



FACULTAD DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN FINANZAS CON MENCIÓN EN MERCADO DE VALORES Y
BANCA**

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD FINANCIERA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE
LA BANCA EN LÍNEA EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA PARA EL
PERIODO 2021 - 2023**

**Profesor
Stefany León Costales**

**Autora
Myriam del Cisne Medina Molina**

2021

Resumen

El 2020 fue un año para reinventarse en todas las actividades, el COVID-19 dejó devastadores pérdidas humanas que lamentar y un sin número de oportunidades ;para reinventarse de manera tecnológica; Durante la pandemia las transacciones digitales se incrementaron, según los últimos datos recopilados por Asobanca en 2020 las transacciones bancarias crecieron 32% con relación al año 2019, y a pesar que en el país alrededor del noventa por ciento de los servicios bancarios que se usan mayormente están en canales digitales ágiles y seguros, los ecuatorianos poseen una inclinación por el uso de efectivo (actividad más riesgosa) dado la desconfianza en los controles de ciberseguridad de las entidades financieras

El presente estudio tiene como objetivo analizar la factibilidad financiera de optimizar la banca en línea de una institución financiera, a través de la implementación de nuevas tecnologías para captación y colocación de nuevos productos, generando eficiencia (actualización de la app).

Para a la aplicación de este, se analizó: 1) entorno externo de las instituciones financieras como los indicadores macroeconómicos que influyen de manera financiera en el Banco, en resumen, se consideró: i) el PIB a la fecha y su posible comportamiento en los años siguientes, ii) tasas activas y pasivas determinadas por el organismo de control, iii) factores de desempleo y iv) Posibles cambios normativos y políticos. Y 2) Entorno interno, tales como conocimiento de las políticas de inversión, endeudamiento, distribución de dividendos, provisión de cuentas, niveles de liquidez, controles para una adecuada administración de riesgos en cuanto la colocación de créditos y seguimiento de recuperación, generación de ingresos por productos y variaciones históricas de los últimos tres años para comprender su movimiento contable.

Finalmente, luego de haber analizados los estados financieros y efectuado las d proyecciones se establece que el proyecto sirve a perpetuidad para las transacciones de la entidad, optimizando los recursos que permiten generar atracción por los servicios materializados en ingresos que permiten efectuar intermediación financiera con los clientes.

ABSTRACT

The 2020 was a year to reinvent itself in all activities, COVID-19 left devastating human losses to regret and countless opportunities; for reinvent itself in a technological way; During the pandemic, digital transactions increased, according to the latest data collected by Asobanca in 2020, bank transactions grew 32% compared to 2019, and despite the fact that in the country around ninety percent of the banking services that are used mostly are in agile and secure digital channels, Ecuadorians have a penchant for the use of cash (riskier activity) given the distrust in the cybersecurity controls of financial institutions

The objective of this study is to analyze the financial feasibility of optimizing the financial institution's online banking, through the implementation of new technologies to attract and place new products, generating efficiency (update of the app).

For the application of it, the following were analyzed: 1) external environment of financial institutions such as macroeconomic indicators that financially influence the Bank, in summary, it was considered: i) PIB to date and its possible behavior in the subsequent years, ii) asset and liability rates determined by the control body, iii) unemployment factors and iv) possible regulatory and political changes. And 2) Internal environment, such as knowledge of investment policies, indebtedness, distribution of dividends, provision of accounts, liquidity levels, controls for adequate risk management in terms of credit placement and recovery monitoring, income generation by products and historical variations of the last three years to understand its accounting movement.

Finally, after having analyzed the financial statements and made the projections, it is established that the project is used in perpetuity for the entity's transactions, optimizing the resources that allow generating attraction for the services materialized in income that allow financial intermediation with clients.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

