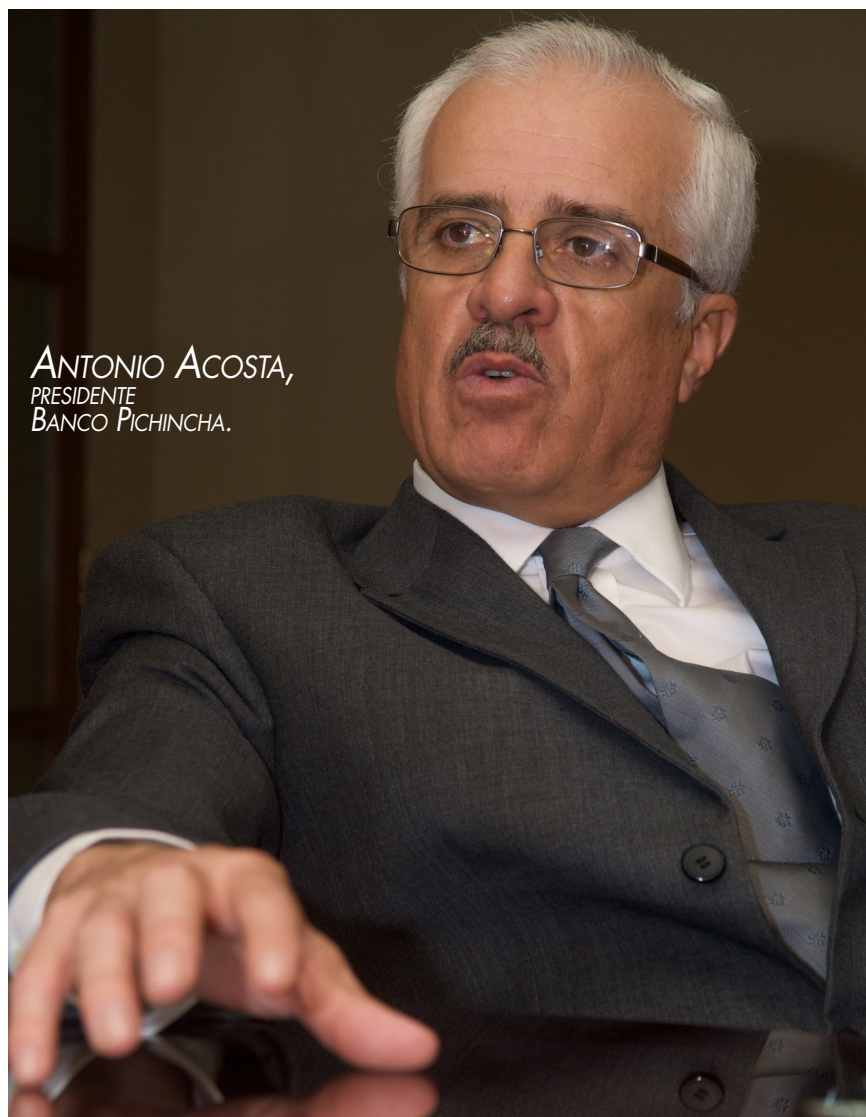


“El buen manejo bancario no se ve en los momentos de bonanza sino cuando hay crisis”

< POR VANESSA BRITO >

El Banco Pichincha no solo es el mayor banco del Ecuador, sino también el mejor: así clasificó en el *ranking* de aniversario de GESTIÓN 2016. ¿Cómo mantiene este banco el compromiso institucional que lo ha llevado a ser la principal entidad bancaria ecuatoriana en medio de una economía de expectativas y desequilibrios? GESTIÓN conversó con Antonio Acosta Espinosa, presidente del Banco Pichincha C. A. Aquí sus reflexiones.

En un ambiente marcado por la incertidumbre, la liquidez juega un papel fundamental en el manejo bancario, y es justamente el Banco Pichincha el que logró la mayor liquidez entre los bancos grandes, medida como cobertura a los 100 mayores depositantes. Además, como lo dijo GESTIÓN en su *ranking* anual publicado en el número anterior, Banco Pichincha se destaca por su eficiencia administrativa y buena cobertura de la cartera improductiva.



ANTONIO ACOSTA,
PRESIDENTE
BANCO PICHINCHA.

Esta institución es el mayor banco entre los 22 que operan en el Ecuador; su peso en el mercado da cuenta de una participación cercana a la tercera parte del sistema en activos, depósitos, patrimonio y cartera, y de 20% en las utilidades (a mayo de 2016).

