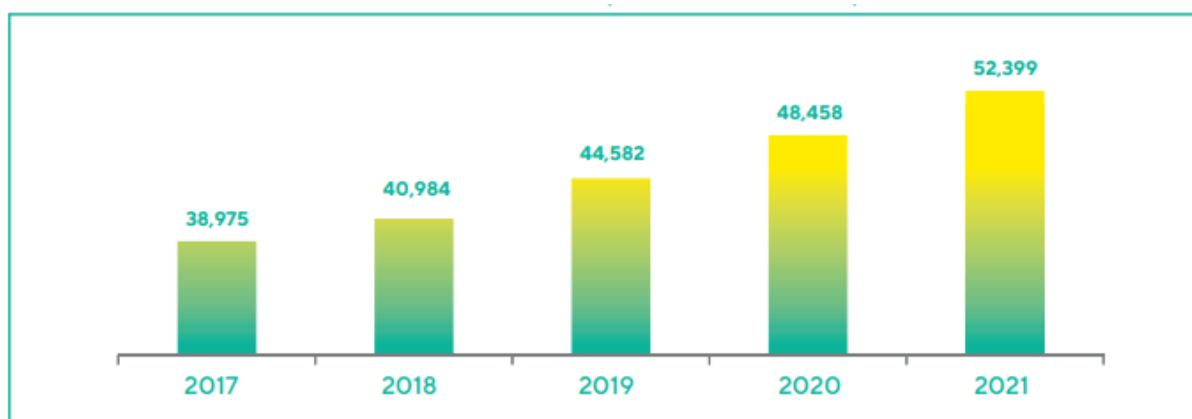
En el área de la salud, en el año 2020 se registró 14,023 fallecimientos por covid-19, con base en la información proporcionada por el Ministerio de Salud Pública, y por causas generales, 109.277 personas fallecieron a nivel nacional (Edición Medica, 2020).

## Contexto pandemia y postpandemia en el sistema bancario de Ecuador

La pandemia de covid-19 impactó a todos los sectores, entre ellos al sector financiero, el cual se vio obligado a tomar decisiones importantes para con sus instituciones públicas y privadas, así como en relación con la ciudadanía y los clientes de dichas instituciones. Se requirió por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) un plan de manejo de emergencias ante la pandemia, en el cual se implementaron estrategias para minimizar y controlar las consecuencias que pudieran afectar a las entidades financieras y sus clientes; se establecieron fondos de apoyo para las PYMES<sup>2</sup> con el fin de aumentar los flujos de inversión; creación de empleos; otorgar créditos y garantías de financiamiento. Dicho plan trajo soluciones como atención al público a través de canales virtuales y físicos, respetando aforos de bioseguridad, adecuándose todo ello a las necesidades de la ciudadanía.

Según el Informe de la Administración del Banco Bolivariano del año 2022 (Banco Bolivariano, 2022), los activos del sistema financiero al cierre del 2020 tuvieron un incremento del 8.7% respecto al 2019, situándose en USD 48,458 millones. Al cierre del 2021, se tuvo un incremento del 8.1% en comparación al 2020, dando como resultado un valor de activos de 52,399 millones de dólares.

Gráfico 1. *ACTIVOS DEL SISTEMA FINANCIERO (en USD MILLONES)*

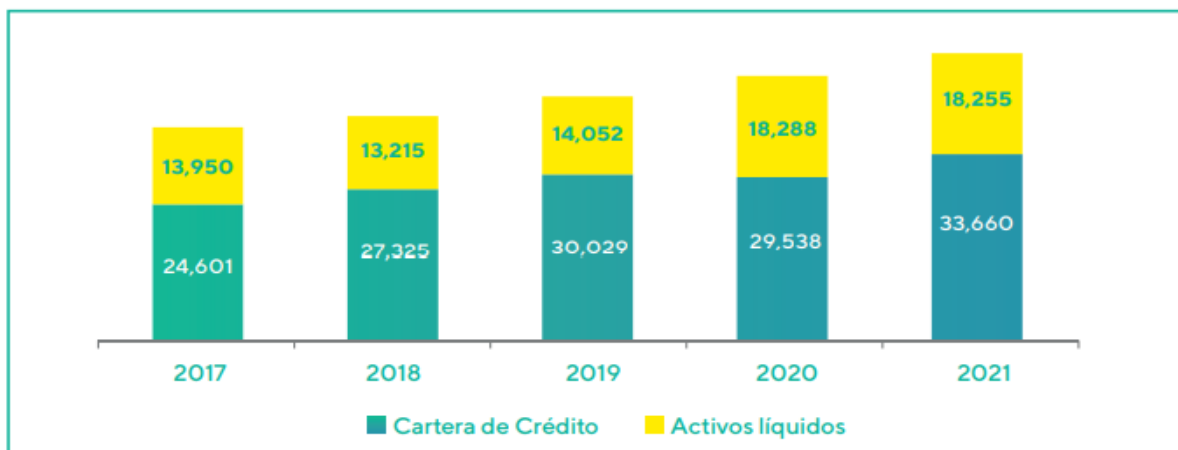


(Fuente: Informe Anual de la Administración 2022. Banco Bolivariano)

<sup>2</sup> Pequeñas y medianas empresas.

Los recursos líquidos y la cartera de créditos tuvieron más representación, con 18,288 millones de dólares y 29,538 millones de dólares respectivamente, al cierre del 2021. Mientras que, al cierre del 2021, se ubicaron en 18,255 millones de dólares y 33,660 millones de dólares, respectivamente, demostrando la disminución de sus activos líquidos, y el incremento de la cartera de crédito del sistema.

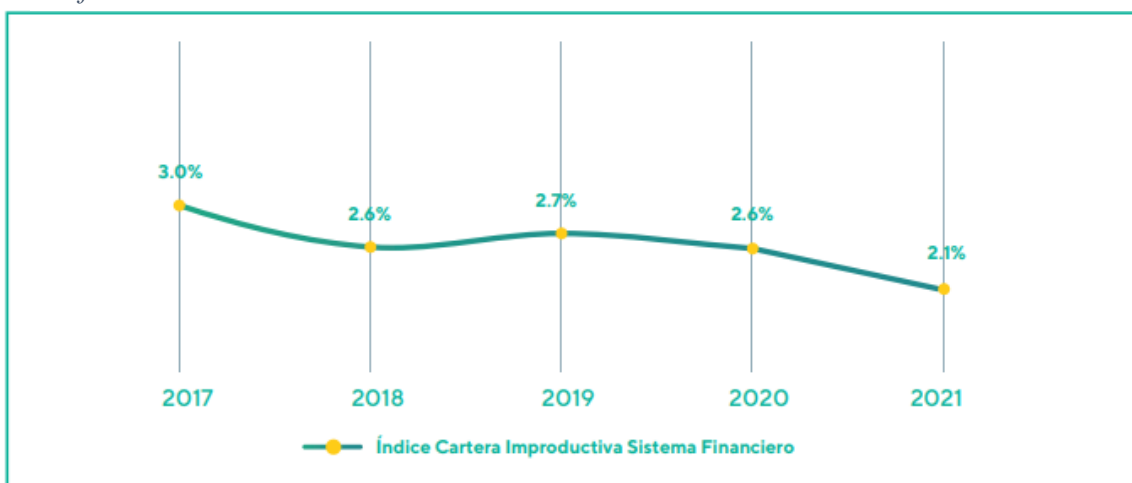
Gráfico 2. *ACTIVOS LIQUIDOS Y CARTERA DEL SISTEMA FINANCIERO (en USD MILLONES)*



(Fuente: Informe Anual de la Administración 2022. Banco Bolivariano)

En cuanto a los activos del sistema financiero, se han mantenido en un alto nivel de cobertura, reduciendo así el índice de morosidad. Al cierre del 2018 el índice de cartera improductiva del sistema financiero fue de 2.6%; al cierre del 2019, fue de 2.7%; al cierre del 2020 vuelve a tener 2.6%; mejorando así al cierre del 2021 teniendo un índice de 2.1%.

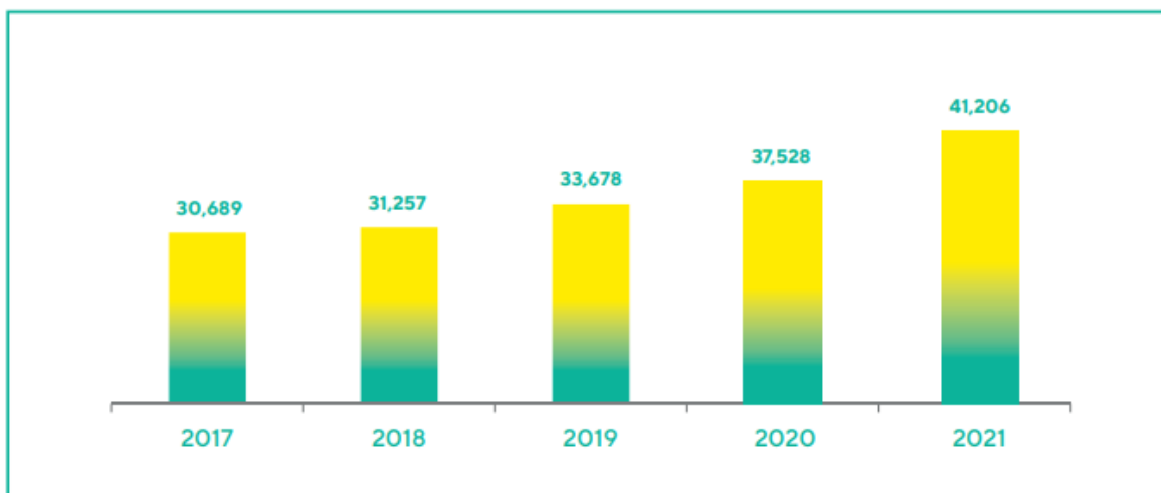
Gráfico 3. *ÍNDICE CARTERA IMPRODUCTIVA SISTEMA FINANCIERO*



(Fuente: Informe Anual de la Administración 2022. Banco Bolivariano)

Mencionando los depósitos del público, al cierre del 2020 incrementaron un 11.4% respecto al 2019, manteniendo la tendencia al crecimiento de los depósitos, al cierre del 2021 crecieron un 9.8% en relación al 2020. Cabe mencionar que, a pesar de la pandemia, los depósitos no se vieron afectados ni disminuyeron.

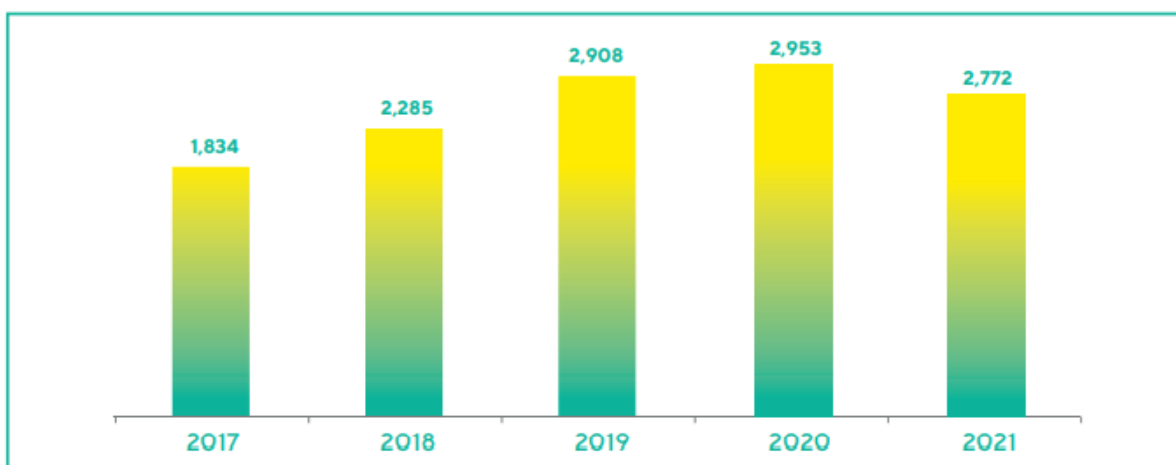
*Gráfico 4. DEPÓSITOS DEL SISTEMA FINANCIERO (en USD MILLONES)*



*(Fuente: Informe Anual de la Administración 2022. Banco Bolivariano)*

Por otra parte, las obligaciones financieras crecieron muy levemente en un 1.6% al cierre del 2020, en comparación al 2019; para el cierre del 2021 disminuyeron un 6.1%, siendo el primer año con reducción de las obligaciones financieras del sistema desde el 2017.

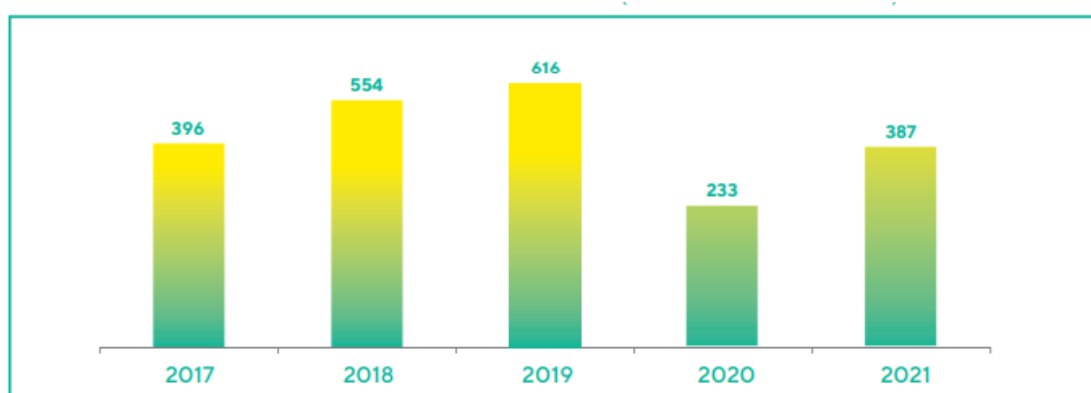
*Gráfico 5. OBLIGACIONES FINANCIERAS DEL SISTEMA FINANCIERO (en USD MILLONES)*



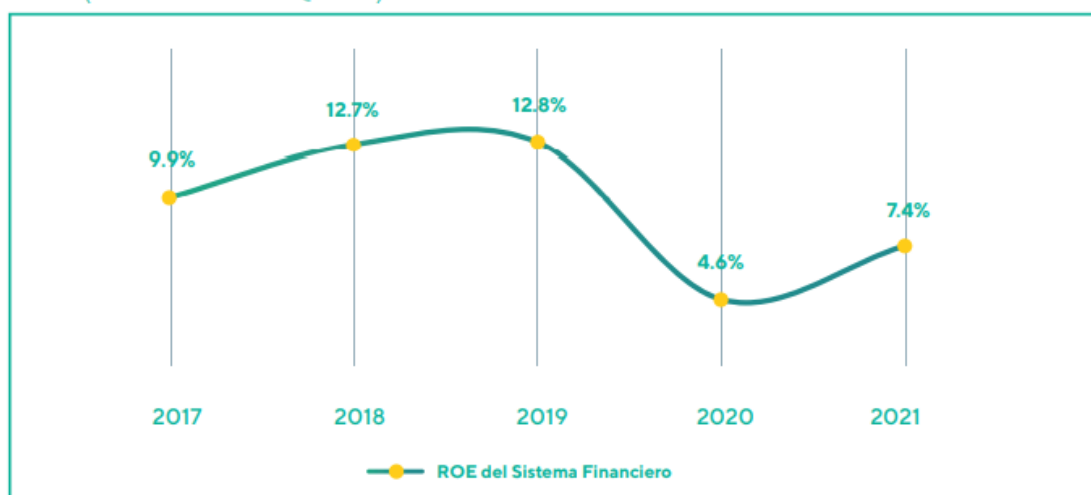
*(Fuente: Informe Anual de la Administración 2022. Banco Bolivariano)*

Sin embargo, los beneficios finales del sistema financiero del 2020 disminuyeron del 62.2%, cifra histórica ya que es la más baja en 15 años, por ello la rentabilidad patrimonial pasó del 12.8% en 2019 a 4.6% en 2020. Al cierre del 2021, los beneficios del sistema financiero totalizaron 387 millones de dólares, demostrando un incremento del 66.3% en comparación al año anterior. A pesar del desempeño que tuvo el sistema financiero en sus resultados en el año postpandemia, su rentabilidad prevalece por debajo de los valores que se tenían antes de la pandemia y permanece siendo una de las menores de Latinoamérica.

Gráfico 6. RESULTADOS DEL SISTEMA FINANCIERO (en USD MILLONES)



#### ROE (RETURN ON EQUITY) DEL SISTEMA FINANCIERO



(Fuente: Informe Anual de la Administración 2022. Banco Bolivariano)



### **Resoluciones por entidades gubernamentales de control financiero.**

La Superintendencia de Bancos, ante el estado de emergencia por el COVID-19, actuó preventivamente e implementó una serie de medidas temporales con el objetivo de cautelar el ahorro del público, aliviar financieramente a las personas, familias, y PYMES, cuidar la estabilidad tanto de la seguridad social como la del sistema bancario, dichas medidas temporales adoptadas ante el Covid-19 se pueden apreciar en el gráfico ubicado en el anexo de este estudio de caso<sup>3</sup>.

El sistema financiero ha contrarrestado los daños que el covid-19 ha producido a la economía, salvaguardando la sostenibilidad y protección de los depósitos del público. Dado que la crisis ha afectado severamente la extensión de pago del público, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Fiscal, mediante las resoluciones 569-2020-F, 582-2020-F, 588-2020-F y 609-2020-F determinó poner en funcionamiento diversas medidas de facilitación financiera para que el público, a través de prórroga extraordinaria voluntaria de pago, puedan cumplir con sus obligaciones. Adicionalmente mediante dichas resoluciones se dio la pauta de instruir a los administradores bancarios realizar las comprobaciones necesarias para controlar el rendimiento financiero.

En la resolución No 569-2020-F (Junta de Regulacion Monetaria Financiera, 2020), firmada el 22 de marzo del 2020, se menciona el Diferimiento Extraordinario de Obligaciones Crediticias lo cual implica que “se transferirán a las correspondientes cuentas vencidas a los sesenta (60) días posteriores a la fecha de vencimiento de la operación, las operaciones señaladas no serán reportadas como vencidas al registro de datos crediticios por parte de las entidades.”. Además, dicha resolución tendría vigencia de 120 días desde su aprobación. Por otra parte, indica que las entidades financieras públicas y privadas deben constituir provisiones genéricas que representen desde el 0.2% al 2% de la cartera bruta al cierre del 2019. Esta medida fue indicada con el fin de prevenir el deterioro de la calidad de la cartera.

En la resolución No 582-2020-F (Junta de Regulacion Monetaria Financiera, 2020), firmada el 8 de junio del 2020, se efectúa la modificación de los plazos de vigencia del diferimiento extraordinario de obligaciones crediticias, se amplía en 60 días adicionales para que clientes y bancos privados puedan acogerse, previa notificación al cliente, a la solicitud de dicho diferimiento. Se amplía en 90 días adicionales para que las

---

<sup>3</sup> Anexo. Medidas temporales frente al Covid-19

operaciones que no hubieren sido pagadas en la fecha de vencimiento, sean transferidas a las correspondientes cuentas vencidas. Además, se modifica la resolución No 569-2020-F, la cual ya no tendrá vigencia de 120 días desde su aprobación, sino 180 días.

En la resolución No 588-2020-F (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2020), firmada el 2 de julio del 2020, básicamente se realizó ajustes a las dos resoluciones antes mencionadas, ajustes tales como agregar terminología y sustituir disposiciones con el fin de modificar positivamente sus reformas.