Resumen	2
ABSTRACT	4
Introducción.....	1
Revisión de Literatura	2
Identificación del Objeto de Estudio	11
Planteamiento del Problema	17
Justificación y Aplicación de la Metodología	22
Aplicación de la Metodología.....	25
Resultados	52
Discusión de los Resultados y Propuesta de Solución	52
Análisis Financiero con Principales Resultados:.....	57
Estado de Resultados	61
Indicadores Proyectados	62
Análisis de Proyecciones Según Escenarios	62
Determinación de riesgos de la entidad.....	65
1. Riesgo Corporativo	66
2. Riesgo de mercado.....	68
3. Riesgo operativo	68
4. Riesgo de Crédito	71
5. Riesgo de Liquidez	75
6. Riesgo Legal.....	79
Conclusiones y Recomendaciones	82
Conclusiones.....	82
Recomendaciones.....	82
Bibliografía	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Estructura del sistema financiero	2
Tabla 2 – Normativas adoptadas por la emergencia sanitaria.....	4
Tabla 3 - Morosidad Ampliada.....	7
Tabla 4 - Indicadores de Rentabilidad.....	7
Tabla 5 - <i>Captaciones de los principales Bancos (miles de dólares)</i>	9
Tabla 6 - Cartera de crédito.....	9
Tabla 7 - Uso de Aplicación Móvil	11
Tabla 8 - Uso de Corresponsables no Bancarios	12
Tabla 9 - Preferencia en pagos a Establecimientos	12
Tabla 10 - Percepción en utilización de aplicaciones:	13
Tabla 11 - Matriz Ventajas y Desventajas	14
Tabla 12 - Matriz Semejanzas y Diferencias	15
Tabla 13 - Cifras de acceso a sistemas financieros	19
Tabla 14 - Puntos de venta electrónicos	19
Tabla 15 - Composición Instituciones Financieras	26
Tabla 16 - Supuestos Instituciones Financieras	27
Tabla 17 - Supuestos cartera de Crédito Micro y Vivienda	28
Tabla 18 - Supuestos cartera de Crédito vivienda de interés público.....	28
Tabla 19 - Supuestos Activos Fijos	29
Tabla 20 - Supuestos Inversión en acciones.....	30
Tabla 21 - Supuestos para el Fondo de Liquidez	31
Tabla 22 - Supuestos Ingresos por intereses de Cartera	32
Tabla 23 - Supuestos por intereses de Consumo, Micro y Vivienda	33
Tabla 24 - Consideraciones cuentas sin movimiento	34
Tabla 25 - Supuestos Cuentas de Gastos.....	37
Tabla 26 - Supuestos	37
Tabla 27 - Resumen cuentas sin saldo	39
Tabla 28 - Supuestos Cuentas de gastos	40
Tabla 29 - Registro Contable préstamo.....	43
Tabla 30 - Consideración de Préstamo	44

Tabla 31 - Cálculo de Beta.....	45
Tabla 32 - Análisis Horizontal.....	47
Tabla 33 - Indicadores de Liquidez estructural.....	64
Tabla 34 - Matriz de calificación	66
Tabla 35 - Calificación Riesgo Corporativo	67
Tabla 36 - Calificación Riesgo de mercado.....	68
Tabla 37 - Detalle de eventos operativos	70
Tabla 38 - Puntos de Validación para calificar riesgo.....	70
Tabla 39 - Calificación Riesgo de Mercado.....	71
Tabla 40 - Cartera por Riesgo.....	73
Tabla 41 - Calificación riesgo de crédito	75
Tabla 42 - Indicadores de Liquidez	77
Tabla 43 - Cobertura Patrimonial	78
Tabla 44 - Calificación Riesgo de Liquidez	78
Tabla 45 - Calificación Riesgo Legal	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1 - Cuota de Mercado Bancario	2
Gráfico 2 - Captaciones de los principales Bancos (miles de dólares).....	9
Gráfico 3 - Variaciones de cartera.....	10
Gráfico 4 - Uso de Aplicación Móvil.....	11
Gráfico 5 - Uso de Corresponsables no Bancarios	12
Gráfico 6 - Preferencia en pagos a Establecimientos.....	13
Gráfico 7 - Percepción en utilización de aplicaciones	13
Gráfico 8- Retiros en efectivo sobre las cuentas de ahorro por canal.	19
Gráfico 9 - Indicador de Morosidad	40
Gráfico 10 - Escenario deseado depósitos.....	41
Gráfico 11 - ROE.....	42
Gráfico 12 - ROA.....	42
Gráfico 13- Cartera de Crédito	53
Gráfico 14 - Incrementos de Captaciones	54
Gráfico 15 - Cartera en Dificultades	56
Gráfico 16 - Evolución Cartera de Crédito.....	56
Gráfico 17 - Estimaciones del indicador de morosidad	57
Gráfico 18 – Liquidez Inmediata.....	63
Gráfico 19 - Riesgo Operativo.....	69
Gráfico 20 - Concentración por Tipo de Cartera.....	72
Gráfico 21 - Cobertura de Cartera.....	74
Gráfico 22 - Modelo del Reporte Brechas de Liquidez	77

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Detalle Fuerzas Porter	87
Anexo 2- Tarifario.....	88
Anexo 3 - Reporte 08	89
Anexo 4 - Entrevista Gerencia Seguridad de la Información	90
Anexo 5 - Reporte de Liquidez	91
Anexo 6 - Formulas Nota Técnica 6	92
Anexo 7 - Cartera de Crédito.....	93
Anexo 8 - Estado de Cuenta del Fondo de Liquidez	99
Anexo 9 - Tabla de Amortización	100
Anexo 10 - Supuestos cuentas que no presentan saldo:	101
Anexo 11 - Evolución de Portafolio	104

Introducción

La empresa que será analizada es una institución financiera, con trayectoria superior a 40 años en el mercado financiero ecuatoriano, inicio sus operaciones de intermediación financiera alrededor de los años 70, la misma posee presencia a nivel nacional dentro del territorio ecuatoriano a excepción de la región Insular.