Si bien Banco Pichincha se mantiene como el más grande del sistema financiero, al igual que lo observado a nivel agregado, esta institución registró disminuciones de sus principales variables producto de la recesión económica, aunque cabe destacar el aumento de su patrimonio. Sobre estos y otros temas, GESTIÓN entrevistó al presidente de la institución, **Antonio Acosta**.

—Uno de los puntales de Banco Pichincha es el manejo de la liquidez. ¿Cuál es la estrategia de la institución en este indicador clave?

—Después de más de 100 años de experiencia y sobre todo en los últimos 20 años, el banco aprendió que la única forma para garantizar a sus depositantes es mantener una liquidez adecuada. Esto quiere decir que el banco debe tener bajo su control un nivel de liquidez que permita atender las demandas de sus depositantes ante cualquier circunstancia. Por ejemplo, en 2009 cuando sucedió la crisis bancaria, nuestros clientes retiraron alrededor de 20% de sus depósitos. Si el banco no hubiese tenido el control de su liquidez para entregar un valor tan elevado, simplemente hubiese quebrado; porque los depositantes no esperan argumentos ni razones el momento de retirar sus depósitos: demandan, con toda razón, su dinero y el banco está en la obligación de dárselo.

—¿En dolarización qué implicaciones adicionales debe manejar la liquidez?

—Tras haber superado episodios tan dramáticos y más en un país dolarizado, donde ya no existe prestamista de última instancia, la banca tiene una mayor responsabilidad de contar con la liquidez suficiente para contar con las exigencias de los depositantes, las que surgen no en los momentos de bonanza sino cuando hay crisis. Banco Pichincha mantiene un esquema operativo permanente, cuyo

propósito es garantizar a sus depositantes que en cualquier circunstancia, buena o mala, de crisis o bonanza, de un desastre o de cualquier otra situación adversa, el Pichincha va a contar con el efectivo para poder devolverles, y eso implica que el banco debe tener bajo su control por lo menos 25% del total de los depósitos que ha recibido.

Es un porcentaje elevado, pero consideramos el correcto ante la falta de un prestamista de última instancia, y más aún cuando, por ley, parte de esos depósitos deben quedarse vía encaje en el Banco Central del Ecuador (BCE). No hay la certeza de que existan suficientes reservas en esta entidad para responder por la totalidad de los depósitos que los bancos privados hemos debido hacer obligatoriamente ahí. Es evidente que una porción de dichos depósitos han sido otorgados en créditos hacia otros organismos públicos y al propio Gobierno central.

Consecuentemente, ya no consideramos el encaje depositado por el Pichincha en el BCE parte de nuestra liquidez; podría suceder que cuando vayamos a reclamar ese dinero nos entreguen cualquier instrumento financiero en sustitución del dinero en efectivo que nosotros hemos depositado allá. Todo esto para advertir que la banca ecuatoriana, no solo el Pichincha, está consciente de la situación y por eso acopia más liquidez en su propio balance.

—Pero, como en todo, hay pros y contras. ¿Cuáles son los efectos de tanta liquidez sobre el crédito y la utilidad?

—La elevada liquidez es buena para soportar los *shocks* y mantenerla en resguardo de los depositantes, pero también genera efectos perversos ya que tener dinero improductivo es desventajoso para la sociedad y para el propio banco, porque al no colocarlo vía préstamos se afectan los negocios y desaparece el efecto multiplicador en la economía. Y sin créditos tampoco se genera utilidad ni rentabilidad en favor del banco.

Es tentador salir a prestar los excedentes de liquidez; lo podríamos hacer y aquello generaría utilidades, que buena falta hacen para aumentar provisiones y

reservas que atiendan al crédito que se deteriora. Pero nunca olvidamos que si por cualquier circunstancia, inclusive de carácter natural, los depositantes se asustan y corren al banco a sacar su dinero se puede generar un terrible colapso si el banco no tiene por lo menos 25% de liquidez inmediata para atender a sus depositantes. Si esto ocurre en un banco grande o mediano, las consecuencias para el Ecuador pueden ser desastrosas.

La responsabilidad es enorme. En un ambiente de inseguridad e inestabilidad, los bancos tenemos que estar líquidos para la tranquilidad de los depositantes; esa es la única garantía para la estabilidad del sistema financiero, de la dolarización y del Ecuador. Si cabe premiarnos por eso yo no lo sé, pero sin duda demuestra que el banco actúa de manera seria, prudente y de forma absolutamente responsable frente a sus depositantes.