En la resolución No 609-2020-F (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2020), firmada el 28 de octubre del 2020, se modifica de manera temporal los porcentajes de provisiones y días de morosidad con el fin de atenuar el riesgo de crédito generado por la recesión económica dada por la pandemia covid-19, mostrando tablas de provisiones para diferentes segmentos de créditos, tablas adjuntadas en el anexo de este documento. Adicional modifica la constitución de las provisiones genéricas las cuales representaran del 0.01% al 5% de la cartera bruta al cierre del 2019.

### **Contexto pandemia en el Banco Bolivariano, cifras y resultados.**

Banco Bolivariano tiene como objetivo brindar soluciones integrales financieras a sus clientes, manteniendo la tendencia de crecimiento como institución en el sistema financiero de nuestro país. A pesar de que la cartera de créditos del sistema financiero disminuyó 1.6%, en Banco Bolivariano hubo un crecimiento del 7.8%. Igualmente, mientras que el sistema financiero creció un 11.4% en los depósitos del público, Banco Bolivariano reflejó un incremento del 14.2% en este rubro. El indicador de liquidez del Banco Bolivariano fue uno de los mayores en el sistema, reflejando un 50.7%. Es importante mencionar que la utilidad neta fue de 29.7 millones de dólares a finales del 2020, lo cual generó una rentabilidad patrimonial del 8.6%, en tanto que la del sistema financiero fue de 4.6%.

Por otra parte, según un artículo de la revista EKOS (Revista Ekos, 2021), Banco Bolivariano ocupó el primer lugar en su evaluación de riesgo corporativo, comparado junto a otras ocho instituciones, las cuales tienen activos superiores a USD 1,000 millones, y en conjunto representan el 88.9% del total de activos de los bancos. En este

artículo se menciona que debido a los buenos indicadores de la metodología CAMEL<sup>4</sup>, Banco Bolivariano se situó por encima de los demás. Adicionalmente a su solidez financiera, la institución afrontó los desafíos de la pandemia enfocándose en estrategias del ámbito digital y tecnológico, logró un incremento del 97% en sus medios digitales, incluso se convirtió en el primer y único banco de nuestro país con certificación ISO 9001:2015<sup>5</sup> en sus canales transaccionales por la calidad de servicios. De igual manera las estadísticas de la Superintendencia de Bancos y Seguros muestran datos donde se puede ver que Banco Bolivariano cuenta con eficientes indicadores, como ya antes fueron mencionados.

El resultado obtenido del Banco Bolivariano al cierre del 2020 corresponde a estrategias elegidas a resguardar esos indicadores de solvencia y liquidez. Banco Bolivariano ha conseguido conservar su calidad de operación, reflejando la sostenibilidad que ha caracterizado a la entidad desde su fundación. Esto ha sido ratificado a través de las calificaciones de riesgo AAA- asignada a la institución por Bankwatch Ratings y de AAA que otorga Pacific Credit Ratings, este último indica que *“la situación de la institución financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual se refleja en una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, ésta se mitiga enteramente con las fortalezas de la organización.”* (Banco Bolivariano, 2021)

---

<sup>4</sup> Metodología CAMEL: análisis financiero que estudia los indicadores de Capital, Activos, Manejo operativo, Rentabilidad y Liquidez.

<sup>5</sup> La Norma ISO 9001:2015 elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización, determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad.

## **MARCO METODOLÓGICO.**

El marco metodológico es el “conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales, implícitos en todo proceso de investigación, con el objetivo de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados” (Balestrini, 2006, p.113). En resumidas palabras, la metodología de la investigación, indica el tipo y diseño de estudio, población, muestra, técnicas y herramientas de recolección de datos, validez, confiabilidad y técnicas de análisis de datos.

La técnica de recolección de datos “es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información (...) la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual deber ser resguardada mediante un instrumento de recolección de datos” (Falcón & Herrera, 2005). La técnica de recolección de datos que se utilizó en la presente investigación fueron observaciones sistemáticas y entrevistas. La observación sistemática intenta agrupar la información por criterios predeterminados o en base a registros. Particularmente en este estudio se utilizaron estados financieros. Por su parte, las entrevistas permiten, mediante un dialogo, recopilar información de opinión y perspectiva más detallada de los entrevistados sobre el tema en cuestión, las cuales fueron realizadas a seleccionados directivos de la institución con el fin de analizar y concluir resultados.

El presente trabajo fue diseñado bajo un planteamiento metodológico del enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo, ya que éste es el que mejor se acopla a las características y necesidades de la investigación.

Para este estudio se realizó un análisis de indicadores financieros de los años 2018, 2019, 2020 y 2021; con el fin de tener mejor contexto sobre lo que ocurría antes de que la pandemia llegue a nuestro país, cómo impactó ésta de forma comparativa, y también de qué manera se actuó para afrontar y mejorar la situación en los años postpandemia. Se tomó valores de los estados financieros del Banco Bolivariano, estos son: Balance General y Estado de Resultados; los cuales están abiertos al público en general, tanto en su portal web como en la página web de la Superintendencia de Bancos Seguros y Valores. Para el cálculo de dichos indicadores, se realizó la comparativa entre los cuatro años y se analizó su variación, además se complementó el análisis junto a datos obtenidos de los informes institucionales de los respectivos años.

Por otro lado, según (Taylor & Bodgan, 1984), el objetivo del enfoque cualitativo es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven. En esta investigación, se empleó la técnica de la entrevista para comprender de primera mano las razones de las decisiones tomadas en el contexto estudiado. Las personas entrevistadas fueron, por parte del Banco Bolivariano, principalmente el Senior de Planificación Financiera, el Ing., Ricardo Barbery, con quien se tuvo una reunión de aproximadamente una hora; la Gerente de Tesorería, la Ing. Carolina Medina, con quien se tuvo una reunión de aproximadamente veinte minutos; el Gerente de Control Operativo, el Econ. Luis Macias, con quien se tuvo una reunión de aproximadamente veinte minutos; y el Subgerente de Talento Humano, el Mg. Galo Giler, con quien se tuvo una reunión de aproximadamente media hora.

Adicionalmente, se entrevistó a especialistas en el ámbito financiero, al docente de la carrera de Auditoria y Contabilidad, de la Universidad Politécnica Salesiana, el Mg. Miguel Herrera y al profesor de la Universidad Politécnica Salesiana, el Mg. Joel Salazar. Con ambos docentes se conversó mediante correos electrónicos.

Considerando que el objetivo del estudio planteado era analizar el grado de afectación que causó la pandemia covid-19 en la salud financiera del Banco Bolivariano, se procedió a realizar una investigación de tipo analítico con el fin de interpretar a detalle la manera en que la pandemia repercutió en las finanzas de la entidad. La investigación fue de tipo no experimental, pues “El diseño no experimental es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.” (Dzul Escamilla, 2016). Es decir, en este diseño de estudio se analizó las variables tal como son, sin ningún tipo de modificación por parte del investigador, sus efectos y consecuencias. Se observó y analizó los principales estados financieros de la institución y sus principales índices financieros, su variación, causas y efectos, durante los años de estudio establecidos.

## **RESULTADOS**

### **Análisis de indicadores financieros complementado con entrevistas.**

En este estudio de caso se analizó la variación de los indicadores de capital, calidad de activos, manejo operativo, rentabilidad y liquidez, de los respectivos años mencionados. Esto nos ha permitido conocer la situación financiera del banco antes, durante y un año después de la pandemia imprevista que tuvo repercusiones en todo el mundo.

Comenzando por el año 2018, el Banco Bolivariano ya venía superando los indicadores del sistema bancario, fortaleciendo su solvencia patrimonial e innovando en tecnología. En 2019 continuó esa tendencia a superar a los indicadores del sistema bancario del país, pero así mismo, a superar los propios indicadores del banco del año anterior, lo cual demostraba la solidez de la empresa junto a la gestión cuidadosa y comprometida que se aplica desde la administración. En este mismo año, el banco comienza a fortalecer sus canales virtuales para mejorar la experiencia de los clientes. Para el 2020, año en el que la pandemia llegó a nuestro país, precisamente desde el mes de marzo, la economía sería duramente golpeada, al punto de paralizarla y que tenga una lenta recuperación.

En otro punto, durante la pandemia, Banco Bolivariano fortaleció aún más sus canales virtuales, teniendo así la visión de crecimiento mediante la atención al cliente mediante la tecnología, lo cual resultó en un crecimiento del 23% del uso de su aplicación móvil y que el 83% de los clientes realicen sus transacciones por ese medio. Y finalmente para el 2021, la economía comenzó a recuperarse, con la esperanza de la vacuna y las medidas para la reactivación. Junto a ello, Banco Bolivariano supera sus objetivos, nuevamente supera, también, los indicadores del sistema bancario del país, y recuperando sus indicadores del 2018. El año 2019, fue su mejor periodo en cuanto a utilidad neta y al banco le tomó un año recuperarse de la pandemia casi en su totalidad.

Para el docente de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Guayaquil, el Economista y Magister en Finanzas y Economía Empresarial, Miguel Herrera Estrella, los índices financieros son de vital importancia dado que entregan una lectura de la posición de las entidades. En este aspecto la importancia radica en que se puede prevenir la quiebra de alguna institución bancaria y evitar la desconfianza de la población en el Sistema Financiero Nacional. De acuerdo a

su opinión, un análisis financiero se lo debe realizar de forma mensual. Para el Magister en Economía en Finanzas y Proyectos Corporativos Joel Salazar Rodríguez, profesor de la Universidad Politécnica, sede Guayaquil Salesiana, es sumamente importante tener un seguimiento de los indicadores financieros más aún en las instituciones financieras, debido a que el mínimo descuido podría ocasionar que la misma atreviese riesgos de liquidez y crédito. Él opina que mínimo debería realizarse dicho análisis trimestralmente, sin embargo, es más recomendable reducir ese periodo para tener mejor control y más posibilidades de anticiparse a escenarios riesgosos.

Para una sostenibilidad financiera adecuada, el Mg. Miguel Herrera recomienda la eliminación de activos improductivos y seleccionar de forma prolija la colocación de los créditos. Otro aspecto sugerido es trasladar las obligaciones de corto plazo a largo plazo. En este escenario el gasto financiero aumenta, pero la liquidez se alivia y es preferible aumentar el gasto financiero y tener disponibilidad de fondos. Por otra parte, el Mg. Joel Salazar comenta que, si la economía presenta una buena salud, con tendencia en crecimiento, se puede flexibilizar en tasas, periodos, montos, políticas de cobro y de exigencia de perfil del solicitante de crédito.

Según el Mg. Miguel Herrera, la liquidez es un aspecto de vital importancia dado que este flujo permite la continuidad del giro del negocio, por tanto, se debe cuidar el flujo de caja. La calidad de los activos es la base de la rentabilidad de las entidades. Dado que el desempeño financiero se lo relaciona con la inversión realizada y financieramente se conoce que el total de activos es la suma de la deuda onerosa y el patrimonio. En este escenario, si existe activos improductivos la rentabilidad va a disminuir, es decir la entidad es ineficiente. En el punto de la eficiencia operacional es un tema que toda entidad debe de precautelar debido a que si los gastos superan los ingresos el negocio simplemente cierra. La calidad del gasto va en relación directa con el flujo de los ingresos. Al mismo tiempo, el Mg. Joel Salazar indica que, en instituciones financieras, la liquidez es un aspecto fundamental en las empresas, mientras más bajo sea el riesgo por liquidez más beneficioso será para la organización. Con respecto a la calidad de los activos, lo más recomendable es cumplir con los estándares, así se evita caer en situaciones de falta de liquidez por tener un alto nivel de activos de baja calidad. La eficiencia operacional, aunque es un componente importante, a veces no es tomado mucho en consideración, y su mala administración generaría fuertes pérdidas a la institución, en esta parte vale la pena que la institución invierta en la adecuada capacitación de ese departamento.

En opinión del Mg. Miguel Herrera, la pandemia de Covid-19 provocó la paralización de las actividades económicas del país en la mayoría de los sectores, debido al confinamiento dictado por el decreto presidencial. De esta manera, la situación financiera de las instituciones bancarias fue afectada dado que la recuperación de la cartera se ralentizó. Pero es menester señalar que las instituciones bancarias de Ecuador demostraron su excelente manejo financiero dado que pudieron soportar el impacto de la pandemia. Por otra parte, el Mg. Joel Salazar comentó que la salud financiera de dichas instituciones no tuvo contratiempos ya que supieron actuar rápidamente en su mayoría, ofreciendo mecanismo que permitieran a sus clientes no quedar en mora y que el índice de cartera vencida no se deteriorara.

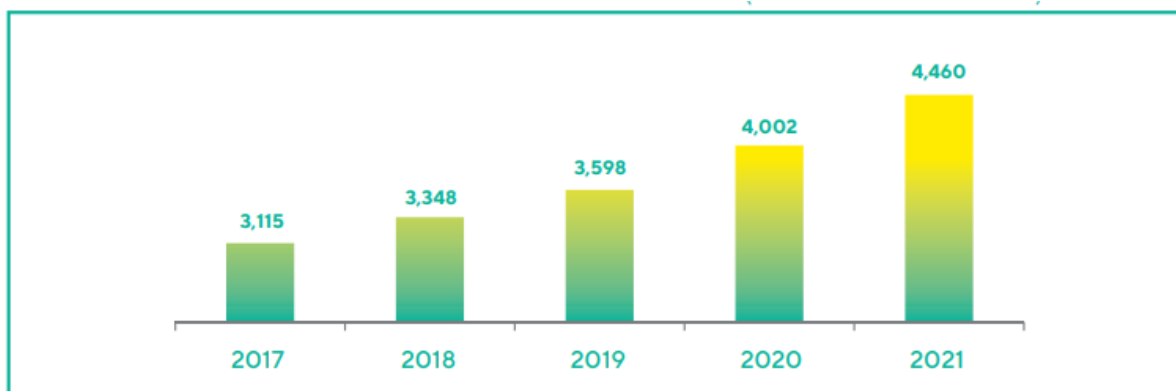
El Ing. Ricardo Barbery comentó que la pandemia no incidió de manera drástica en la solvencia financiera del banco; gracias a los alivios económicos dados por las entidades reguladoras de la banca, se permitió tomar medidas con el fin de cautelar dicha solvencia, adicional aclaró dos puntos importantes, el papel fundamental de las resoluciones del gobierno permitiendo mantener la calidad de los activos, y las vastas provisiones que se desembolsó, sacrificando así rentabilidad, pero manteniendo los demás indicadores financieros en gran nivel. Posteriormente en el análisis de indicadores se detallará de manera más precisa lo fundamental que fueron dichos puntos.

A continuación, se explicará los indicadores de cada año con más detalle, su variación y relación:

### **Indicador de Calidad de Activos**

En los cuatro años de estudio, Banco Bolivariano ha ocupado entre la sexta y quinta ubicación de los 10 bancos más grandes del sistema financiero en cuanto a activos, con un 8.2% de participación en 2018, 8.1% en 2019, 8.3% en 2020, 8.5% en 2021, en el próximo grafico se observa el crecimiento de los activos desde el 2017 al 2021:



Gráfico 7. *ACTIVOS TOTALES DEL BANCO BOLIVARIANO (en USD MILLONES)*

(Fuente: Informe Anual de la Administración 2022. Banco Bolivariano)

Un indicador importante dentro de la calidad de activos es la morosidad bruta total, que es la división entre la Cartera Improductiva y la Cartera Total Bruta, el cual se ayuda a reconocer los inconvenientes en cuando a la calidad de las carteras de crédito. “Este indicador mide la porción de la cartera total que tiene cuotas vencidas por lo tanto no genera intereses ni ingresos” (Superintendencia de Bancos, 2018). En la siguiente tabla se aprecia los valores de dicho indicador para cada año y su variación:

Tabla 1. *INDICADOR DE MOROSIDAD BRUTA TOTAL DEL BANCO*

AÑO				VARIACION		
2018	2019	2020	2021	2019-2018	2020-2019	2021-2020
0,87%	1,29%	1,20%	1,00%	48,28%	-6,98%	-16,67%

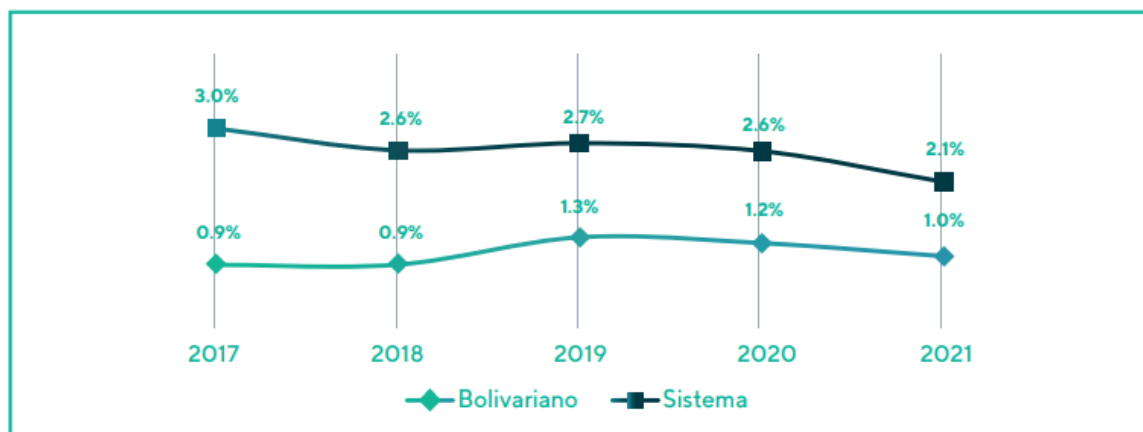
(Fuente: Creación propia)

Se puede interpretar como “mientras más aumento del indicador de morosidad bruta total, mayor deterioro de la calidad de los activos”, por lo tanto, Banco Bolivariano posee una alta calidad en sus activos, para el cierre del 2018 tenía un valor de 0.87%, para el cierre del 2019 aumentó 48.28%, es decir que hubo, según el indicador, 1.29% de la cartera total de ese año que no generó ingresos. Para el cierre del 2020 el indicador bajo muy levemente 6.98%, y para el cierre del 2021 continuó bajando más al punto de llegar a 1%. En general y en los años de estudio, Banco Bolivariano permanece generando ingresos con casi toda su totalidad de la cartera que posee, incluso en el año de pandemia

logró reducir sutilmente este indicador, lo cual es positivo para la empresa y gratificante para la administración.

Respecto al sistema bancario del país, Banco Bolivariano, en los años de estudio, ha estado entre los primeros puestos de los 10 bancos más grandes del Ecuador, y su indicador ha estado por debajo del indicador del sistema bancario, lo cual es positivo, y como lo podemos ver en la siguiente gráfica:

Gráfico 8. CARTERA IMPRODUCTIVA / TOTAL CARTERA

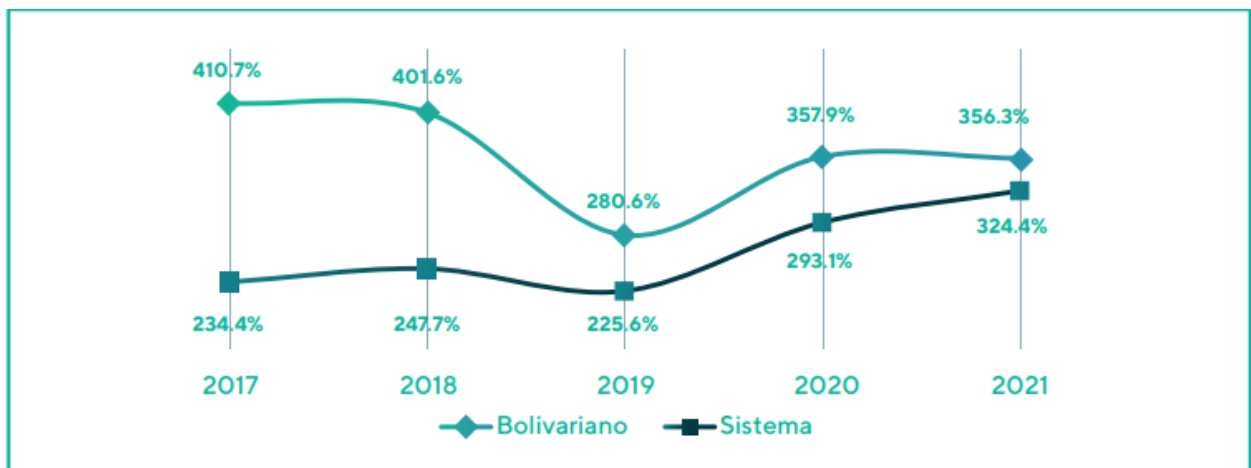


(Fuente: Informe Anual de la Administración 2022. Banco Bolivariano)

En 2018, Banco Bolivariano se situó en la primera ubicación del ranking para este rubro, en 2019 en el segundo puesto, en 2020 en el tercer puesto, consecuencia de la pandemia, y ratificándose, en el 2021 volviendo a la segunda ubicación. La evolución de este índice financiero demuestra la condición favorable de los activos del banco, y el compromiso empleado en la gestión de crédito partiendo del análisis de riesgo hasta la cobranza del crédito.

Por otra parte, otro indicador relevante de calidad de activos es la cobertura de provisiones para la cartera improductiva, el cual calcula el porcentaje de las provisiones para cubrir las cuentas incobrables constituida de la cartera bruta total. Este se mide mediante la división de las reservas para crédito incobrable entre la cartera improductiva. Entre mayor sea el ratio representa mayores provisiones frente a pérdidas. A continuación, se refleja su evolución:

Gráfico 9. RESERVAS PARA INCOBRABLES / CARTERA IMPRODUCTIVA



(Fuente: Informe Anual de la Administración 2022. Banco Bolivariano)

Para poder entender el comportamiento de este indicador en el periodo de estudio es importante aclarar que las reservas para incobrables se les conoce también como las provisiones que gasta el banco para cubrir aquellas cuentas que ya no se pueden recuperar al tiempo previsto luego de haberse efectuado el crédito. Y, por otro lado, una cartera se vuelve improductiva cuando no se la recupera en el tiempo previsto. En el 2019, el Banco Bolivariano, por ejemplo, entre los diversos créditos que se otorgó, y dentro del crédito de consumo, en tarjeta de crédito tomaba en consideración 15 días a partir de la fecha de corte y al día 16 ya categorizaba dicha cartera como improductiva. Sin embargo, gracias a los alivios financieros y económicos tomados por la Superintendencia de Compañías y las resoluciones dadas por la Junta de Regulación Monetaria y Financiera como medidas de prevención y emergencia sanitaria, se amplió dicho plazo de 15 días a 60 días, por lo tanto, 60 días a partir de la fecha de corte, al día 61 ya se categorizaba dicha cartera como improductiva, esto permitió mantener la calidad de los activos del banco y no dañarlos ya que el plazo era mayor y habría más facilidad para el cliente de lograr cancelar sus obligaciones con el banco.

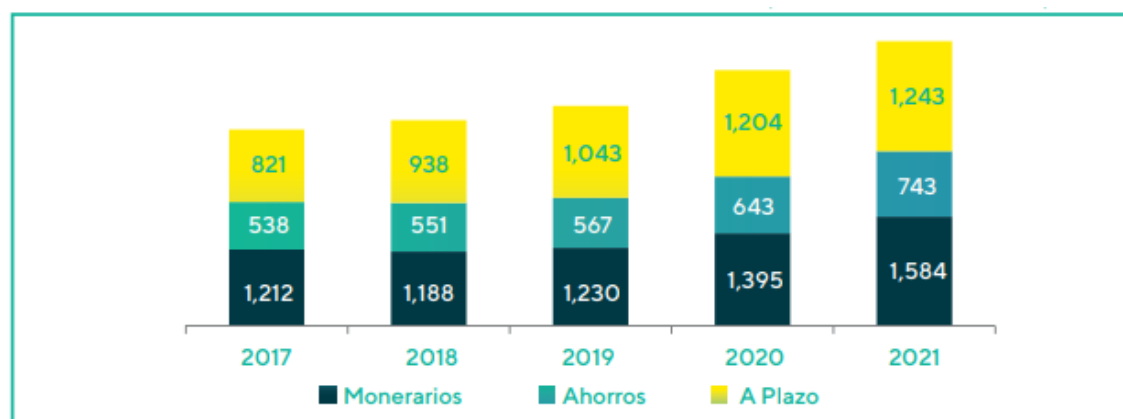
Como se puede observar, es un indicador que para el cierre del 2018 era 153.9% mayor al indicador para el sistema financiero, sin embargo, para el cierre del 2019, disminuyó un 30%, de igual manera, superando levemente al indicador para el sistema financiero de ese año. Es justamente en este año 2019 que el Banco Bolivariano aumentó la cartera de consumo alrededor de 34%, por ende, existió más riesgo de que las carteras de esos créditos se vuelvan improductivas, que fue lo que ocurrió, aproximadamente la

cartera improductiva creció alrededor de 75%, esa es la razón por la cual el indicador disminuye de 401.6% a 280.6%. Para el cierre del 2020, logró recuperarse esta ratio aumentando alrededor de 27.5%, manteniendo su superioridad ante el sistema, y básicamente se recupera este indicador gracias al alivio financiero de ampliar el período para acogerse al diferimiento por 60 días adicionales, dicha medida hasta el día de hoy sigue en vigencia en Banco Bolivariano como parte de reactivación económica del país. Para el cierre del 2021 mantuvo el valor, aunque perdió esa ventaja frente al sistema, mientras este establecía una ratio de 324.4%, Banco Bolivariano tuvo un valor de 356.3%. Esto refleja que es un indicador que pudo ser gravemente afectado por la pandemia, sin embargo, gracias al alivio financiero, la calidad de los activos no se vio afectada gravemente, y el recorte de la diferencia que el Banco Bolivariano tiene con el sistema financiero entre el año 2020 y 2021, se debe a que el banco siguió provisionando en el 2021 de igual manera que el año anterior a ese. Cabe mencionar que el comportamiento de este indicador es justificado dado el contexto del escenario imprevisto que situó la pandemia, y que, a pesar de su disminución a comparación del 2018, sigue siendo un referente indicador de calidad de activos en el sistema financiero.

### Indicador de Liquidez

Previo a mencionar la evolución de la liquidez del Banco Bolivariano y sus índices, es importante mencionar el cambio de los depósitos totales. Esta institución financiera ha mantenido la sexta ubicación en cuanto a depósitos totales del total del sistema financiero, continuando con la tendencia a cada año tener más depósitos y crecer junto al sistema financiero, a continuación, su evaluación y análisis:

Gráfico 10. DEPÓSITOS TOTALES DEL BANCO BOLIVARIANO (en USD MILLONES)

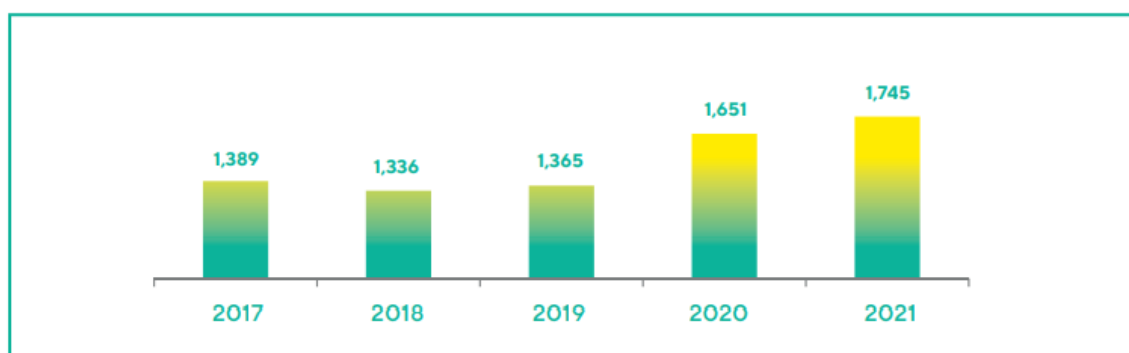


(Fuente: Informe Anual de la Administración 2022. Banco Bolivariano)

Banco Bolivariano tiene depósitos monetarios que son aquellos a cuentas corrientes; depósitos de ahorros, que son a cuenta de ahorros; y a plazo que son depósitos con el fin de generar interés en cierto tiempo determinado, normalmente suelen ser a un plazo fijo. En los cuatro años de estudio, Banco Bolivariano ha mantenido entre 8.5% a 8.7% del total del sistema financiero, en cuanto a depósitos totales. Para el cierre de 2018, los depósitos del público del Banco Bolivariano tuvieron un valor de 2,695 millones de dólares; para el cierre del 2019 manifestó un saldo de 2,852 millones de dólares; para el cierre del 2020 exhibió un valor de 3,256 millones de dólares, lo que representa un aumento del 14.2% respecto al 2019. Para el cierre del 2021, se indicó un valor de 3,601 millones de dólares, cifra que muestra el incremento de 10,6% en comparación al 2020. Podemos entender que, a pesar de la pandemia, la tendencia de crecimiento en depósitos no se vio afectada para el banco.

Ahora bien, los fondos disponibles (caja, dinero en bancos locales y extranjeros), el portafolio de inversiones (locales transados en el mercado de valores, certificados o bonos extranjeros) y el fondo de liquidez (aportación del banco al fideicomiso del Fondo de Liquidez del Sector Financiero Privado) son las cuentas más líquidas con las que las entidades financieras poseen para encargarse de las necesidades de sus clientes, la suma de estos tres son la liquidez total. En el siguiente gráfico podemos ver la variación desde el 2017 al 2021:

*Gráfico 11. FONDOS DISPONIBLES + INVERSIONES + FONDO DE LIQUIDEZ DEL BANCO BOLIVARIANO (en USD MILLONES)*



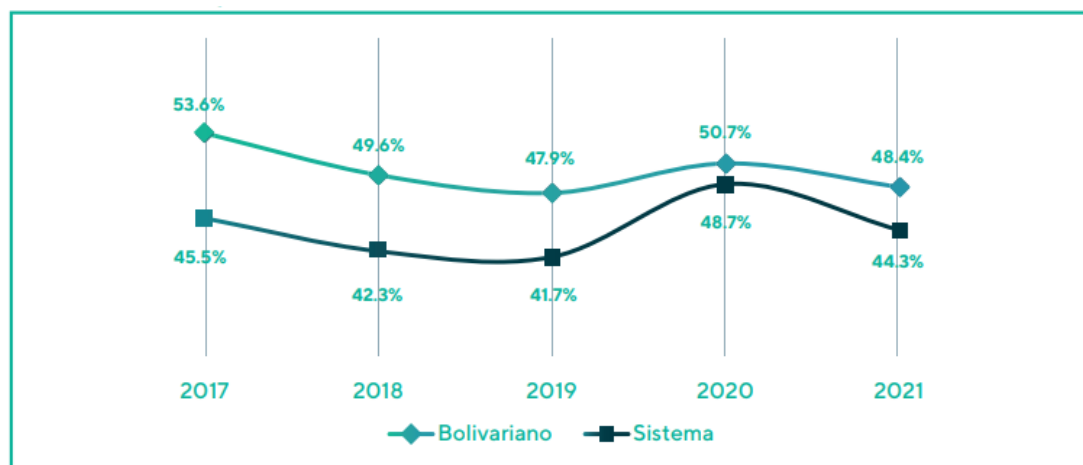
*(Fuente: Informe Anual de la Administración 2022. Banco Bolivariano)*

Al cierre del 2020, la liquidez del Banco Bolivariano consiguió un valor de 1,651 millones de dólares, el cual muestra un aumento anual del 20.9% respecto al cierre del

2019, lo cual es interesante ya que ese es el año en el que la pandemia afectó al país. En los 4 años de estudio, Banco Bolivariano se ubica en la quinta posición, con un promedio de participación de 9.6% del total del sistema.

El indicador de liquidez del Banco Bolivariano (Liquidez / Obligaciones con el Público), es uno de los mejores del sistema financiero, como se lo muestra a continuación:

Gráfico 12. INDICADOR DE LIQUIDEZ



(Fuente: Informe Anual de la Administración 2022. Banco Bolivariano)

Podemos observar que para el cierre del 2018 y 2019, Banco Bolivariano supera al sistema bancario por más de 6%, para el cierre del 2020, logra superarlo por 2%, la variación es menos por la pandemia, sin embargo, para el cierre del 2021 se recupera y lo supera por 4%. Situándose en la ubicación número uno en este indicador en todos los años, respecto a los 10 bancos más grandes del país, con excepción en el 2020, años de pandemia, en el cual baja a tercer puesto. En los cuatro años, Banco Bolivariano no varía drásticamente su indicador, más bien se mantiene constante lo cual es reflejo de una eficiente administración.

Por otro lado, otro indicador de liquidez que ayuda a saber la situación financiera del banco es la división entre los Fondos Disponibles y el Total de Depósitos a Corto Plazo.

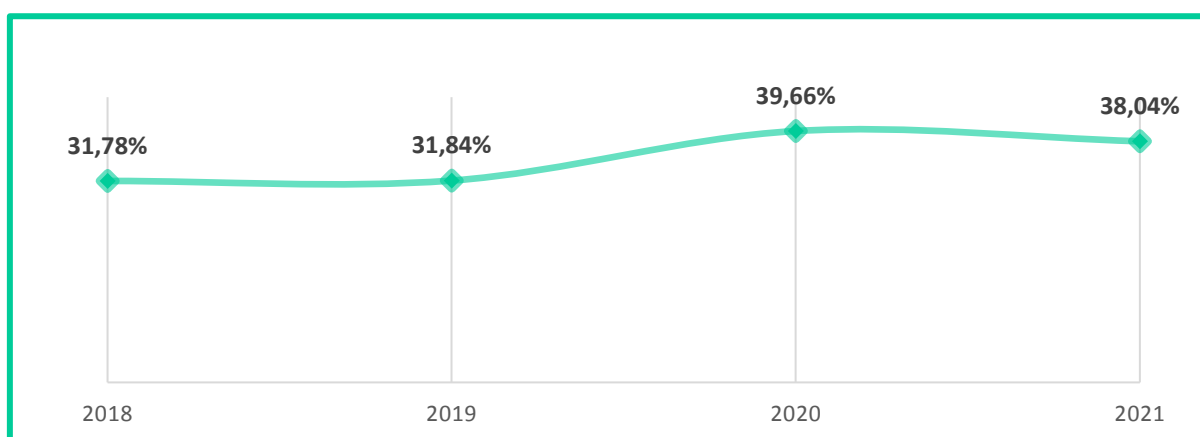
En el gráfico siguiente se aprecia el indicador de cada año y su variación en los años de estudio:

*Tabla 2. INDICADOR FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO*

AÑO				VARIACION		
2018	2019	2020	2021	2019-2018	2020-2019	2021-2020
31,78%	31,84%	39,66%	38,04%	0,19%	24,56%	-4,08%

*(Fuente: Creación propia)*

*Gráfico 13. INDICADOR FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO*



*(Fuente: Creación propia)*

Se contempla una variación de 24.56% del año 2019 al 2020, ya que, por lo diferente que fue ese año de pandemia, hubo menos depósitos a corto plazo de los clientes y más fondos disponibles, sin embargo, para el cierre del siguiente año, 2021, el indicador disminuye levemente 4.08%.

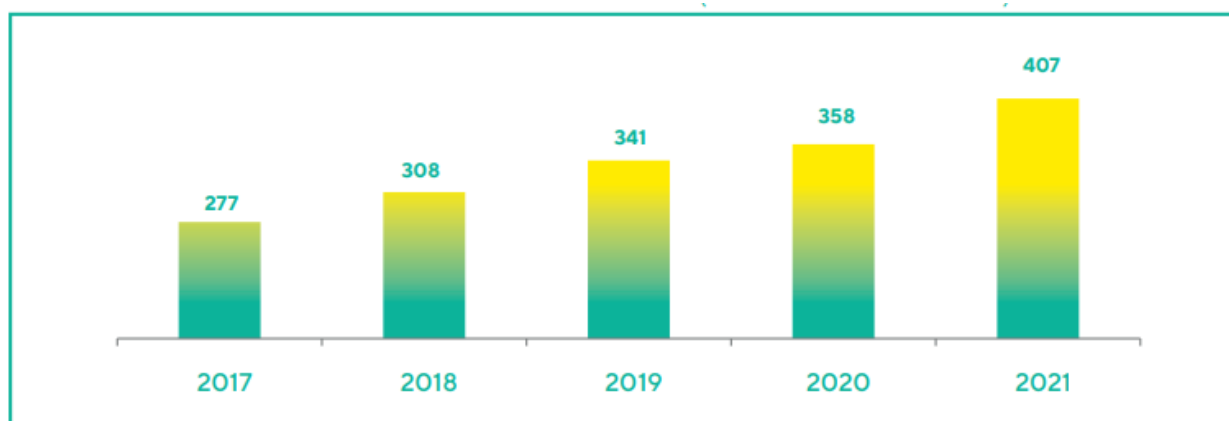
Es importante mencionar que en el noveno mes del 2020 el Banco Bolivariano obtuvo un préstamo de 10 millones de dólares concedida por la Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V (FMO) que dio lugar al impulso de la reactivación económica, junto a esto, mediante la Resolución No.572-2020-F de 04 de abril de 2020, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera redujo

el aporte al Fideicomiso del 8% al 5%, lo que permitió tener y fortalecer la liquidez del banco y sobre todo a su solvencia en el 2020 (Banco Central del Ecuador, 2021). Según el Ing. Ricardo Barbery, el levantamiento de liquidez fue una de las mejores decisiones en el año 2020, ya que permitía mantener la salud financiera dicho año, y para el siguiente año, tener la oportunidad de colocar más crédito de manera más eficiente, colaborando así a la reactivación económica del país.

### Indicador de Capital

En cuanto al patrimonio, Banco Bolivariano ha mantenido su posición séptima en el ranking de los 10 bancos más grandes del Ecuador, incrementando cada vez más su patrimonio como se observa a continuación:

*Gráfico 14. PATRIMONIO DEL BANCO BOLIVARIANO (en USD MILLONES)*



*(Fuente: Informe Anual de la Administración 2022. Banco Bolivariano)*

Notando un crecimiento continuo desde el 2017, en el año de pandemia se confirma un crecimiento menor respecto a los demás años, solo USD 17 millones más respecto al año anterior, 2019. Sin embargo, para el cierre del 2021 tuvo un aumento de USD 49 millones, el mayor de los últimos 5 años, lo cual es un dato muy positivo teniendo en cuenta que ese año recién comenzó la reactivación de la economía en nuestro país.