—Las cifras muestran que la rentabilidad está a la baja ¿Cómo se sostiene un negocio con mínimas ganancias?

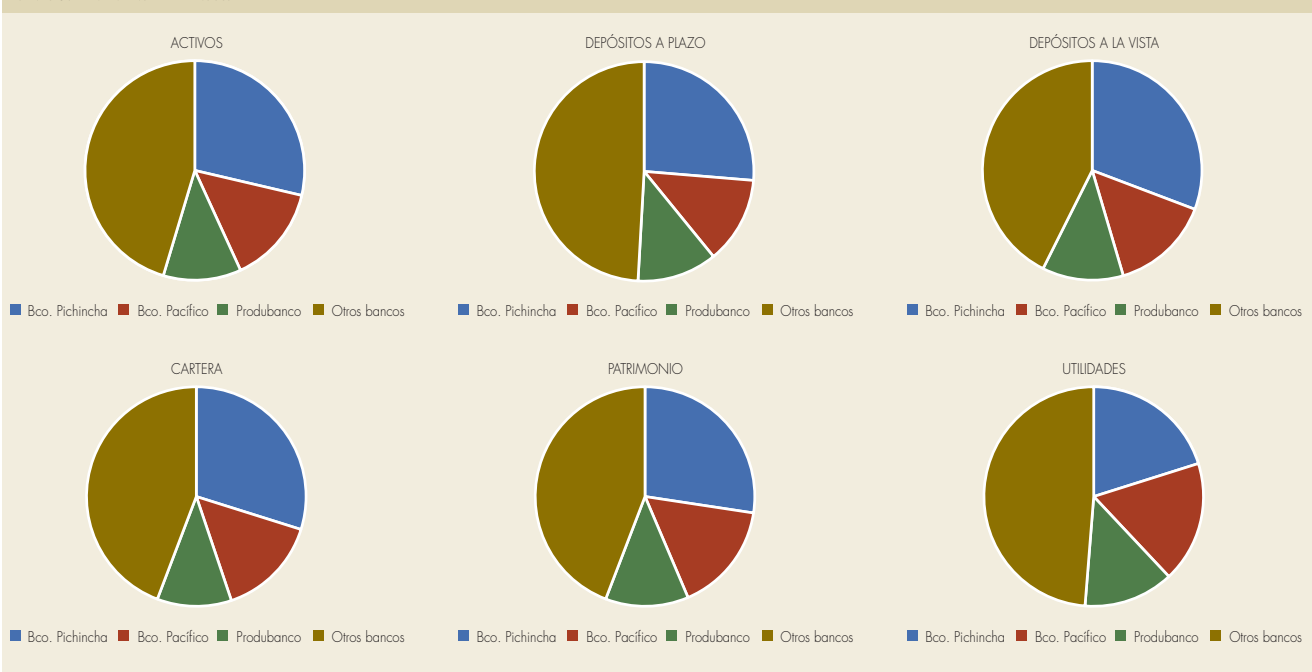
—El sistema bancario ecuatoriano ya está a 6% de rentabilidad sobre el patrimonio y 0,6% de rentabilidad sobre activo (a mayo de 2016). Y las utilidades han disminuido en cerca de -40%, comparando con el período enero-mayo del año pasado. La contracción de la economía ecuatoriana es severa: los depósitos han caído y consecuentemente el crédito. El crédito es la principal fuente de rentabilidad para los bancos pero la obligación de mantener el índice de liquidez mencionado impone esta restricción que se traduce en menor utilidad. Este hecho real, sumado a la sobrecarga tributaria que el sistema ha debido soportar estos últimos años y al severo control de precios para el negocio financiero, ha ocasionado una escasa utilidad y el consecuente desestímulo para los inversionistas en el negocio financiero. Pero ya lo dije, el negocio bancario no es solo ganancias, sino manejar con absoluta responsabilidad el dinero de los depositantes.

Para los banqueros de hoy es más importante hacer provisiones (que con tablemente disminuyen utilidades) que generar dividendos para sus accionistas,

BANCO PICHINCHA LIDERA LAS PRINCIPALES VARIABLES FINANCIERAS

(% PARTICIPACIÓN DE MERCADO, A MAY-16)

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS.



pues el entorno adverso aumenta el riesgo de deterioro de la cartera. Nuestros accionistas han decidido conscientemente priorizar las provisiones antes que sus ganancias porque saben bien que un banco no solo quiebra por falta de liquidez, sino también por falta de solvencia que se produce cuando se contamina irreversiblemente la cartera y eso también hay que evitar.