El indicador principal es el patrimonio técnico el cual es una ponderación de solvencia y capital que posibilita el desarrollo de las entidades financieras condicionándolo a un requerimiento de capital en función del riesgo de sus activos. Es calculado mediante la división del Patrimonio técnico constituido y los Activos



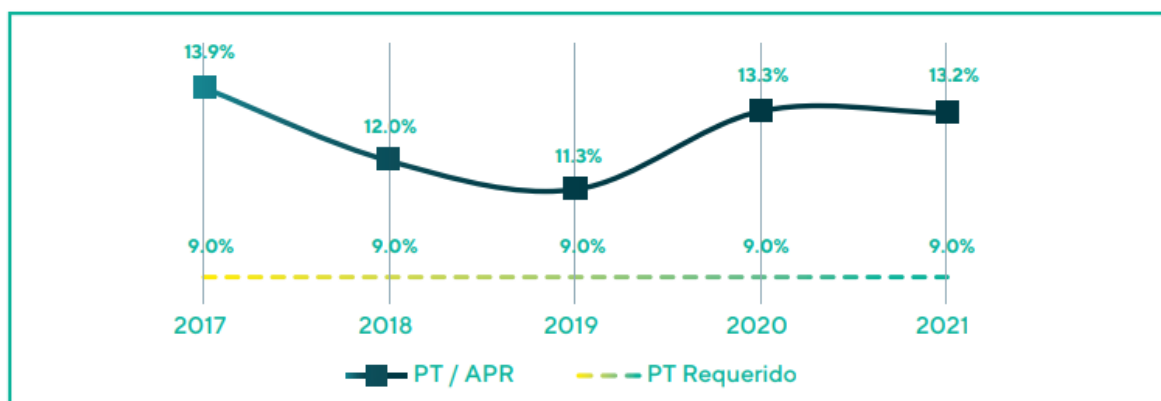
Ponderados por Riesgo. En el siguiente gráfico se observa los valores para cada año y su variación:

Tabla 3. PATRIMONIO TÉCNICO CONSTITUIDO / ACTIVOS PONDERADOS POR RIESGO

AÑO				VARIACION		
2018	2019	2020	2021	2019-2018	2020-2019	2021-2020
11,99%	11,26%	13,28%	13,22%	-6,09%	17,94%	-0,45%

(Fuente: Creación propia)

Gráfico 15. PATRIMONIO TÉCNICO CONSTITUIDO / ACTIVOS PONDERADOS POR RIESGO



(Fuente: Informe Anual de la Administración 2022. Banco Bolivariano)

Es necesario aclarar que mientras mayor sea el indicador es mejor para la institución. Por lo tanto, para el cierre del 2018 tuvo 11.99%, para el siguiente año disminuyó a 11.26%, sin embargo, en el año de pandemia, 2020, mejoró y aumento a 13.28%, para así mantenerse en el 2021 en 13.22%, por lo que analizamos el crecimiento de la institución justamente en un año caótico y conservándose así un año después de la pandemia. Adicional, en 2020, el patrimonio técnico constituido del banco fue de 421 millones de dólares, valor que significa un aumento del 22.3% respecto al 2019, y un remanente de 136 millones de dólares sobre el nivel mínimo requerido de aquel año, por lo que inferimos que en este rubro no hubo impacto por la pandemia, incluso logró acercarse casi al indicador del 2017. Manteniendo y, ubicándose, en sexta posición en el ranking, de este indicador, de los 10 bancos más grandes.

### Indicador de Eficiencia.

Este indicador permite calcular la productividad relativa de un banco, relacionando los ingresos con los gastos necesarios, o también llamados operativos, los cuales posibilitan dichos ingresos en el periodo de tiempo establecido. Es importante mencionar que el indicador refleja un porcentaje, mientras menor sea este más eficiente es su interpretación.

Para Banco Bolivariano analizamos su eficiencia mediante dos cálculos:

**(Gastos Operacionales + Provisiones) / (Ingresos Operativos Netos), y**

**(Gastos Operacionales) / (Activos y Contingentes Promedio)**

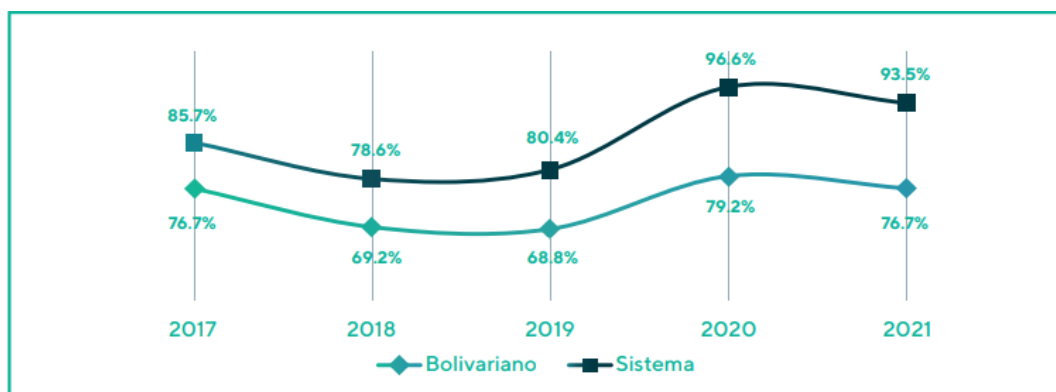
El primer indicador determina el porcentaje que representa los gastos operaciones y provisiones en relación a los ingresos operativos netos, en otras palabras, es el costo operacional necesario para amparar la generación de ingresos en la institución. A continuación, se refleja la evolución de este indicador y su relación con el sistema financiero:

*Tabla 4. GASTOS OPERACIONALES + PROVISIONES / INGRESOS OPERATIVOS NETOS*

AÑO				VARIACION		
2018	2019	2020	2021	2019-2018	2020-2019	2021-2020
69,20%	68,80%	79,20%	76,70%	-0,58%	15,12%	-3,16%

*(Fuente: Creación propia)*

*Gráfico 16. GASTOS OPERACIONALES + PROVISIONES / INGRESOS OPERATIVOS NETOS*



*(Fuente: Informe Anual de la Administración 2022. Banco Bolivariano)*

Como podemos observar, Banco Bolivariano conserva uno de los mejores porcentajes de eficiencia frente al sistema bancario. Para el cierre del 2018 el banco tiene una ventaja de 9.5% de eficiencia frente al sistema; para el cierre del 2019, su año con mejores utilidades netas, mejora su indicador anterior y mejora su posición frente al sistema con una ventaja de 11.6%. En el cierre del 2020, año azotado por la pandemia y paro de la economía, aunque su indicador varió 10.4% más, sigue manteniendo y se posiciona como el mejor indicador de eficiencia en el sistema financiero, alcanzando la primera ubicación en el ranking de este indicador dentro de los bancos más grandes, gozando de una ventaja de 17.4% frente al sistema, tal variación donde el indicador empeora dicho porcentaje se da por el aumento de las provisiones, cuenta la cual se detallará mejor en el índice de rentabilidad, en el 2020, añadiendo que los ingresos netos disminuyeron. Para el cierre del siguiente año, 2021, Banco Bolivariano mejora ligeramente su indicador, disminuyendo un 3.16%, recuperando el valor que tenía en el 2017 como nos indica la gráfica, a pesar de que en el 2021 recién la economía se estaba reactivando, el banco continuó provisionando, así como lo hizo el 2020, sin embargo, para este año sus ingresos netos aumentaron, adicionalmente mencionar que se retomó el trabajo presencial en las oficinas y la matriz, por lo tanto los gastos operacionales aumentaron.

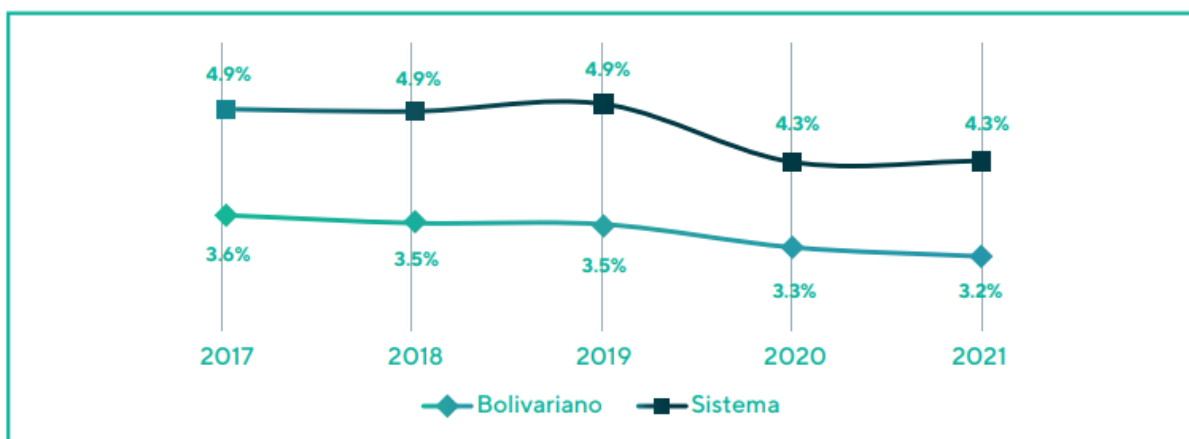
Mientras tanto, el segundo indicador nos indica su eficiencia en regular sus gastos operacionales en relación a los activos, y en optimizar de manera continua su eficiencia en el manejo de activos y contingentes. De igual manera, mientras menor sea el indicador, más eficiencia refleja en su interpretación. En los siguientes gráficos se visualiza su evolución y su relación frente al sistema:

*Tabla 5. GASTOS OPERACIONALES / ACTIVOS Y CONTINGENTES PROMEDIO*

AÑO				VARIACION		
2018	2019	2020	2021	2019-2018	2020-2019	2021-2020
3,50%	3,50%	3,30%	3,20%	0,00%	-5,71%	-3,03%

*(Fuente: Creación propia)*

Gráfico 17. GASTOS OPERACIONALES / ACTIVOS Y CONTINGENTES PROMEDIO



(Fuente: Informe Anual de la Administración 2022. Banco Bolivariano)

Como podemos observar en las gráficas, Banco Bolivariano posee los mejores indicadores de eficiencia, ubicándose segundo en el ranking de los 10 bancos más grandes del sistema financiero del país en este aspecto, durante estos años ha mantenido su eficiencia en el mismo nivel, incluso para el cierre del 2020, año de pandemia, mejoró disminuyendo un 5.71%, y para el cierre del siguiente año, disminuye 3.03% respecto al anterior. Dado que este segundo indicador no considera las provisiones y solamente se enfoca en el gasto operacional, y lo relaciona con los activos y contingentes, los cuales aumentaron, refleja la eficiente administración de la institución en cuanto a este rubro, estos resultados son dados también por lo que se realizó teletrabajo en 2020 y eso permitió disminuir gastos operativos, por lo que se puede concluir que la pandemia no le afectó a su eficiencia operacional.

Ambos indicadores de eficiencia toman en cuenta los gastos operacionales, cabe mencionar que en el 2020 se realizó teletrabajo. El Gerente de Control Operativo del Banco Bolivariano, Econ. Luis Macias, nos contó que se creó un plan de contingencia por emergencia sanitaria de la pandemia covid-19 en el cual los procesos operacionales se dividieron entre trabajo presencial y virtual en una relación de 50/50, mediante rotaciones de personal cada dos semanas, se realizaron planes de contingencia ante la pandemia, donde los colaboradores se adaptaron a las nuevas medidas de bioseguridad y teletrabajo, mostrando el trabajo en equipo que existe en la cultura organizacional, sin disminuir la eficiencia laboral manteniendo un control continuo. Como principales gastos operacionales que disminuyeron gracias al teletrabajo fue los servicios básicos como luz eléctrica, agua potable, alimentación especialmente. Es importante mencionar que aquel

año no se disminuyeron sueldos ni salarios a los colaborados a pesar de que se redujo la jornada de trabajo, y también no hubo contrataciones de nuevos colaborados como se venía viendo años anteriores.

Sin embargo, esta reducción de gasto operacional no incide drásticamente en la salud financiera del Banco Bolivariano, como se muestra su variación a continuación:

*Tabla 6. EGRESOS DEL BANCO BOLIVARIANO 2020-2019 (en USD MILES)*

EGRESOS	Diciembre 2020	Diciembre 2019	Variación
INTERESES CAUSADOS	94.347	78.642	15.705
COMISIONES CAUSADAS	2.277	2.611	-334
PÉRDIDAS FINANCIERAS	827	708	119
PROVISIONES	36.266	18.620	17.646
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>128.392</b>	<b>129.055</b>	<b>-663</b>
OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES	410	733	-323
OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	339	381	-42
IMPUESTOS Y PARTICIPAC. EMPLEADOS	15.228	25.804	-10.576
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>278.088</b>	<b>256.554</b>	<b>21.534</b>

*(Fuente: Estados de Resultados 2020. Banco Bolivariano)*

Como podemos observar, la variación de 2020 respecto al 2019 fue de USD 662,601

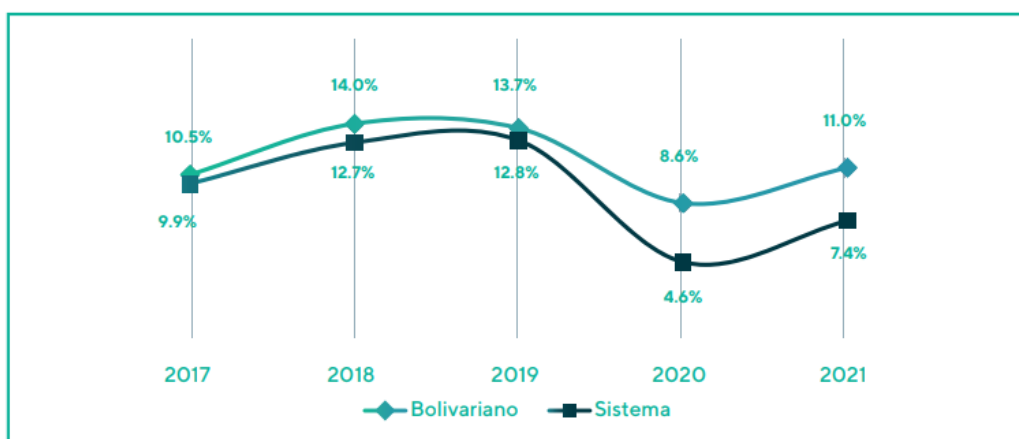
El economista Luis Macias, comentó que, en marzo de dicho año, mes que llegó la pandemia a nuestro país, se planificó el teletrabajo, velando por la eficiencia operacional; manifestó que la resiliencia de los colaborados fue una de las mejores que ha presenciado, se adaptaron a dicho cambio de manera rápida, aportando su compromiso y fortaleciendo el trabajo en equipo. El Master en Salud Ocupacional y Subgerente de Talento Humano de la institución, Galo Giler, menciona que desde el inicio se tomó medidas de bioseguridad con el fin de velar la salud de los colaborados, para crear seguridad y confianza para que el regreso al trabajo presencial sea eficiente e infalible para ellos.

## Indicador de Rentabilidad

En cuanto a ratios de rentabilidad los más importantes a analizar son el ROE (Retorno sobre Patrimonio Promedio), ROA (Retorno sobre Activos y contingentes) y su Margen de Utilidad Neta (Utilidad Neta / Ingresos).

El ROE mide la relación entre las ganancias de la empresa y su cifra de fondos propios, también se interpreta como la capacidad de generar beneficios para sus accionistas o, en otras palabras, el porcentaje que su patrimonio generar resultados en un periodo de tiempo determinado. Es importante mencionar que este ratio es mejor cuando es más alto. Por otro lado, el ROA, o también llamado ROI (rentabilidad sobre las inversiones), calcula la capacidad de los activos de generar resultados en un periodo de tiempo determinado, nos indica principalmente la rentabilidad y eficiencia del total de activos independientemente de otras maneras de financiamiento empleadas. Cuanto mayor sea el valor del ROA, significará que la institución es capaz de generar más beneficios con menor inversión, o activos. La relación entre estos dos indicadores nos refleja el efecto del apalancamiento, el cual nos indica la estructura financiera más adecuada para el crecimiento y desarrollo de la institución. Banco bolivariano posee un efecto de apalancamiento positivo ya que ha mantenido su ROE superior a su ROA, es decir, su coste promedio de deudas es inferior a su rentabilidad económica. En los siguientes gráficos se aprecia la evolución de estos indicadores:

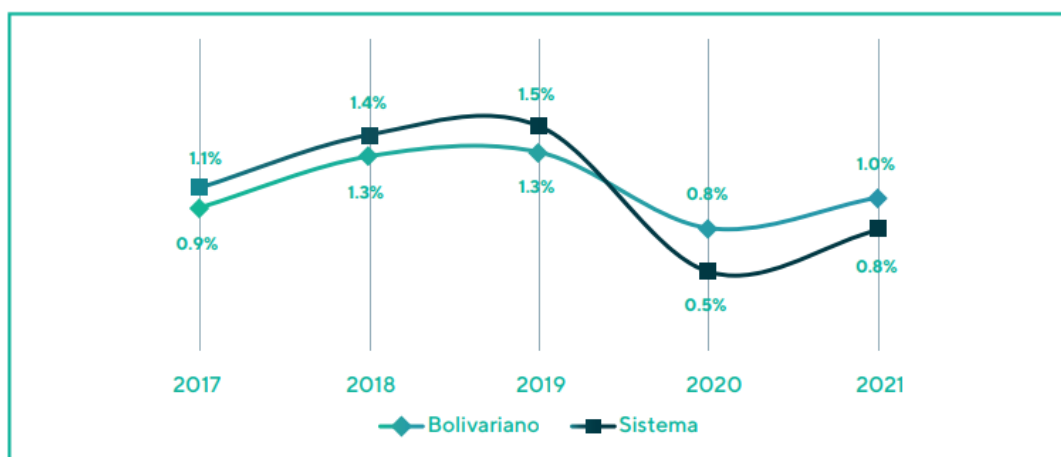
Gráfico 18. RETORNO SOBRE PATRIMONIO (ROE) DEL BANCO BOLIVARIANO



(Fuente: Informe Anual de la Administración 2022. Banco Bolivariano)

Para la evolución del ROE (el cual toma en consideración el patrimonio promedio, no el último al cierre de cada año), observamos para el cierre del 2018 poseía el valor más alto en los cuatro años de estudio, con un 14%. A partir de ese año, cada año fue disminuyendo, para el cierre del 2019, aunque ligeramente, disminuye a 13.7%; para el cierre del 2020, año de inicio de pandemia, disminuye drásticamente a 8.6%, sin embargo, mantuvo superando al sistema financiero teniendo una ventaja de 4%, lo cual también significó que se posicionó como primero en el ranking de los bancos más grandes por tener el indicador más alto aquel año. Para el cierre del 2021 se recuperó en este indicador alcanzando 11%, y posicionándose tercero en el ranking, es necesario destacar en este apartado que el sistema tiene más patrimonio proporcionalmente que Banco Bolivariano.

*Gráfico 19. RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA) DEL BANCO BOLIVARIANO*



*(Fuente: Informe Anual de la Administración 2022. Banco Bolivariano)*

Por otro lado, la evolución del ROA del Banco Bolivariano no ha variado de manera radical, para el cierre del 2018 poseía 1.3%, manteniendo el mismo valor para el cierre del 2019. El indicador del sistema superaba ligeramente el indicador de los años 2018 y 2019 por 1% y 2%, respectivamente, situándolo así en quinta ubicación en el ranking de los 10 bancos más grandes del país en este indicador. Sin embargo, para el cierre del año 2020, año de inicio de pandemia, aunque su ROA fue menor al año anterior, con un valor de 0.8%, superó al sistema con una ventaja de 0.3%, posicionando a la institución en el top 1 del ranking. Para el cierre del siguiente año, 2021, incremento su ROA a 1%, conservando la superioridad ante el sistema, aunque bajando su ubicación en el ranking al quinto puesto. Por lo tanto, en el año de pandemia, el sistema preveía un ratio de 0.5% de ROA, y aunque Banco Bolivariano disminuyó considerablemente su ratio del 2019 de 1.5% al 0.08% en el 2020, fue el banco que generó más ingresos con

sus activos y/o inversiones, cabe mencionar que la calidad de activos que el banco posee es superior a la del sistema, además que para ese año 2020, el sistema tuvo que provisionar más de lo que Banco Bolivariano lo hizo.

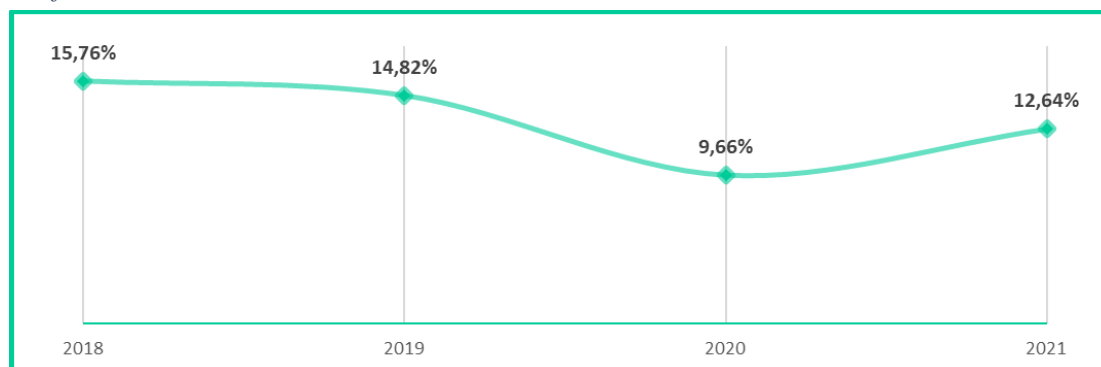
Ahora bien, hablando sobre su Margen de Utilidad Neta, nos indica el porcentaje de la capacidad de la institución de convertir los ingresos en beneficios al finalizar el periodo, lo cual también nos da a conocer que tan eficiente ha sido el control de los costes, en la siguiente grafica se visualiza su evolución:

*Tabla 7. UTILIDAD NETA Y SU MARGEN DEL BANCO BOLIVARIANO*

	AÑO				VARIACION		
	2018	2019	2020	2021	2019-2018	2020-2019	2021-2020
INDICADOR MARGEN UTILIDAD NETA	15,76%	14,82%	9,66%	12,64%	-5,95%	-34,85%	30,91%
UTILIDAD NETA (en miles de dolares)	\$40.314.852	\$44.637.802	\$29.719.436	\$40.842.380	10,72%	-33,42%	37,43%

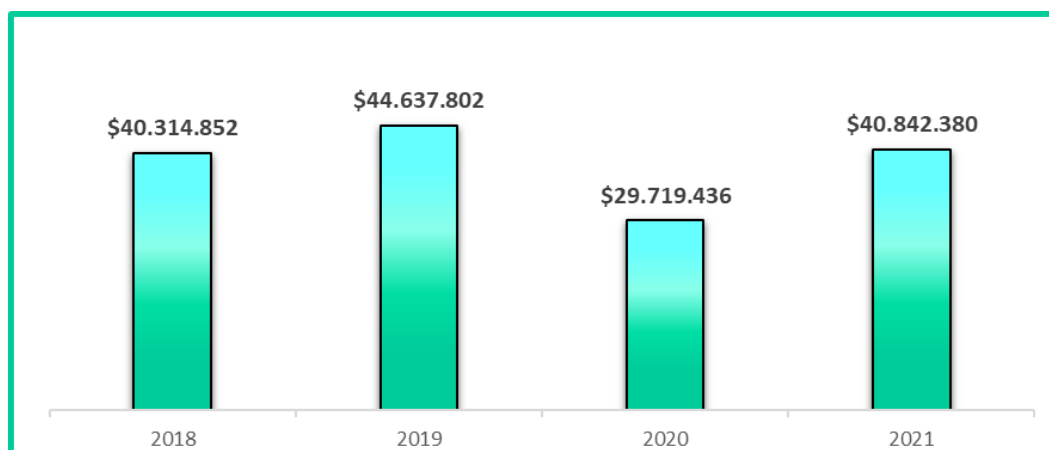
*(Fuente: Creación propia)*

*Gráfico 20. MARGEN UTILIDAD NETA DEL BANCO BOLIVARIANO*



*(Fuente: Creación propia)*

*Gráfico 21. UTILIDAD NETA DEL BANCO BOLIVARIANO*



*(Fuente: Creación propia)*



Podemos observar que, al cierre del 2018, se mantenía un margen de 15.76%; para el cierre del 2019, disminuyó a 14.82%. Para el año de inicio de pandemia disminuyó considerablemente a 9.66%, sin embargo, para el siguiente año, 2021, logró incrementar su margen al 12.64%, resultado obtenido por las eficaces decisiones de la administración de la institución.

Mientras que su utilidad neta al cierre del 2018 fue de USD 40,314,852, al cierre del 2019 aumento a USD 44,637,802. En el año de pandemia disminuyó un 33.42% teniendo así de utilidad neta de USD 29,719,436, sin embargo, al siguiente año se recuperó un 37.43% y logró una utilidad neta incluso ligeramente mayor a la del 2018, reflejando USD 40,842,380.

Otro punto importante para entender por qué la rentabilidad disminuye drásticamente en el año 2020, fue por el mayor provisionamiento de cartera dado la incertidumbre de la situación por la pandemia del covid-19, por lo que la cuenta de egreso *Provisiones* aumentó del 2019 al 2020, como lo podemos apreciar a continuación:

Tabla 8. EGRESOS DEL BANCO BOLIVARIANO 2020-2019 (en USD MILES)

EGRESOS	Diciembre 2020	Diciembre 2019	Variación
INTERESES CAUSADOS	94.347	78.642	15.705
COMISIONES CAUSADAS	2.277	2.611	-334
PÉRDIDAS FINANCIERAS	827	708	119
<b>PROVISIONES</b>	<b>36.266</b>	<b>18.620</b>	<b>17.646</b>
GASTOS DE OPERACIÓN	128.392	129.055	-663
OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES	410	733	-323
OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	339	381	-42
IMPUESTOS Y PARTICIPAC. EMPLEADOS	15.228	25.804	-10.576
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>278.088</b>	<b>256.554</b>	<b>21.534</b>

(Fuente: Estados de Resultados 2020. Banco Bolivariano)

Teniendo así un valor de USD 36,266,354 al cierre del 2020, mientras que en el 2019 tenía un valor de USD 18,619,717, notando el aumento de esta cuenta de egresos en USD 17,646,637, lo cual disminuye la utilidad neta la final del año.

La rentabilidad del Banco Bolivariano se vio afectada en el 2020 principalmente por dos factores, los ingresos netos disminuyeron resultado de la pandemia, y el aumento de provisiones con el fin de no permitir la incidencia en otros índices, se sacrificó rentabilidad para mantener una solvencia estable

## Conclusiones del estudio de caso

- Banco Bolivariano en el 2020, se mostró como una de las instituciones financieras privadas del país con una oportuna salud financiera, especialmente en índices de liquidez, eficiencia y calidad de activos. La incidencia de la pandemia covid-19 en la institución no fue drástica, una vez analizado sus indicadores podemos observar que los resultados obtenidos fueron consecuencias de las estrategias destinadas para velar por esos índices, uno de los aspectos que varió notablemente fue la rentabilidad, que por el contexto de aquel año de manera obvia iban a disminuir, pero también fue la razón de proteger a la salud financiera de la institución mediante la provisión estratégica en aquel año, incluso ya en el año postpandemia, la rentabilidad mejoró y se pronostica para el 2022 mejores resultados que los del 2019, año anterior al inicio de la pandemia.
- En cuanto a su liquidez, tuvo el índice más alto del sistema financiero, con un 50.7%. Esto fue dado gracias a que se captó fondos del exterior de ciertas instituciones financieras multilaterales, adicional, mediante resoluciones de la JRMF se redujo la aportación de las instituciones financieras privadas al fondo de liquidez y que los depósitos totales del público continuaron su tendencia de crecimiento. Mejorando en el año postpandemia, permitiendo ubicar al Banco Bolivariano en la primera ubicación del ranking del top 10 bancos más grandes, en este rubro.
- En cuanto a la calidad de activos, un punto fundamental para no deteriorar dicha calidad, fue una de las resoluciones que hizo la JRMF, la cual trato en aplazar el tiempo en el que una cartera se volvía improductiva, ya que por la recesión económica que sufrió el país en el 2020, obviamente se vería afectada la capacidad de pago del público para con sus obligaciones bancarias, si se mantenía el plazo como estaba antes de pandemia, la calidad de la cartera se hubiese dañado drásticamente, pero gracias a esa medida no se dio dicho escenario. Permitiendo al banco categorizar una cartera, por ejemplo, de consumo, improductiva, ya no a los 15 días a partir de fecha de corte, sino a los 60 días, de esa manera, o el cliente tenía más plazo de pago y habría más posibilidad de que cumpla con sus obligaciones, o de no cumplirlas, al día 61 categorizar dicha cartera como improductiva, lo cual, aunque disminuye el indicador, no lo haría de manera exorbitante.

- En cuanto a la eficiencia operacional, en el 2020 los colaboradores se enfrentaron a una manera de trabajar que no se había implementado anteriormente, el teletrabajo. El indicador de eficiencia operacional mide el gasto operativo en relación con los ingresos y con los activos, aunque mejoro levemente, algo importante a destacar, fuera de la formula con lo cual se calcula este indicador, es el concepto como tal de una eficiente operación laboral dentro del banco, sus colaboradores a pesar de las circunstancias mantuvieron y potenciaron su compromiso con la institución, lo cual a mi punto de vista es uno de los motivos por el cual la pandemia no tuvo gran incidencia.
- El indicador que más variación tuvo fue el de rentabilidad, principalmente las utilidades netas, lo cual repercutió tanto en el ROA como en el ROE, la principal razón fue el incremento importante en el egreso de provisiones. Decisión de suma importancia, como ya fue mencionado, provisionar de manera estratégica permitió mantener la salud financiera del banco y que esta no se vea gravemente afecta, por lo tanto, y en mi opinión, fue audaz sacrificar la rentabilidad con tal de continuar con una solvencia estable, también pensando a futuro, ya que para el año postpandemia 2021, la rentabilidad se recuperó a cifras del 2018 y gracias a eso es posible pronosticar superar al mejor año de rentabilidad que tuvo el banco, en el año 2019.

### **Recomendaciones para empresas y emprendedores.**

- Es necesario señalar la importancia que ante todo inconveniente que se presente en cualquier empresa, debe prevalecer los valores corporativos, de manera general, tomando el ejemplo del Banco Bolivariano, se destaca el liderazgo de parte de los directivos de cada departamento, el trabajo colaborativo de toda la institución, el control exhaustivo tanto en administración, operaciones y en la parte financiera, manteniendo la calidad del servicio y la orientación a resultados.
- Otro punto de suma vitalidad que hay que acotar es mantener una planificación, organización, dirección y control de la sostenibilidad financiera de toda empresa, sea grande o pequeña, comercial, industrial o de cualquier otro ámbito. Gracias a vigilar la salud financiera se podrá tomar decisiones precisas a tiempo, o estar preparados ante cualquier escenario fortuito, y una clave para entender la situación financiera de una empresa es mediante análisis de indicadores financieros, como lo son los de rentabilidad, liquidez, capital, calidad de activos, incluso de endeudamiento y eficiencia operacional, claro está que depende de la naturaleza del negocio, algunos indicadores tendrán más peso que otros. En general, el indicador de liquidez nos permite saber la capacidad de pagar las deudas obtenidas, el de rentabilidad nos mostrara los resultados logrados en un periodo de tiempo determinado, el de calidad de activos nos indica la eficiencia del uso de los activos para generar beneficios, el de eficiencia ayuda conocer la adecuada administración de recursos para generar beneficios, y finalmente el de capital nos enseña a analizar si los riesgos adjudicados están cubiertos con capital y reservas de manera adecuada. Es recomendable analizar todas estas características con el fin de reconocer en que camino está yendo la empresa, enfocarse hacia donde quiere llegar, estudiar oportunidades financieras, tomar decisiones asertivas a corto y largo plazo.
- Una recomendación muy mencionada por todas las personas entrevistadas fue, cuidar y mantener una apta liquidez en el negocio, ya que esta permite tener la posibilidad de cubrir cualquier imprevisto que se presente, más en un país como el nuestro cuya economía no es tan fuerte, sino más bien muy volátil. Tanto la Ing. Carolina Medina, como el Mg. Miguel Herrera, recomiendan tener algún fondo de contingencia sin que este afecte la liquidez de la compañía.

- El Ing. Ricardo Barbery agregó la importancia de mantener y trabajar en la relación con los grupos de interés o más conocidos como stakeholders, sean estos proveedores de mercancía, accionistas, clientes, instituciones financieras, e incluso los propios colaboradores. Barbery enfatizó más en la calidad de relación que el negocio debe tener con su fuente de financiamiento, sea este una institución bancaria y/o cooperativas, privadas y públicas, por lo que conservar, proteger y fortalecer el vínculo con dichas instituciones permitirá mayores oportunidades de financiamiento y pago para la empresa.
- En cuanto a velar por los colaboradores de la empresa, el Mg. Galo Giler recomienda nunca dejar de lado a sus compañeros en las distintas áreas del negocio, preocuparse por su comodidad, su desempeño, su salud tanto física como mental, crear un ambiente laboral saludable influye directamente en su eficiencia operacional, en su trabajo como equipo, lo cual puede dar resultados eficaces, como, de ser el caso de no estar al pendiente de este aspecto, que la empresa caiga en un caos interno y sus resultados u operaciones se vean afectados.
- El economista Luis Macias, recomienda adicionalmente, ser constante y apasionado con lo que se haga, con el trabajo, nunca rendirse ante una situación complicada, buscar soluciones, apoyarse entre el equipo de trabajo para salir adelante y sobre todo tener fe, ser agradecido de los logros y conocimientos obtenidos.
- De manera complementaria, el Mg. Joel Salazar empezar a vigilar al análisis, no solamente de índices sino también de datos financieros, dado a que ayudaría a las organizaciones a prevenir situaciones de alto riesgo financiero, de la misma manera, invertir en programas informáticos de esta índole, y añadir capacitación continua a sus colaboradores en el área financiera.
- Ante todo esto, la recomendación más importante en mi opinión es tener una excelente educación financiera, los centros educativos de tercer nivel, los colegios, incluso desde las escuelas, se debe impartir eficaces asignaturas de educación financiera, con el fin de fomentar este conocimiento a la comunidad desde una temprana edad, a las universidades, establecer mayor asignaturas de este ámbito en todas las carreras de grado y postgrado, con el fin de crear profesionales capaces de tomar decisiones financieras acertadas, sean en sus trabajos, emprendimientos en su hogar y en su vida cotidiana. Así mismo, crear espacios educativos hacia la población en general con el objetivo de difundir toda

la información posible que es necesaria para velar por la salud financiera de un negocio.

## Referencias

- Arreaza, A. (8 de Septiembre de 2020). *Los efectos de la COVID-19 en las economías de América Latina*. Obtenido de Somos Iberoamérica:  
<https://www.somosiberoamerica.org/wp-content/uploads/2020/09/08.pdf>
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación: (para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles)*. 7ma. Imprenta: Caracas: Consultores Asociados.
- Banco Bolivariano. (2017). *Código de Buen Gobierno*. Obtenido de  
[https://www.bolivariano.com/docs/default-source/general-pdf/gobierno-corporativo/codigobuengobierno\\_2017.pdf](https://www.bolivariano.com/docs/default-source/general-pdf/gobierno-corporativo/codigobuengobierno_2017.pdf)
- Banco Bolivariano. (2019). *Junta General de Accionistas 2019*. Obtenido de  
[https://www.bolivariano.com/docs/default-source/general-pdf/gobierno-corporativo/jga2019\\_corta\\_01feb2019.pdf](https://www.bolivariano.com/docs/default-source/general-pdf/gobierno-corporativo/jga2019_corta_01feb2019.pdf)
- Banco Bolivariano. (2020). *Junta General de Accionistas 2020*. Obtenido de  
[https://www.bolivariano.com/docs/default-source/general-pdf/gobierno-corporativo/junta-accionistas/jga2020\\_14feb2020\\_completo.pdf](https://www.bolivariano.com/docs/default-source/general-pdf/gobierno-corporativo/junta-accionistas/jga2020_14feb2020_completo.pdf)
- Banco Bolivariano. (2021). *Junta General de Accionistas 2021*. Obtenido de  
[https://www.bolivariano.com/docs/default-source/general-pdf/gobierno-corporativo/junta-accionistas/jga\\_2021\\_completo\\_25feb2021.pdf](https://www.bolivariano.com/docs/default-source/general-pdf/gobierno-corporativo/junta-accionistas/jga_2021_completo_25feb2021.pdf)
- Banco Bolivariano. (2022). *Junta General de Accionistas 2022*. Obtenido de  
[https://www.bolivariano.com/docs/default-source/general-pdf/gobierno-corporativo/junta-accionistas/jga2021\\_31ene2022.pdf](https://www.bolivariano.com/docs/default-source/general-pdf/gobierno-corporativo/junta-accionistas/jga2021_31ene2022.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2020). *ECUADOR: REPORTE MENSUAL DE INFLACIÓN*. Obtenido de RESULTADOS A DICIEMBRE DE 2020:  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202012.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (31 de Marzo de 2021). *LA PANDEMIA INCIDIÓ EN EL CRECIMIENTO 2020: LA ECONOMÍA ECUATORIANA DECRECIÓ 7,8%*. Obtenido de  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Rendición de Cuentas 2020*. Obtenido de  
[https://www.bce.fin.ec/images/rendicion\\_cuentas/2020/informe\\_RC\\_2020.pdf](https://www.bce.fin.ec/images/rendicion_cuentas/2020/informe_RC_2020.pdf)
- Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). (13 de Abril de 2020). *Gestión del impacto del COVID-19 en el sector financiero*. Obtenido de  
<https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/04/gestion-del-impacto-del-covid-19-en-el-sector-financiero/>
- BBVA. (2019). *Bienestar Financiero y Económico*. Obtenido de ¿Qué se entiende por salud financiera?: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-se-entiende-por-salud-financiera/>

- CEPAL. (3 de Abril de 2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia COVID-19*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf)
- CEPAL. (2021). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*. Obtenido de Ecuador: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/68/EE2021\\_Ecuador\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/68/EE2021_Ecuador_es.pdf)
- Deutsche Welle. (07 de Julio de 2021). *DW*. Obtenido de Más de 22.000 empresas desaparecieron por la pandemia en Ecuador: <https://www.dw.com/es/m%C3%A1s-de-22000-empresas-desaparecieron-por-la-pandemia-en-ecuador/a-58183852>
- Dzul Escamilla, M. (5 de Febrero de 2016). *Universidad Autonomas del Estado de Hidalgo*. Obtenido de Aplicacion basica de los metodos cientificos: [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Presentaciones/licenciatura\\_en\\_mercadotecnia/fundamentos\\_de\\_metodologia\\_investigacion/PRES38.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf)
- Edicion Medica. (30 de Diciembre de 2020). *Ecuador finaliza el 2020 con más de 40.000 fallecimientos en exceso*. Obtenido de <https://www.edicionmedica.ec/secciones/salud-publica/ecuador-finaliza-el-2020-con-mas-de-40-000-fallecimientos-en-exceso-debido-a-la-pandemia-96930>
- Editores Grupo Faro. (26 de Junio de 2020). *Faro Investigacion y Accion Colectiva*. Obtenido de Situación del sistema financiero ecuatoriano frente al COVID -19.: <https://grupofaro.org/situacion-del-sistema-financiero-ecuadoriano-frente-al-covid-19/>
- Falcón, J., & Herrera, R. (2005). *ANÁLISIS DEL DATO ESTADÍSTICO*. Caracas.
- Garcia Alvares, S., & Almeida Guzman, P. (Enero de 2021). *Ecuador: Situación*. Obtenido de <https://colegiodeeconomistas.org.ec/wp-content/uploads/2021/01/Perspectivas-Macroeconomicas-Ecuador-2020-y-2021.pdf>
- Hevia Sahmkow, S. (19 de Abril de 2014). *Metodo CAMEL*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/StephanieHevia1/metodo-camel>
- Junta de Regulacion Monetaria Financiera. (22 de Marzo de 2020). *Resolución No. 569-2020-F*. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/06/anexo2-circular-SB-IG-2020-0023-C.pdf>
- Junta de Regulación Monetaria Financiera. (28 de Julio de 2020). *Resolución No. 572-2020-F*. Obtenido de CITE: <https://newsite.cite.com.ec/resolucion-no-572-2020-f/>
- Junta de Regulacion Monetaria Financiera. (8 de Junio de 2020). *Resolución No. 582-2020-F*. Obtenido de <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2021/06/Resolucio%CC%81n-Nro.-582-2020-F-Ampliacio%CC%81n-de-diferimiento-extraordinario-de-obligaciones-crediticias.pdf>
- Junta de Regulación Monetaria Financiera. (2 de Julio de 2020). *Resolución No. 588-2020-F*. Obtenido de <https://www.produbanco.com.ec/media/635007/res-588-2020-f-firmada.pdf>
- Junta de Regulacion Monetaria Financiera. (28 de Octubre de 2020). *Resolución No. 609-2020-F*. Obtenido de <https://asomifecuador.com/wp-content/uploads/2020/11/Resolucion-No.-609-2020-F.pdf>