Los depositantes no esperan argumentos ni razones el momento de retirar sus depósitos: demandan, con toda razón, su dinero y el banco está en la obligación de dárselo. Ahí radica la importancia de tener suficiente liquidez.

—Pese al entorno hay que colocar créditos, ¿cuál es la política del Pichincha?

—Claro que no se puede llegar al extremo de tener todos los recursos en liquidez, porque entonces hemos perdido la razón de ser. Las preguntas son: ¿a quién prestamos? y ¿a qué plazo? Porque en tasas no hay discusión, están controladas por el Estado desde hace muchos

años. Por ahora desconocemos cuánto más se pueden deteriorar los indicadores económicos del país y, en ese escenario, los créditos de largo plazo, que son los verdaderos motores para la reactivación productiva, no son viables. Este hecho se ratifica con la caída de la demanda crediticia por parte del sector productivo; no es que la gente está aquí haciendo fila para pedir un crédito. Las empresas y las personas naturales no quieren endeudarse ni enfrentar nuevos emprendimientos por falta de claridad sobre la evolución económica del país.

En esta situación de inestabilidad lo prudente es colocar los excedentes de liquidez en créditos de corto plazo, en clientes muy calificados, lo que quiere decir con riesgos estrictamente medidos para asegurarnos que se puede recuperar pronto esa liquidez ante un mayor deterioro de la situación económica del país. Lamentablemente estamos ahora abocados a esa circunstancia.

—¿Cuál es el rol del factor confianza que incluso es resaltado en la publicidad del Banco Pichincha?

—Las actuales circunstancias nos llevan a un punto clave, relacionado con

el factor psicológico que es la confianza. A nuestros clientes les damos confianza al mantener la liquidez para responder por los depósitos cuando ellos requieran su dinero, y por otro lado, somos cautelosos en la colocación de créditos. Los clientes del Pichincha ya conocen cómo se comporta su institución y se sienten tranquilos.

El rol del Gobierno es fundamental. El país necesita recuperar confianza y para ello debe obligatoriamente ajustarse a la nueva realidad: tenemos un país que creció de manera desproporcionada en estos últimos años y resulta que al caer el precio del petróleo nos encontramos con una economía inflada, que de repente tiene que reconocer que ha perdido ingresos y va a seguir perdiéndolos por lo que, sin remedio, tiene que achicarse.

En 2015 el Banco Pichincha se achicó en 10%; esto implica que sus activos, pasivos y cartera decrecieron aproximadamente en ese porcentaje, es decir, el balance del banco es menor que hace un año.

El Gobierno, las empresas públicas, las empresas privadas y las personas

naturales debemos reconocer que tenemos menos ingresos y, por tanto, menos dinero para gastar. Si no aceptamos ni acomodamos nuestra economía a la situación vigente, va a ser muy difícil que contemos con los medios para, luego de la estabilización, reiniciar un proceso de expansión real y de desarrollo.

El Ecuador necesita recuperar la confianza, pero para esto, debe ajustarse a la nueva realidad de una economía con menores ingresos que necesariamente tiene que achicarse.

—Los depósitos también mostraron una fuerte disminución, ¿cree que tocaron piso?

—En el caso de Banco Pichincha y del sistema bancario la disminución de las captaciones no obedece a un tema de confianza sino que es consecuencia de la crisis económica que atraviesa el país, por lo que los ingresos de nuestros clientes decrecieron con la consecuente baja de sus depósitos. Parecería que la mayor contracción ya ocurrió y ojalá hayamos topado piso, pero todo dependerá de cómo reaccione el Gobierno y nos acomodemos todos a una menor liquidez en la economía.

Los bancos estamos conscientes de la necesidad de colocar créditos, esa es una obligación pero se debe saber cuánto y a quién, sin descuidar la solvencia y la liquidez. Esa es la regla de oro.

—Las cifras muestran que la morosidad está en aumento. ¿Cuál es la perspectiva del comportamiento de este indicador?