- Mejía Cañas, C. A. (2012). *Planning*. Obtenido de Consultores Gerenciales: [http://www.planning.com.co/bd/gerencia\\_general/Julio2012.pdf](http://www.planning.com.co/bd/gerencia_general/Julio2012.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas Ecuador. (Abril de 2021). *Reporte 2020*. Obtenido de <https://ecuador.un.org/sites/default/files/2021-05/Reporte%20del%20Programa%20Unico%20ONU%202020.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *Impacto macroeconómico del COVID-19 en Ecuador: desafíos y respuestas*. Obtenido de <https://www.oecd.org/dev/Impacto-macroeconomico-COVID-19-Ecuador.pdf>
- Revista Ekos. (Diciembre de 2017). *Ekos*. Obtenido de Eficiencia de entidades financieras: Metodología: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/eficiencia-de-entidades-financieras-metodologia#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20de%20evaluaci%C3%B3n%20de,hacer%20mediciones%20de%20riesgo%20corporativo>.
- Revista Ekos. (Abril de 2021). *Ekos*. Obtenido de Ranking Financiero 2020: [https://portalbbprd.s3.amazonaws.com/docs/default-source/varios/ranking-financiero\\_ekos-2021.pdf](https://portalbbprd.s3.amazonaws.com/docs/default-source/varios/ranking-financiero_ekos-2021.pdf)
- Superintendencia de Bancos . (13 de Junio de 2020). *Cientes del Sistema Financiero podrán diferir pagos por 60 días más*. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/clientes-del-sistema-financiero-podran-diferir-pagos-por-60-dias-mas/>
- Superintendencia de Bancos. (18 de Mayo de 2004). *LEY ORGANICA DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA*. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2021/11/ley-organica-transparencia-acceso-informacion-publica2.pdf>
- Superintendencia de Bancos. (2018). *Morosidad de Cartera*. Obtenido de [https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2018/01/morosidad\\_de\\_cartera.pdf](https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2018/01/morosidad_de_cartera.pdf)
- Superintendencia de Bancos. (03 de Marzo de 2020). *Medidas temporales adoptadas frente al COVID-19*. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/medidas-temporales-covid-19/#>
- Taylor, S., & Bodgan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Barcelona: PAIDOS.
- Zulueta Gavilanes, O. I., Salas Fuente, H., Díaz Schery, C. A., & Zequeira Álvarez, M. E. (Agosto de 2017). *Eumed.net*. Obtenido de EL MÉTODO CAMEL UN INSTRUMENTO PARA EL ANÁLISIS FINANCIERO EN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS CUBANAS: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/08/metodo-camel-cuba.html>

## **Anexos.**

### **Guía para entrevistas.**

#### **Guía para directivo de talento humano.**

- Introducción
- Preguntas:
  1. ¿Como cree que afectó la pandemia en el Banco Bolivariano?
  2. Como área de recursos humanos, ¿Qué plan de contingencia tienen para afrontar eventos imprevistos?
  3. ¿Cómo cree que afectó la pandemia en las distintas áreas de la institución? Mencionando el departamento de operaciones y el departamento financiero.
  4. La eficiencia operacional tuvo un indicador positivo durante la pandemia, ¿Cómo actuó recursos humanos para que esa eficiencia sea la adecuada a pesar del contexto en el que vivíamos en ese año?
  5. Personalmente, ¿Cuáles fueron sus aprendizajes de afrontar la pandemia?
  6. ¿Qué consejo daría a las empresas del país respecto a escenarios imprevistos?

#### **Guía para directivo de financiero.**

- Introducción
- Preguntas:
  1. ¿Cómo cree que impactó la pandemia en la salud financiera del banco?
  2. ¿En qué indicador financiero incidió más la pandemia?
  3. ¿Se tenía un plan de contingencia financiero hacia eventos imprevistos?
  4. ¿En qué aspecto financiero fue más difícil hacerle frente a la pandemia?
  5. ¿Qué decisiones creen que fueron las más eficientes?
  6. ¿Que se aprendió de afrontar ese escenario?
  7. ¿Qué consejo financiero daría a las empresas del país respecto a escenarios imprevistos?

**Guía para directivo de operaciones.**

- Introducción
- Preguntas:
  1. ¿Como cree que impacto la pandemia en el Banco Bolivariano?
  2. ¿En qué aspecto operacional incidió más la pandemia?
  3. ¿Se tenía un plan de contingencia operacional hacia eventos imprevistos?
  4. ¿Cómo cree que la administración manejo la situación?
  5. ¿Cómo cree que el departamento financiero manejo la?
  6. ¿Que se aprendió de afrontar ese escenario?
  7. ¿Qué consejo operacional daría a las empresas del país respecto a escenarios imprevistos?

**Guía para especialista financiero.**

- Introducción
- Preguntas:
  1. ¿Cómo cree que fue la salud financiera de las instituciones bancarias durante la pandemia en el 2020?
  2. ¿Qué indicadores cree que son más importantes cuidar para mantener una salud financiera eficiente?
  3. Financieramente hablando, ¿Qué aspectos se puede sacrificar para mantener una salud financiera estable?
  4. Según usted, ¿Cuál es la importancia de analizar los índices financieros, y cada cuanto tiempo debería hacerse dicho análisis?
  5. ¿Qué opina de la importancia por velar la liquidez, la calidad de los activos, y la eficiencia operacional?
  6. ¿Qué consejo financiero daría a las empresas del país respecto a escenarios imprevistos?

## Transcripción de Entrevistas

### **Directivo Financiero: Ingeniero Ricardo Barbery, Senior Planificación Financiera.**

Buenos días Ricardo, estoy realizando mi trabajo de titulación para la universidad y éste es un estudio de caso que analizará el impacto que tuvo la pandemia en la salud financiera del banco, lo cual se determinará mediante un análisis de índices financieros de los años 2018 al 2021, complementado los resultados con los hallazgos descubiertos en entrevistas.

*- Hola Alejandro, perfecto, ¿qué índices analizaste?*

Los principales índices financieros: liquidez, calidad de activos, eficiencia operacional, rentabilidad y de capital.

*- ¿Tienes tu análisis en este momento?*

Si, sin embargo, antes de profundizar mis dudas de cada índice me gustaría realizarte algunas preguntas para contextualizar y entender en general el impacto que tuvo la pandemia.

*- Me parece excelente.*

¿Cómo cree que impactó la pandemia en la salud financiera del banco?

*- En general, la banca como tal tuvo que tomar medidas para ayudar a la gente que pueda pagar los préstamos, entonces hubo mucha iniciativa de los bancos para darle flexibilidad de pagos en cuanto a cuotas que debían los clientes. Esto se hizo dando oportunidad a la gente para que paguen después de dos meses, en nuestro caso el pago mínimo en dos meses lo colocamos en ceros dólares, no significa que se les perdonaba la deuda esos dos meses, sino que los aplazaba, por ejemplo, si un cliente debía 60 meses, los dos primero se trasladan al final, no cobrando los dos primeros meses sino al mes 61 y 62. Lo que ocurrió fue que la Super de Bancos solicitó y reguló esta flexibilidad, y normalmente si alguien no paga, tiene que pasar cierto tiempo para que esa cartera se vuelva improductiva en nuestros estados. La Super permitió ciertas normativas para que ese tiempo sea regulado con el fin de no deteriorar el indicador de calidad de cartera. Por otro lado, los bancos tuvieron una disminución en su rentabilidad dado a que las provisiones aumentaron, esto significa que se provisionó cartera por prevención a la incertidumbre de la situación, entonces la Super de Bancos, normó que los bancos puedan provisionar bajo ciertos parámetros con la*

*finalidad de que en el futuro exista inconvenientes, los bancos no tengan perdidas por esta incertidumbre, por ende, esto afectó en los indicadores ROA y ROE. Precisamente, hay un indicador de calidad de activos, calculado por las reservas para incobrables dividido para la cartera improductiva, el cual mide cual es la capacidad de provisionar ante perdidas.*

*En cuanto a la liquidez no se vio afectada, a inicios de pandemia por la incertidumbre, los bancos sostuvieron sus tasas ante el mercado, y a la par la gente ahorro y solicitó prestamos, sobre todo las empresas del sector comercial, adicional hubo alza de liquidez obtenida del exterior, captando fondos del exterior de multilaterales e instituciones financieras del exterior para prevenir cualquier problema de liquidez, incluso esta se sintió mucho más fuerte que en años pasados. Los bancos, si mal me equivoco, algunos tuvieron eficiencia ya que no había mucho gasto operativo por el tema de teletrabajo. Básicamente, la banca estuvo muy sostenida, se sacrificó la rentabilidad, pero la gestión fue basta buena, no hubo problemas de liquidez, se dio facilidad de pago a clientes, no se deterioró la cartera, las normas de la Superintendencia fueron flexibles para prevenir y mantener los índices de calidad de cartera, como tal fue bueno.*

*¿Se tenía un plan de contingencia financiero hacia eventos imprevistos?*

*- Claro si, de lo que yo conozco, ya que hay un área de riesgo operativo, pero existe el riesgo de mercado de liquidez el cual se revisó constantemente para prevenir cualquier incidente, además el banco cuenta con el recurso para sobresalir de los imprevistos.*

*¿Qué decisiones creen que fueron las más eficientes?*

*- Una fue haber levantado bastante liquidez, fue muy bueno porque permitió colocar más prestamos el siguiente año en el mercado y estral sitios a los eventos postpandemia. Y otra fue generar una gran confianza hacia bancos externos para captar fondos, incluso permitió retomar relaciones con instituciones que se había dejado un poco de lado, en general fue bastante bueno, logrando confianza convencimiento al largo plazo, talvez al inicio de la pandemia no dado al alto indicador de riesgo país, pero los siguientes meses sí. Otro tema importante fue la solvencia de la cartera, controlar el deterioro y mantener el indicador de*

*activo, se deterioró en tarjeta de crédito, pero no fue un gran impacto, así mismo se frenó un poco el crecimiento de la cartera de consumo, hasta el día de hoy.*

¿Qué lograste aprende de afrontar ese escenario?

*- Creo que aprendí como monitorear los depósitos y encontrar la manera de generar confianza con los clientes, revisar cuanto baja los depósitos, usualmente se tiene una relación de 1 a 1 con el tema de liquidez. Otra cosa que aprendí fue revisar más continuamente los indicadores, hubo mucho control de depósitos y de indicadores.*

¿Qué consejo financiero daría a las empresas del país respecto a escenarios imprevistos?

*- Jajaj, que consejo daría yo? Mmmm, en general si es bueno mantener una relación crediticia y de depósitos con tu banco, talvez nosotros seamos un poco más exigentes en cuanto a dar prestamos, más restrictivos, pero si llegamos a dar un préstamo y se mantiene una relación bastante buena, el banco en momentos difíciles te brindara la ayuda que necesites, es importante cuidar la relación, y no dejarse llevar por los precios o tasas, en épocas bajas tu banco puede ser tu mejor aliado, el bolivariano fue muy flexible con los clientes y por ellos su fiabilidad con nosotros.*

Ahora entrando en el análisis de índices financieros, en cuanto al indicador de activos, ¿qué ocurrió para que se dé ese comportamiento?

*- Ese indicador como tal pudo haber sido dos cosas, o se disminuyó la provisión o se aumentó la cartera improductiva, como puedo ver en mis archivos, la provisión nos disminuyó, sino se fortalecía e iba aumentando, por lo que ocurrió que la cartera improductiva aumentó, en 2019 fue un buen año para la tarjeta de crédito, que pertenece a la cartera de consumo, esa cartera aumentó un 34% y por ende se tuvo más riesgo y más deterioro, aumentando la cartera improductiva un 75%, lo cual hace que ese indicador disminuye.*

Tu comentaste que hubo normas que regulaban este tema, ¿qué implicaciones tuvieron esas normas?

*- Ya, en el 2019 antes de esas normativas, para que la cartera de consumo se considere improductiva tenían que pasar 15 días, al 16vo día ya se categorizaba*

*como improductiva, sin embargo, en el 2020, con estas regulaciones, y hasta el día de hoy, ese plazo aumento a 60 días, es decir, al 61vo día ya era improductiva, por lo que había mayor tiempo para que el cliente pueda cumplir con sus obligaciones y nosotros como banco tenemos más tiempo antes de que se deteriore el activo, por eso para el 2020 mejora ese indicador. De igual manera el 2021 sigue manteniéndose un buen indicador, sería malo si fuese menos del 100%. Es importante entender este indicador.*

En cuanto a liquidez, ¿qué me puedes comentar?

*- A ver, la liquidez el banco es la suma de los fondos disponibles más inversiones más fondo de liquidez, por lo que el indicador es dicha liquidez dividido para las obligaciones con el público, que son los depósitos totales. El cual como te conté, se fortaleció por todos los alivios financieros que el gobierno dio, además de nuestra gestión de captar fondos extranjeros.*

Con respecto al indicador de capital, ¿cómo es su cálculo?, ya que no conocía esta manera de interpretarlo.

*- Este indicador se calcula con el patrimonio técnico constituido dividido para los activos ponderados por riesgo. El primero es la suma del patrimonio técnico primario más el secundario menos las deducciones al patrimonio. Este indicador refleja el valor de capital que tenemos para cubrir nuestras operaciones y pérdidas inesperadas, en nuestro caso, mantenemos un buen indicador que, en 2020 aumento dado a la incertidumbre de la pandemia, y más valía prevenir que lamentar.*

En cuanto a eficiencia, como comentaste, ¿el teletrabajo permitió menos gasto operacional y eso influyó en el indicador verdad?

*- En parte si, por esa parte mejora, pero si te pones a revisar, en el 2020 tienes un indicador mayor que en el 2019, considerando que mientras más bajo es mejor. Esto se da porque el indicador toma en cuenta las provisiones, y como te comenté, las provisiones aumentaron en el 2020 y se mantuvieron así en el 2021, adicional que los ingresos operativos disminuyeron, pero este mix empeoró este indicador, mientras otro indicador, el cual solo toma en cuenta los gastos operacionales dividido para los activos promedio, mejora del 2019 al 2020, y mejora más para*

*el 2021. Ambos indicadores son dos puntos de vista muy importantes de entender y analizar.*

Tú me habías comentado que la rentabilidad si se vio afectada de cierta manera, y en sus indicadores ROA y ROE, cuéntame más sobre lo que ocurrió y que significó esta afectación.

*- Por lo que ocurrió fue que el sistema no tiene la buena calidad de cartera que nosotros tenemos, nosotros somos más eficientes en gasto operativo a diferencia del sistema, y por no tener una buena calidad de cartera, el sistema tuvo que provisionar más, es decir, sacrificar más rentabilidad que nosotros, por ello, nuestro índice ROE supera al del sistema, el ROE lo calculamos con la utilidad neta dividida para el promedio del patrimonio de cada mes del año, sería engañoso si se tomara en cuenta el patrimonio del último mes de ese año. En cuanto al ROA mejoró en relación al sistema ya que este corresponde al activo como tal, y la provisión resta al activo, por lo que, si se provisiona más, el activo disminuye, sin embargo, frente al sistema por tener proporcionalmente menos activos, nuestro índice disminuyó sí, pero el del sistema disminuyó más. Y para el 2021 mejoró a 1% dado a que no se provisiono tanto como el año pasado.*

Me pareció interesante también analizar el margen de utilidad neta y las utilidades netas como tal, tanto en dólares como en porcentajes y un dato curioso fue que en 2021 superamos los valores del 2018, por ende, ¿es posible esperar que para 2022 se superen los del 2019? año que fue el mejor hasta la fecha para el banco.

*- Si, me parece muy interesante este dato que analizaste y aportara mucho a tu trabajo, y si, se espera que superemos las utilidades del 2019.*

Listo muchas gracias por tu ayuda y tu aporte a mi trabajo de titulación.

*- Dale no te preocupes, cualquier duda sabes dónde encontrarme, suerte, chao.*

Gracias nuevamente, chao.



**Directivo Financiero: Ingeniera Carolina Medina, jefa de Tesorería.**

Buenos días Srta. Carolina, estoy realizando mi trabajo de titulación para la universidad y éste es un estudio de caso que analizará el impacto que tuvo la pandemia en la salud financiera del banco, lo cual se determinará mediante un análisis de índices financieros de los años 2018 al 2021, complementado los resultados con los hallazgos descubiertos en entrevistas.

*- Hola Alejandro, dime, ¿en qué te puedo ayudar?*

Para empezar, por favor podría comentarme que maneja tesorería.

*- Aquí se maneja lo que respecta a la liquidez del banco, nacional como internacional.*

¿Cómo cree que impactó la pandemia en la salud financiera del banco?

*- En el área de tesorería, al principio afectó un poco la liquidez del banco por la incertidumbre, en cuanto a depósitos de los clientes disminuyó y las empresas retiraron fondos, sin embargo, luego captamos fondos para fortalecer nuestra liquidez, el banco central otorgó cierta parte del fondo de liquidez, e incluso hubo una normativa para regular dicho fondo. Como todo fue inesperado se reestructuró presupuestos y se replanificaron operaciones.*

¿Se tenía un plan de contingencia financiero hacia eventos imprevistos?

*- Existen planes de contingencia, sin embargo, no existía uno para una pandemia, en ese momento tuvimos que planificar uno el cual nos resultó muy eficiente, junto al trabajo en equipo que tuvo el banco se salió adelante sin inconvenientes.*

¿En qué aspecto financiero fue más difícil hacerle frente a la pandemia?

*- Al inicio fue el tema de la liquidez, como cuidar que la cartera no se deteriore y revisar los depósitos día tras días. Ya para uno o dos meses después todo se fue controlando de mejor manera y se tomó las respectivas acciones para cuidar las finanzas del banco.*

¿Qué decisiones creen que fueron las más eficientes?

*- Captar liquidez y fortalecerla, que el gobierno solicite y norme muchas resoluciones con el fin de precautelar liquidez y calidad de activos, provisionar*

*mucho las carteras improductivas, y la rápida adaptabilidad del equipo en cuanto al teletrabajo.*

¿Que se aprendió de afrontar ese escenario?

*- Es importante tener una contingencia para mantener el negocio, ya sea en plano general, tener un plan para actuar en imprevistos es mejor que estar en la incertidumbre sin saber que hacer.*

Para concluir, ¿Qué consejo daría a las empresas del país respecto a escenarios imprevistos?

*- Tener una reserva, cuidar su liquidez, con el fin de cumplir las obligaciones, precautelar la salud financiera de la empresa, tener dialogo con los colaboradores sobre lo que ocurriría en imprevistos, prepararlos y fortalecer los valores de la institución*

Muchas gracias Carolina por sus respuestas.

*- Listo Alejandro, no te preocupes un placer ayudarte, que te vaya bien, adiós.*

Adiós.