—Es evidente que el deterioro de la economía conlleva también el deterioro de la cartera y hay mayor morosidad. Entonces, los bancos deben mejorar las provisiones para protegerse de la mala cartera que, sin lugar a dudas, se va a dar. Por esto Banco Pichincha mantiene un nivel de reservas importante cercano a 180% de la cartera vencida; esto quiere decir que por cada dólar de cartera ven-

cida el banco actualmente cuenta con \$ 1,8 para respaldarla. Esto incluso nos permitió hacer frente al terremoto en Manabí. Ante la gravedad de esa situación se condonó cerca de \$ 20 millones (M) en créditos, no por hacer mérito institucional, sino porque enfrentamos una realidad de destrucción incuestionable. Pero esas personas no necesitan solo la condonación, hay que ser prácticos y transparentes, y plasmar en hechos el compromiso de responsabilidad social: entendemos su situación, condonamos su obligación y estamos listos para volverles a otorgar un nuevo crédito.

Esto no sería posible si el banco, por un lado, no tuviera las reservas y, por

otro, la liquidez que le permita hacer frente a estas situaciones. Entonces, una tragedia tan dura demuestra que Banco Pichincha actuó seriamente y que, a pesar de la bonanza, mantuvo la liquidez y generó reservas, llamadas provisiones, para poder enfrentar la emergencia.

La banca privada es el principal sostén de la estabilidad del país y de la dolarización.

—Existe preocupación por las últimas resoluciones emitidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (JRMF), en febrero de 2016, que cambian la calificación

DOS GRANDES CAPITANES DE UN PODEROSO BARCO: FIDEL EGAS GRIJALVA Y ANTONIO ACOSTA ESPINOSA

Hace poco más de un año, la junta de accionistas del Banco Pichincha designó a Antonio Acosta Espinosa como presidente del banco, luego de que Fidel Egas Grijalva desempeñara este cargo por 24 años.

Durante la larga trayectoria bajo el mando de Fidel Egas, la institución llegó a ser la principal entidad bancaria del Ecuador y trascendió fronteras, extendiéndose a varios países de la región y España. Así, mientras en 1992, el banco tenía créditos por \$ 108 M y una participación de mercado de 10%, a diciembre de 2014 subió a \$ 5.500 M y 30% de participación. Lo mismo sucedió con los depósitos que pasaron de \$ 165 M (14%) a \$ 8.265 M (30%), y con las utilidades que de ser \$ 1,1 M alcanzaron poco menos de \$ 80 M.

El número de agencias creció de forma importante: de 55 en 13 provincias a 236 en las 24 provincias del país. El recurso humano también es una muestra del poderío de esta institución: de 2.541 empleados en 1992 a 6.116 hoy.

El legado es grande y el reto de Antonio Acosta es todavía mayor: mantener con buen rumbo este gran barco, en medio de tiempos muy difíciles.

La expansión internacional

En 1992 Banco Pichincha contaba con una agencia en Miami y una subsidiaria en Nassau, Pichincha Limited. Durante los años de gestión de Fidel Egas, adquirió el Banco Financiero del Perú, y también desarrolló en Colombia la Financiera Inversora Pichincha hasta convertirla hace tres años en Banco Pichincha Colombia.

Creó el Banco Pichincha Panamá y una importante subsidiaria europea, Banco Pichincha España, que tiene ya seis años de operaciones y se ha posicionado como un banco global para el migrante latinoamericano en España. La Agencia Internacional del Banco Pichincha Miami se ha convertido también en un importante puntal para el desarrollo del comercio exterior ecuatoriano.

El Ecuador desarrolló dos grandes alianzas estratégicas con el Banco General Rumíñahui y el Banco de Loja, y constituyó una importante subsidiaria, Credife que en 2014 colocó \$ 586 M en miles de operaciones de microcrédito.

Los resultados de un esfuerzo de más de dos décadas están a la vista y su legado, a decir de Fidel Egas Grijalva, se resume en “visión, profesionalismo, prudencia, valores éticos y profunda fe en el Ecuador”.

de activos de riesgo, constitución de provisiones y norman la liquidación voluntaria de las instituciones financieras. Entonces si la banca ha logrado manejar los desequilibrios gracias al correcto manejo del riesgo, liquidez y reservas, ¿qué opina de estos cambios?

—El hecho de que una institución financiera pueda liquidarse voluntariamente es legítimo; es conveniente prever esa circunstancia y que exista una normativa clara. En el tema de las provisiones hemos sido críticos con la Superintendencia de Bancos, porque si bien menores provisiones permiten generar utilidades, el relajar la norma, bajando el porcentaje que mantiene como respaldo para cubrir la cartera vencida, no se compadece con la realidad económica del país. El efecto sería que los bancos pueden quedarse sin reservas para enfrentar el deterioro de su cartera.