**Directivo Operativo: Economista Luis Macias, Gerente de Control Operativo.**

Buenos días Sr. Luis, estoy realizando mi trabajo de titulación para la universidad y éste es un estudio de caso que analizará el impacto que tuvo la pandemia en la salud financiera del banco, lo cual se determinará mediante un análisis de índices financieros de los años 2018 al 2021, complementado los resultados con los hallazgos descubiertos en entrevistas.

*- Buenos días Alejandro, coméntame.*

Para iniciar, ¿Como cree que impacto la pandemia en el Banco Bolivariano?

*- Los procesos se tuvieron que dividir en procesos de presencia física, y teletrabajo, se optó por rotar personal, una semana cierto personal hacia teletrabajo y la siguiente venía a las oficinas, en general fue una proporción de un 50/50 del personal para presencial y virtual.*

Según su punto de vista como economista ¿Como cree que impacto la pandemia en la salud financiera del banco?

*- Si afectó de cierta manera al igual que todo el sistema financiero. Sin embargo, no fue un gran impacto dado que nosotros no dejamos de operar, las operaciones se siguieron dando todos los días, aunque los clientes no podían acercarse al banco, se los atendía mediante canales virtuales, o incluso haciendo excepciones para reunirse presencialmente tomando todas las medidas de bioseguridad, a todo esto, existo gran aceptación por parte del público hacia el banco y su manera de atender al cliente.*

Continuando, ¿En qué aspecto operacional incidió más la pandemia?

*- En todo aspecto, los procesos se adaptaron a la virtualidad, los documentos tenían que ser virtuales, las reuniones, los reportes, el control, todo.*

¿Como cree que fue el nivel de resiliencia de los colaboradores en adaptarse a esta manera de operar?

*- Hubo bastante apoyo de parte de todos, al principio fue difícil, pero para mantener la eficiencia, se tenía control y reporte diarios, mediante reuniones por herramientas de videoconferencia, existo bastante control en ese aspecto*

¿Se tenía un plan de contingencia operacional hacia eventos imprevistos?

*- En ese momento se tuvo que crear un plan de contingencia contra pandemia, sin embargo, si existía planes de contingencia operativos. Se planificó el teletrabajo con la organización de todo el equipo y su adaptación fue al instante sin bajar la eficiencia, se realizaron pruebas para instalar los sistemas necesarios y las herramientas necesarias para que el teletrabajo sea igual que operar en la matriz, de esa manera no dejamos de operar ni un solo día.*

Dado al teletrabajo los gastos operativos disminuyeron, que puede opinar de ello.

*- Claro, al no asistir los colaboradores, la alimentación disminuyo, los servicios básicos también disminuyeron, y en parte eso fue positivo para las finanzas del banco. Los colaboradores que asistían tenían un horario mínimo hasta el medio día por lo que ellos almorzaban en sus hogares. Por otro lado, no se bajaron sueldos y salarios, no hubo despidos ni contrataciones nuevas en ese año.*

¿Cómo cree que la administración manejo la situación?

*- De una buena manera, se planifico eficientemente las operaciones en todo el banco, se obligó la implementación de medidas de bioseguridad, mascarillas, alcohol, pruebas de covid.*

¿Cómo cree que el departamento financiero manejo la situación?

*- Así mismo, lo manejaron eficientemente.*

¿Que se aprendió de afrontar ese escenario?

*- Hay que saber accionar de una manera eficiente y al instante, no perder el tiempo y actuar para sobrellevar la situación. El trabajo en equipo es un gran motor para que la empresa supere cualquier obstáculo y colaborar con el objetivo de cuidar la salud de la empresa.*

¿Cómo sintió la transición del 2020 lleno de incertidumbre al 2021? Año con mayor sabiduría y reactivación económica a nivel del país.

*- En 2020 pensamos que esto duraría máximo un año, sin embargo, siguió hasta ahora, incluso empeoró los contagios dando faltas de colaboradores en el departamento de operaciones, sin embargo, gracias a los planes implementados desde un inicio no se vio afectada la eficiencia operacional y todo se mantenía bajo control.*

Para finalizar, ¿Qué consejo operacional daría a las empresas del país respecto a escenarios imprevistos?

*- Por masque sean duras las cosas, si uno quiere salir adelante mantenga su compromiso y su constancia, apoyarse en su equipo de trabajo y buscar y usar los recursos necesarios para afrontar cualquier dificultad*

Listo, muchas gracias, eso sería todo.

*- Un placer ayudarte Alejandro, buen día.*

Buen día igualmente.

**Directivo de Talento Humano: Magister Galo Giler, Subgerente de Seguridad y Salud Ocupacional.**

Buenos días Sr. Galo, estoy realizando mi trabajo de titulación para la universidad y éste es un estudio de caso que analizará el impacto que tuvo la pandemia en la salud financiera del banco, lo cual se determinará mediante un análisis de índices financieros de los años 2018 al 2021, complementado los resultados con los hallazgos descubiertos en entrevistas.

*- Buenos días Alejandro, cuéntame que necesitas saber*

¿Como cree que afectó la pandemia en el Banco Bolivariano?

*- Buenos, en general, nadie estaba preparado para esta pandemia, ni nosotros, ni gobiernos a nivel mundial, nadie se imaginó la magnitud de este suceso, muchas personas pensaban que como era en China no iba a repercutir acá en Ecuador o en el resto del mundo, pero como todos sabemos, llego a todo lado, entonces al no estar preparados, tuvimos que andar en un plan de prueba error, probando cosas que nos convenia y lo que no para conocer la situación y nuestra condición, y así, en forma general fue una lección que todos la aprendimos, y fuimos sacando lo que fue mejor para cada uno adaptando a nuestro ambiente, a nuestras necesidades, y poco a poco, salir adelante dando los resultados que hemos obtenido,*

Como área de recursos humanos, ¿Qué plan de contingencia tienen para afrontar eventos imprevistos?

*- Claro justamente tenemos un plan de emergencia general para muchas cosas, pero tuvimos que crear un plan enfocado contra covid, este plan venimos ejecutándolo hasta el día de hoy, en el cual creamos protocolos de bioseguridad, el cual nos ha ayudado a seguir lineamientos y a saber que hacer en ciertos momentos, nos fuimos adaptando en el transcurso del tiempo*

¿Cuál cree que fue el nivel de adaptación de los colaboradores a estos protocolos de bioseguridad?

*- Bueno esto fue Algo nuevo para todos, al principio costo un poco pero poco a poco los colaboradores se adaptaron muy bien a estos protocolos, al uso de mascarillas, al lavado continuo de manos, uso de alcohol, y un sin número de medidas de bioseguridad que tuvimos que hacer para precautelar la seguridad de*

*ellos, el simple uso de mascarillas costo un poco, sin embargo actualmente la gente no sale sin mascarilla, en el transcurso del tiempo nos fuimos adaptando a estas medidas con total éxito.*

¿Cómo cree que afectó la pandemia en las distintas áreas de la institución? Mencionando el departamento de operaciones y el departamento financiero.

*- Esto en si fue en forma general, las estadísticas que reflejaba el país eran parecidas a lo que ocurría en el banco, covid hubo en todo lado, pero gracias a dios no hubo casos críticos ni pérdida de vidas. Se apoyo en el teletrabajo, sin embargo, si afectó en toda área.*

¿Cómo cree que operaciones manejo esta situación?

*- En si operaciones fue uno de los departamentos que estuvo muy pendiente del tema covid, manteniendo sus operaciones, a mi manera de pensar el departamento lo manejo muy bien manteniendo la atención al público siempre, estando en funcionamiento aquí en matriz el primer piso y la bóveda, nunca se detuvo las operaciones, y se apoyó con el teletrabajo, así manteniendo su eficiencia.*

De la misma manera ¿Cómo cree que financiero manejo esta situación?

*- Igual, como te digo, por teletrabajo y las acciones que se podía hacer, los colaboradores estaban en contacto se trabajó en equipo, nunca se cerró las puertas, en general todos los departamentos pusieron de su esfuerzo para salir adelante, siendo así financiero manejando correctamente los recursos. Se manejo muy bien en general, siendo la primera vez de una pandemia.*

La eficiencia operacional tuvo un indicador positivo durante la pandemia, ¿Cómo actuó recursos humanos para que esa eficiencia sea la adecuada a pesar del contexto en el que vivíamos en ese año?

*- Nosotros siempre nos mantuvimos trabajando, en sí, fuimos los primeros bancos en volver a la presencialidad, pero para lograr esto tuvimos que adecuar planes de retorno, se hacía exámenes de covid, campañas de vacunación, con el resultado de casi el 100% de nuestros colaboradores vacunados con la segunda dosis a nivel nacional. Una vez que todos estuvimos aquí en presencial las operaciones fluían de manera natural y eficientes. Incluso los contagios no*

*existieron de manera masiva, excepto en los rebrotes que hubo a nivel nacional y mundial, gracias a nuestros protocolos y el compromiso de cumplirlos los contagios eran mínimos, lo cual ayudo bastante a que los colaboradores se sientan seguros en trabajar de manera presencial y todo esto dio como resultado los positivos indicadores de eficiencia.*

Personalmente, ¿Cuáles fueron sus aprendizajes de afrontar la pandemia?

*- Creo que todos aprendimos algo, importante destacar la actitud de la resiliencia, de salir adelante ante las adversidades, yo estando a cargo de la salud ocupacional debía mostrar liderazgo y estar al frente en todo momento de la pandemia, buscando siempre maneras de mantener la bioseguridad. Me gusto el trabajo en equipo, mucha gente se unió, colaboro para salir adelante junto al banco. Se aprendió mucho y lo bueno fue que el resultado que se obtuvo fue positivo, entonces yo creo que fue muy bueno trabajar en equipo todas las áreas.*

¿Qué consejo daría a las empresas del país respecto a escenarios imprevistos?

*- Pensar en positivo, hacer las cosas bien, analizar que se puede hacer mejor, realizar aforos para destacar ideas de los colaboradores. Además, siempre pensar y cuidar el capital humano, si se tiene a los colaborades en un ambiente saludable, su eficiencia será la mejor, siempre es bueno tener a tus colaboradores bien, tanto en su salud mental y física, generar confianza y seguridad.*

Muchas gracias por sus respuestas eso fue todo,

*- Perfecto, ¿cumplió con tus expectativas la entrevista?*

Si, incluso las supero, nuevamente le agradezco el tiempo y la ayuda, hasta luego, buena tarde

*- Me alegro Alejandro, que te vaya bien en tu trabajo y tu titulación, cuídate mucho nos estaremos viendo.*

Gracias, chao.



**Especialista Financiero: Magister Miguel Herrera, docente de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil.**

Buenos días docente, estoy realizando mi trabajo de titulación para la universidad y éste es un estudio de caso que analizará el impacto que tuvo la pandemia en la salud financiera del banco, lo cual se determinará mediante un análisis de índices financieros de los años 2018 al 2021, complementado los resultados con los hallazgos descubiertos en entrevistas.

*- Como este estimado estudiante, con mucho gusto le ayudare en su trabajo de investigación, indíqueme sus preguntas.*

Empezando ¿Cómo cree que fue la salud financiera de las instituciones bancarias de nuestro país durante la pandemia en el 2020?

*- Obviamente la pandemia de la Covid 19 provocó la paralización de las actividades económicas del país en la mayoría de los sectores debido al confinamiento dictado por el decreto presidencial. De esta manera la situación financiera, de las instituciones bancarias fueron afectadas dado que la recuperación de la cartera de ralentizó. Pero es menester señalar, que las instituciones bancarias de Ecuador demostraron su excelente manejo financiero dado que pudieron soportar el impacto de la pandemia.*

Según usted, ¿Cuál es la importancia de analizar los índices financieros, y cada cuanto tiempo debería hacerse un análisis y seguimiento de estos?

*- Los índices financieros son de vital importancia dado que entrega una lectura de la posición de las entidades. En este aspecto la importancia radica que se puede prevenir la quiebra de alguna institución bancaria y evitar la desconfianza de la población en el Sistema Financiero Nacional. De acuerdo a mi opinión un análisis financiero se lo debe realizar de forma mensual.*

Financieramente hablando, ¿Qué aspectos se puede sacrificar para mantener una salud financiera estable?

*- Para una sostenibilidad financiera se recomienda la eliminación de activos improductivos. En este aspecto las instituciones bancarias deben seleccionar de forma prolija la colocación de los créditos. Otro aspecto es trasladar las obligaciones de corto plazo a largo plazo. En este escenario el gasto financiero*

*aumenta, pero la liquidez se alivia y es preferible aumentar el gasto financiero y tener disponibilidad.*

¿Qué opina de la importancia por velar la liquidez, la calidad de los activos, y la eficiencia operacional?

- La liquidez es un aspecto de vital importancia dado que este flujo permite la continuidad del giro del negocio, por tanto, se debe cuidar el flujo de caja para entrar en una iliquidez grave. La calidad de los activos es la base de la rentabilidad de las entidades. Dado que el desempeño financiero se lo relaciona con la inversión realizada y financieramente se conoce que el total de activos es la suma de la deuda onerosa y el patrimonio. En este escenario, si existe activos improductivos la rentabilidad va a disminuir, es decir la entidad es ineficiente. En el punto de la eficiencia operacional es un tema que toda entidad debe de precautelar debido a que si los gastos superan los ingresos el negocio simplemente cierra. La calidad del gasto va en relación directa con el flujo de los ingresos.

¿Qué consejo financiero daría a las empresas del país respecto a escenarios imprevistos?

*- Los imprevistos siempre aparecen, es inevitable, por eso se recomienda tener algún fondo de contingencia sin que este afecte la liquidez de la compañía.*

Muchas gracias por su ayuda

*- Listo no se preocupe, espero le vaya bien en su titulación*

Gracias buen día

**Especialista Financiero: Economista Joel Salazar, docente de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil.**

Buenos días docente, estoy realizando mi trabajo de titulación para la universidad y éste es un estudio de caso que analizará el impacto que tuvo la pandemia en la salud financiera del banco, lo cual se determinará mediante un análisis de índices financieros de los años 2018 al 2021, complementado los resultados con los hallazgos descubiertos en entrevistas.

*- Como este estimado estudiante, con mucho gusto le ayudaré en su trabajo de investigación, indíqueme sus preguntas.*

¿Cómo cree que fue la salud financiera de las instituciones bancarias de nuestro país durante la pandemia en el 2020?

*- Creo que la salud financiera de dichas instituciones no tuvo contratiempo ya que supieron actuar rápidamente en su mayoría, ofreciendo mecanismo que permitieran a sus clientes no quedar en mora y que el índice de cartera vencida no se deteriorara*

Según usted, ¿Cuál es la importancia de analizar los índices financieros, y cada cuanto tiempo debería hacerse un análisis y seguimiento de estos?

*- Sumamente importante es tener un seguimiento de los indicadores financieros más aun en las instituciones financieras, debido a que el mínimo descuido en ellos podría ocasionar que la misma atreves riesgos de liquidez y crédito que son los que más daño pueden ocasionar en una institución financiera Con respecto al tiempo de análisis dependerá de la directiva establecerlos, trimestral mínimo siempre y cuando el departamento de riesgo financiero sea independiente en las decisiones que tome caso contrario se debería reducir dicho periodo*

Financieramente hablando, ¿Qué aspectos se puede sacrificar para mantener una salud financiera estable?

*- Sacrificar ninguno, si la economía presenta una buena salud y está creciendo se puede flexibilizar en tasas, periodos, montos, políticas de cobro y de exigencia de perfil del solicitante de crédito*

¿Qué opina de la importancia por velar la liquidez, la calidad de los activos, y la eficiencia operacional?

*- En instituciones financieras la liquidez que debe gozar es indiscutible, mientras más bajo sea el riesgo por liquidez mejor ya que así el riesgo financiero de la institución también será bajo; con respecto a la calidad de los activos lo más recomendable es cumplir con los estándares así se evita caer en situaciones de iliquidez por tener un alto nivel de activos de baja calidad; aunque es un componente importante a veces no es tomado muy en cuenta y su mala administración generaría fuertes pérdidas a la institución y es el riesgo operacional, en esta parte vale la pena que la institución invierta en la adecuada capacitación de ese departamento*

¿Qué consejo financiero daría a las empresas del país respecto a escenarios imprevistos?

*-La pandemia ha sido un buen llamado de atención, aquí las instituciones ya deberían empezar a mirar al análisis de datos y todo lo que se está haciendo en este campo pues les ayudaría a prevenir situación de alto riesgo financiero, pero aun a estas instituciones les cuesta invertir en estos programas y más en capacitar a sus empleados en esas áreas*

Muchas gracias por su ayuda

*- Listo no se preocupe, espero le vaya bien en su titulación*

Gracias buen día

## Estados Financieros del Banco Bolivariano de los años de estudio

### Balance General 2019-2018

Banco Bolivariano C. A.  
(Guayaquil - Ecuador)  
Balance General

31 de diciembre de 2019, con cifras comparativas de 2018  
(Expresado de dólares de los Estados Unidos de América – US\$)

	Activos		Pasivos y Patrimonio de los Accionistas	
	2019	2018	2019	2018
Fondos disponibles (nota 3)	US\$ 757,071,515	727,399,427	Obligaciones con el público (nota 12)	US\$ 2,951,556,622
Inversiones en títulos valores, neto (nota 4)	535,746,307	539,651,210	Obligaciones inmediatas (nota 13)	11,424,777
Cartera de créditos, neto (nota 5)	2,091,038,410	1,983,895,291	Aceptaciones en circulación (nota 7)	27,089,298
Deudores por aceptación (nota 7)	27,089,298	14,871,649	Cuentas por pagar (nota 14)	108,321,977
Cuentas por cobrar, neto (nota 8)	39,504,487	30,261,003	Obligaciones financieras (nota 15)	250,336,419
Bienes realizables, adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil y no utilizados por la institución, neto (nota 9)	370,757	366,461	Obligaciones convertibles en acciones (nota 16)	-
Propiedades, muebles y equipos, neto (nota 10)	45,724,266	44,277,782	Otros pasivos (nota 17)	7,792,977
Otros activos, neto (nota 11)	101,413,908	106,941,463	Total pasivos	3,256,522,070
			Patrimonio de los accionistas (nota 18)	341,436,878
Total activos	US\$ 3,597,958,948	3,348,264,286	Total pasivos y patrimonio de los accionistas	US\$ 3,597,958,948
Cuentas de orden (nota 22)	US\$ 4,765,449,219	4,594,444,823	Pasivos contingentes (nota 21)	US\$ 831,192,592
				592,304,662

## Estado de Resultados 2019-2018

## Banco Bolivariano C. A.

## Estado de Resultados

Año que terminó el 31 de diciembre de 2019, con cifras comparativas de 2018

(En dólares de los Estados Unidos de América – US\$)

	2019	2018
Intereses ganados (nota 23)	US\$ 217,736,640	178,164,578
Intereses causados (nota 24)	(78,641,649)	(53,031,099)
Margen neto de intereses	<u>139,094,991</u>	<u>125,133,479</u>
Comisiones ganadas (nota 23)	26,328,941	24,778,474
Ingresos por servicios (nota 23)	36,632,031	34,765,303
Comisiones causadas	(2,610,754)	(1,704,734)
Utilidades financieras	11,017,334	9,108,846
Pérdidas financieras	(708,106)	(135,686)
Margen bruto financiero	<u>209,754,437</u>	<u>191,945,682</u>
Provisiones para activos de riesgo (nota 6)	(18,619,717)	(17,242,063)
Margen neto financiero	<u>191,134,720</u>	<u>174,703,619</u>
Gastos de operación (nota 25)	(129,054,662)	(119,492,830)
Margen de intermediación	<u>62,080,058</u>	<u>55,210,789</u>
Otros ingresos operacionales - utilidades en acciones y participaciones y otros	5,711,435	5,932,236
Otras pérdidas operacionales	(733,301)	(170,005)
Margen operacional	<u>67,058,192</u>	<u>60,973,020</u>
Otros ingresos	3,764,991	3,083,392
Otros gastos y pérdidas	(381,274)	(277,799)
Utilidad antes de la participación de los empleados en las utilidades e impuesto a la renta	70,441,909	63,778,613
Participación de los empleados en las utilidades (nota 14)	(10,566,286)	(9,566,792)
Utilidad antes de impuesto a la renta	59,875,623	54,211,821
Impuesto a la renta (nota 20)	(15,237,821)	(13,896,969)
Utilidad neta	<u>US\$ 44,637,802</u>	<u>40,314,852</u>

## Balance General 2020-2019

Banco Bolivariano C. A.  
(Guayaquil - Ecuador)  
Balance General

31 de diciembre de 2020, con cifras comparativas de 2019  
(Expresado de dólares de los Estados Unidos de América - US\$)

Activos	2020		2019		Pasivos y Patrimonio de los Accionistas	2020		2019	
	US\$		US\$			US\$		US\$	
Fondos disponibles (nota 3)	1,088,304,329		757,071,515		Obligaciones con el público (nota 12)	3,256,058,601		2,861,556,622	
Inversiones en títulos valores, neto (nota 4)	506,896,784		535,746,307		Obligaciones inmediatas (nota 13)	47,566,691		11,424,777	
Cartera de créditos, neto (nota 5)	2,239,039,790		2,091,038,410		Aceptaciones en circulación (nota 7)	473,834		27,088,298	
Deudores por aceptación (nota 7)	473,834		27,088,298		Cuentas por pagar (nota 14)	96,307,098		108,321,977	
Cuentas por cobrar, neto (nota 8)	35,363,523		39,504,487		Obligaciones financieras (nota 15)	295,307,109		250,336,419	
Bienes realizables, adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil y no utilizados por la institución, neto (nota 9)	370,757		370,757		Obligaciones convertibles en acciones (nota 16)	30,012,936		-	
Propiedades, muebles y equipos, neto (nota 10)	46,771,568		45,724,266		Otros pasivos (nota 17)	7,714,728		7,292,977	
Otros activos, neto (nota 11)	84,658,321		101,413,908		Total pasivos	3,643,440,997		3,256,522,070	
					Patrimonio de los accionistas (nota 18)	358,407,909		341,436,878	
Total activos	4,001,848,906		3,597,958,948		Total pasivos y patrimonio de los accionistas	4,001,848,906		3,597,958,948	
Cuentas de orden (nota 22)	5,006,336,875		4,765,449,219		Pasivos contingentes (nota 21)	812,635,575		831,192,592	

## Estado de Resultados 2020-2019

Banco Bolivariano C. A.

## Estado de Resultados

Año que terminó el 31 de diciembre de 2020, con cifras comparativas de 2019

(En dólares de los Estados Unidos de América – US\$)

		2020	2019
Intereses ganados (nota 23)	US\$	238,017,151	217,736,640
Intereses causados (nota 24)		(94,346,987)	(78,641,649)
Margen neto de intereses		<u>143,670,164</u>	<u>139,094,991</u>
Comisiones ganadas (nota 23)		22,309,231	26,328,941
Ingresos por servicios (nota 23)		32,085,468	36,632,031
Comisiones causadas		(2,277,388)	(2,610,754)
Utilidades financieras		8,129,254	11,017,334
Pérdidas financieras		(826,830)	(708,106)
Margen bruto financiero		<u>203,089,899</u>	<u>209,754,437</u>
Provisiones para activos de riesgo (nota 6)		(36,266,354)	(18,619,717)
Margen neto financiero		<u>166,823,545</u>	<u>191,134,720</u>
Gastos de operación (nota 25)		(128,392,061)	(129,054,662)
Margen de intermediación		<u>38,431,484</u>	<u>62,080,058</u>
Otros ingresos operacionales - utilidades en acciones y participaciones y otros		5,327,359	5,711,435
Otras pérdidas operacionales		(410,367)	(733,301)
Margen operacional		<u>43,348,476</u>	<u>67,058,192</u>
Otros ingresos		1,938,781	3,764,991
Otros gastos y pérdidas		(339,436)	(381,274)
Utilidad antes de la participación de los empleados en las utilidades e impuesto a la renta		44,947,821	70,441,909
Participación de los empleados en las utilidades (nota 14)		(6,742,173)	(10,566,286)
Utilidad antes de impuesto a la renta		38,205,648	59,875,623
Impuesto a la renta (nota 20)		(8,486,212)	(15,237,821)
Utilidad neta	US\$	<u>29,719,436</u>	<u>44,637,802</u>



## Balance General 2021-2020

**BANCO BOLIVARIANO C.A.**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021**  
 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

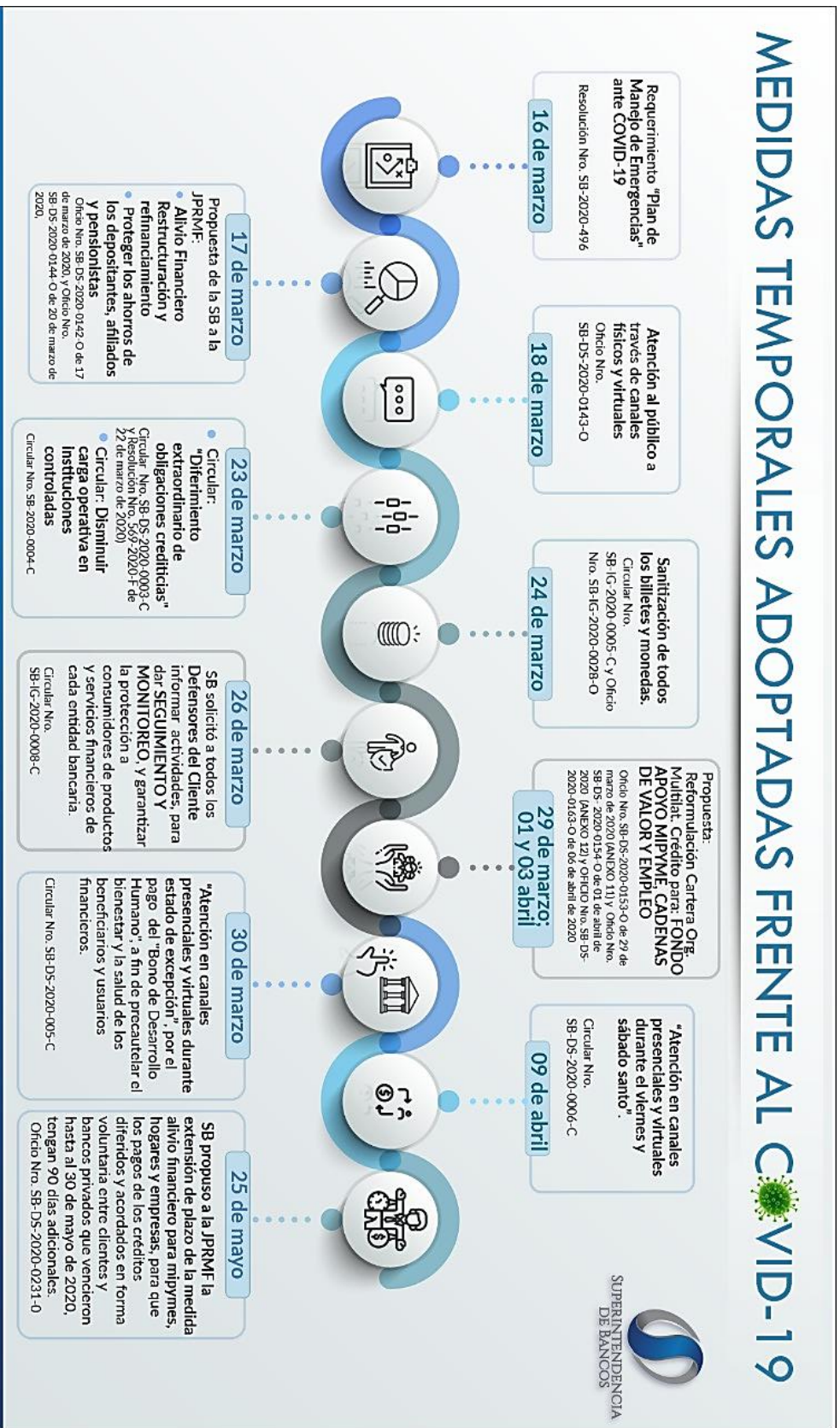
Activos	Referencia		Pasivos y Patrimonio	Referencia	
	a Notas			a Notas	
	2021	2020		2021	2020
Fondos disponibles	4	1,116,385,310	Obligaciones con el público	13	3,601,112,427
Inversiones	5	566,733,742	Obligaciones inmediatas	14	41,159,631
Cartera de créditos, neta	6	2,593,370,196	Acepciones en circulación		335,529
Deudores por aceptaciones		335,529	Cuentas por pagar	15	109,253,928
Cuentas por cobrar, neta	7	35,148,171	Obligaciones financieras	16	243,498,455
Bienes realizables, adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil y no utilizados por la institución, neta	8	413,151	Obligaciones convertibles en acciones y deuda subordinada	17	50,009,757
Propiedades y equipos, neta	9	59,874,713	Otros pasivos	18	7,638,101
Otros activos	10	88,396,203	Patrimonio	19	406,649,187
<b>Total del activo</b>		<b>4,459,657,015</b>	<b>Total pasivo y patrimonio</b>		<b>4,459,657,015</b>
					<b>4,001,848,906</b>

## Estado de Resultados 2021-2020

**BANCO BOLIVARIANO C.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021**  
 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

	Referencia a Notas	2021	2020
Intereses y descuentos ganados	20	242,388,537	238,017,151
Intereses causados	20	(88,370,718)	(94,346,987)
Margen neto de intereses		154,017,819	143,670,164
Comisiones ganadas	20 y 23	27,104,759	22,309,231
Ingresos por servicios	20 y 23	37,521,259	32,085,468
Comisiones causadas	20	(3,529,348)	(2,277,388)
Utilidades financieras	20	6,124,998	8,129,254
Pérdidas financieras	20	(950,199)	(826,830)
Margen bruto financiero		220,289,290	203,089,899
Provisiones para activos de riesgo	12	(35,035,357)	(36,266,354)
Margen neto financiero		185,253,933	166,823,545
Gastos de operación	21	(137,889,988)	(128,392,061)
Margen de intermediación		47,363,945	38,431,484
Otros ingresos operacionales	21	5,304,492	5,327,359
Otras pérdidas operacionales	21	(280,293)	(410,367)
Margen operacional		52,388,144	43,348,476
Otros ingresos	22	4,682,212	1,938,781
Otros gastos y pérdidas	22	(306,597)	(339,436)
Utilidad antes de la participación de los empleados en las utilidades e impuesto a la renta		56,763,759	44,947,821
Participación de los empleados en las utilidades	24	(8,514,564)	(6,742,173)
Utilidad antes del impuesto a la renta		48,249,195	38,205,648
Impuesto a la renta	24	(7,406,815)	(8,488,212)
Utilidad neta		40,842,380	29,719,436

Medidas temporales frente al Covid-19



## Resolución de la JRMF No. 569-2020-F

### RESUELVE

En el Libro I "Sistema Monetario y Financiero de la Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros, efectuar la siguiente reforma:

**ARTÍCULO ÚNICO.** – En el Capítulo XIX "Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las entidades de los sectores financiero público y privado bajo el control de Superintendencia de Bancos", Título II "Sistema Financiero Nacional", agréguese las siguientes disposiciones transitorias:

**DÉCIMA SEGUNDA.** – Se entenderá por "Diferimiento extraordinario de obligaciones crediticias" al proceso mediante el cual las entidades del sector financiero público y privado refinancien, reestructuren o noven operaciones de crédito al amparo de la presente resolución.

(...)

## Resolución de la JRMF No. 572-2020-F

### RESUELVE:

#### **REFORMAR LAS NORMAS GENERALES PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL FONDO DE LIQUIDEZ DEL SECTOR FINANCIERO PRIVADO Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO**

**ARTÍCULO 1.-** Reformar el artículo 14 de la Subsección II "Estructura de los Fideicomisos Mercantiles y Régimen de Aportes", Sección II "Normas Generales para el Funcionamiento del Fondo de Liquidez del Sector Financiero Privado y del Sector Financiero Popular y Solidario", Capítulo XXX "Fondo de Liquidez de las Entidades del Sector Financiero Privado y del Sector Financiero Popular y Solidario", Título II "Sistema Financiero Nacional", Libro I "Sistema Monetario y Financiero", de la Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros, donde se establece: "8%", deberá decir: "5%".

## Resolución de la JRMF No. 588-2020-F

### RESUELVE

En el Capítulo XIX "Calificación de activos de riesgo o constitución de provisiones por parte de las entidades de los sectores financieros público y privado bajo el control de la Superintendencia de Bancos", Título II "Sistema Financiero Nacional", del Libro I "Sistema Monetario y Financiero" de la Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros realizar las siguientes reformas:

**ARTÍCULO 1.-** En la Disposición Transitoria Décima Segunda, de la resolución Nr. 569-2020-F, agregar el término "reprogramen," después de la frase: "(...) al proceso mediante el cual las entidades del sector financiero público y privado (...)", de la siguiente manera:

**DÉCIMO SEGUNDA.** – Se entenderá por "Diferimiento extraordinario de obligaciones crediticias" al proceso mediante el cual las entidades del sector financiero público y privado reprogramen, refinancien, reestructuren o noven operaciones de crédito al amparo de la presente resolución.

(...)

## Resolución de la JRMF No. 582-2020-F

### RESUELVE:

En el Capítulo XIX "calificación de Activos de Riesgo y Constitución de Provisiones por parte de las entidades de los sectores financiero público y privado bajo el control de la Superintendencia de Bancos", Título II 'Sistema Financiero Nacional', Libro I "Sistema Monetario y Financiero" de la Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras de Valores y Seguros, efectúese las siguientes reformas:

**ARTICULO UNO.** - Modificar los plazos contenidos en el segundo inciso de la Disposición Transitoria Décima Cuarta, en la siguiente forma:

- a) Ampliar en 60 días adicionales para que clientes y bancos privados puedan acogerse a solicitud de los clientes o por iniciativa directa de las entidades financieras, previa notificación al cliente, al "Diferimiento extraordinario de obligaciones crediticias";
- b) Ampliar en 90 días adicionales para que las operaciones que no hubieran sido pagadas en la fecha de vencimiento, sean transferidas a las correspondientes cuentas vencidas;

**ARTICULO DOS.** - Modificar la Primera Disposición General de la resolución No. 569202GF, en el siguiente sentido:

- a) La resolución No. 569202GF de 22 de marzo de 2020 tendrá una vigencia de 180 días contados a partir de su expedición.

### DISPOSICIONES GENERALES:

**PRIMERA.** - La Superintendencia de Bancos comunicará a las entidades controladas sobre los términos de esta resolución, quienes a su vez lo comunicarán a sus clientes y deudores.

**SEGUINDA.** - Los casos de duda serán atendidos por la Superintendencia de Bancos.

**DISPOSICIÓN FINAL.** - Esta resolución entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

## Resolución de la JRMF No. 609-2020-F

### RESUELVE:

En el Libro I "Sistema Monetario y Financiero de la Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros, efectuar la siguiente reforma:

**ARTÍCULO PRIMERO.**- En el Capítulo XIX "Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las entidades de los sectores financiero público y privado bajo el control de la Superintendencia de Bancos", Título II "Sistema Financiero Nacional", agréguese las siguientes disposiciones transitorias:

**DÉCIMA NOVENA.**- Por esta única vez, las entidades bancarias en los estados financieros con corte al 31 octubre de 2020 y hasta los estados financieros con corte el 30 de junio de 2021, registrarán la transferencia a las cuentas vencidas, todas las operaciones de los diferentes segmentos de crédito que no hubieren sido pagados en la fecha de vencimiento, a los 61 días.

**VIGÉSIMA.**- Modificar de forma temporal los porcentajes de provisiones y días de morosidad para atenuar el riesgo de crédito generado por el confinamiento producto de la pandemia Covid-19, la cual se aplicará a partir de la vigencia de la presente resolución y hasta el 30 de junio de 2021 inclusive.

La administración de cada entidad controlada, deberá constituir provisiones en los diferentes segmentos de crédito, entre los porcentajes mínimos y máximos que constan en las siguientes tablas:

Categorías	Crédito-Comercial	Provisiones	
	Días Morosidad	Mínimo	Máximo
A1	0	1,00%	1,00%
A2	1-30	1,01%	2,00%
A3	31-60	2,01%	4,00%
B1	61-75	4,01%	6,00%
B2	76-90	6,01%	16,00%
C1	91-120	16,01%	40,00%
C2	121-180	40,01%	60,00%
D	181-360	60,01%	99,99%
E	+ 360	100,00%	

Los deudores de los créditos de los segmentos Productivo, Comercial Ordinario y Comercial Prioritario menores a US\$ 100.000 (Cien mil dólares de los Estados Unidos de América), se calificarán por morosidad. Los deudores de los créditos mayores a US\$ 100.000 (Cien mil dólares de los Estados Unidos de América) se calificarán con los modelos internos de seguimiento previstos en el numeral 1.1.4 "Metodologías y/o sistemas internos de calificación de crédito productivo y de los créditos comerciales prioritario y ordinario" de esta norma.

Categorías	Crédito de Consumo Microcrédito	Provisiones	
	Días Morosidad	Mínimo	Máximo
A1	0	1,00%	1,00%
A2	1-30	1,01%	2,00%
A3	31-60	2,01%	5,00%
B1	61-75	5,01%	15,00%
B2	76-90	15,01%	25,00%
C1	91-120	25,01%	50,00%
C2	121-150	50,01%	75,00%
D	151-180	75,01%	99,00%
E	+ 180	100,00%	

Categorías	Crédito-Educativo	Provisiones	
	Días Morosidad	Mínimo	Máximo
A1	0	1,00%	1,00%
A2	1-30	1,01%	2,00%
A3	31-60	2,01%	5,00%
B1	61-75	5,01%	15,00%
B2	76-90	15,01%	25,00%
C1	91-120	25,01%	50,00%
C2	121-180	50,01%	75,00%
D	181-360	75,01%	99,00%
E	+ 360	100,00%	

**VIGÉSIMA PRIMERA.**- De existir excedentes en los valores de provisiones específicas producto de la aplicación de la disposición Transitoria Vigésima, estos excedentes serán reclasificados a la cuenta de provisión 149987 "Provisiones no reversadas por requerimiento normativo", estos valores podrán ser

reclasificados nuevamente a provisiones específicas, debiendo las entidades bancarias notificar a la Superintendencia de Bancos por el medio y las condiciones que el ente de control determine.

**ARTÍCULO SEGUNDO.-** En el Capítulo XIX "Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las entidades de los sectores financiero público y privado bajo el control de la Superintendencia de Bancos", Título II "Sistema Financiero Nacional", remplazar la disposición transitoria DÉCIMA SÉPTIMA, por la siguiente:

"**DÉCIMA SÉPTIMA.-** Las entidades del sector financiero privado y público deberán, durante el ejercicio del año 2020, constituir provisiones genéricas. Dichas provisiones representarán desde el 0.01% y hasta el 5% del total de la cartera bruta a diciembre 2019 y formarán parte del patrimonio técnico secundario; estas provisiones se considerarán para los efectos de lo dispuesto en el numeral 11 del artículo 10 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Esta disposición transitoria estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2020"

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

**PRIMERA.-** La presente resolución tendrá una vigencia hasta el 30 de junio de 2021.

**SEGUNDA.-** La Superintendencia de Bancos comunicará a las entidades controladas sobre el contenido de la presente resolución.

**TERCERA.-** Los casos de duda serán atendidos por la Superintendencia de Bancos.

**CUARTA.-** Quedan derogadas todas las disposiciones normativas de igual o menor jerarquía que se contrapongan a la presente resolución.

**DISPOSICIÓN FINAL.-** Esta resolución entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.