En buena hora el Ecuador puede jactarse que actualmente tiene un grupo de banqueros responsables, porque hemos aprendido de las experiencias del pasado. La autoridad tiene la obligación de exigir a las entidades financieras la más absoluta prudencia en el mantenimiento de las reservas, provisiones y de su liquidez.

—¿Cuál es la posición de la banca frente al actual esquema de dinero electrónico?

—Dado que en la normativa actual el BCE es el único autorizado a captar los dólares físicos (quedarse con estos) y convertirlos en dinero electrónico, este sería un mecanismo para trasladar la liquidez del sector privado a un ente público. Eso me parece peligroso, ojalá cambien la norma. La preocupación de la banca no está en que el dinero electrónico sea un mecanismo para desdolarizar la economía, sino que el BCE capte el dinero privado para destinarlo en créditos en favor de la caja fiscal, sin mantener el debido respaldo en dólares físicos y en detrimento de la escasa liquidez del sistema financiero privado.

Es un riesgo similar a lo que en la actualidad ya ocurre con el encaje bancario, pues las reservas reales del BCE no permitirían convertirlo inmediatamente

en efectivo; es decir, el Gobierno está haciendo uso de una parte del dinero de los depositantes y para poder devolverlo a sus propietarios previamente deberá cancelar los créditos que le ha otorgado el BCE.

Este es el momento de estar líquidos, tener reservas y saber prestar, para poder generar un círculo virtuoso que multiplique el dinero en la economía, y evite agravar los males sociales de desempleo y delincuencia.

—En los próximos meses empezará con fuerza la campaña electoral y el exbanquero Guillermo Lasso se presentará como candidato, ¿puede esto poner en una situación de vulnerabilidad a la banca por comentarios políticos?

—Parte del proceso inicial del actual régimen fue atacar a la banca para demostrar que es un Gobierno independiente, de corte socialista, que no está sometido a los poderes tradicionales. Han pasado nueve años en los cuales la banca ha estado sometida a un intenso proceso de escrutinio, y los banqueros hemos demostrado que somos gente responsable y seria. La banca ha dado suficientes motivos al Gobierno para reconocer que mantiene una situación sólida, líquida, estable y, consecuentemente, es solvente.

Aunque atacar a los banqueros siempre da réditos políticos no es serio ni responsable atacar a las entidades financieras y sus funcionarios so pretexto de una campaña política, pues hay que recordarles que estas entidades privadas son la única garantía de la estabilidad en el Ecuador y el sostén de la dolarización; el Gobierno debería como el que más buscar preservar la salud y la estabilidad del sistema financiero. Si en el Ecuador hubiese estado operando una banca irresponsable, la dolarización ya habría desaparecido y el Gobierno también.

La banca ha dado suficientes motivos al Gobierno para reconocer que está en una situación sólida,

líquida, estable y, consecuentemente, es solvente.

—De forma recurrente se menciona la crisis financiera del año 1999. ¿Puede volver a darse una crisis como esa?

—Bajo el concepto económico, una crisis financiera siempre puede suceder y en cualquier país. En 2008 se produjo una crisis financiera grave en EEUU, la economía más importante del mundo, y se han producido crisis financieras en Europa, Asia y varias partes del mundo. Por esto, tanto las autoridades como los banqueros debemos vigilar permanentemente las variables que garantizan el giro del negocio.

Una crisis financiera no es sinónimo de quiebra de todas las instituciones, basta recordar la crisis de 1999 en el Ecuador, en la cual hubo bancos como el Pichincha que demostramos que sí es posible superar la crisis sin necesidad de ayuda del Gobierno. No es verdad que en el año 99 el Gobierno prestó dinero a los bancos que ahora estamos vivos, ni siquiera le solicitamos; estos bancos tenían suficientes provisiones y la liquidez para responder con nuestros propios recursos.

Aprendimos la lección de contar con mecanismos para soportar la crisis, no solo es un tema de dinero sino de una gama de opciones para garantizar la estabilidad de las instituciones y del país, pues al final del día no solo es un problema de los accionistas sino, por sobre todo, de los millones de depositantes. El Pichincha tiene alrededor de tres millones de clientes y esa es nuestra principal responsabilidad.

Una crisis financiera no es sinónimo de quiebra de todas las instituciones, basta recordar la crisis de 1999 en el Ecuador, en la cual hubo bancos como el Pichincha que demostramos que sí es posible superar la crisis sin necesidad de ayuda del Gobierno; teníamos suficientes liquidez y provisiones para responder con nuestros propios recursos. ■