El impacto que generó el Covid-19 y puso a correr al mundo para el uso de las transacciones a través de la implementación de nuevas tecnologías, por ello se analizó la factibilidad de optimizar la plataforma de banca en línea que el Banco posee, con el fin de ayudar a los clientes a reducir tiempo, generar confianza y evitar acercarse a la institución financiera para realizar ciertos trámites. Adicional, la atracción y forma ágil de realizar la intermediación financiera generando flujos de efectivo que permitan mantener la liquidez y solidez del Banco.

En el análisis se muestra el comportamiento de la cartera y los depósitos al aplicar los costos que genera dicha optimización, así como los riesgos que la institución posee.

Finalmente, luego de aplicar los supuestos para el desarrollo del proyecto se identificó que el Banco mantiene sus indicadores en niveles aceptables obteniendo una liquidez promedio del 21.56%, por otra parte el constante monitoreo de riesgos y controles para la colocación de la cartera permite obtener en promedio una morosidad de 0.41% en los tres años proyectados, lo cual le permite continuar con la generación de negocio de manera cuantitativa; Y así brinde presencia digital a nivel del territorio ecuatoriano permitiendo generar captaciones y colocaciones de manera eficiente; siempre en cumplimiento con los requerimientos normativos vigentes.

Revisión de Literatura

Dentro del Ecuador el sector financiero se encuentra dividido por: a) Bancos, b) Cooperativas de ahorro y Crédito, c) Sociedad Financiera y d) Mutualistas. (Romero, 2015). Según (Ecuador, Banco Central del Ecuador, 2021), para el año 2020 la estructura del sistema financiero es la siguiente:

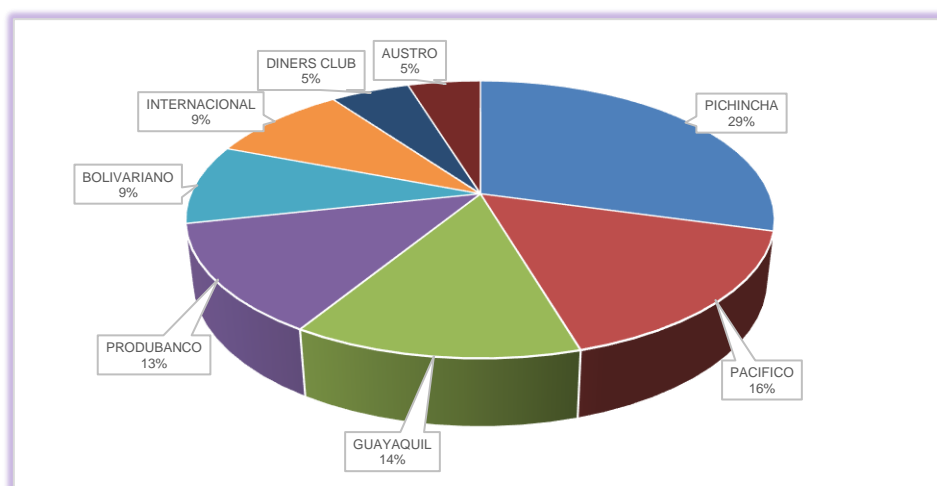
Tabla 1 - Estructura del sistema financiero

	Bancos Privados	COAC (Segmento 1)	Mutualista	Total
Número de entidades	24	36	4	64
Activos	48,458.4	13,689.7	1,111.5	63,259.6
Participación en activos	76.6%	21.6%	1.8%	100%
Tasa Variación en activos	8.7%	14.9%	5.7%	9.9%

Fuente: Banco Central del Ecuador /Elaboración Propia

El Banco se encuentra dentro de los bancos privados, su cuota de mercado por activos es aproximadamente del 9% (incluye únicamente los bancos con activos superiores a los dos mil millones de dólares).

Gráfico 1 - Cuota de Mercado Bancario



Fuente: SB / Elaboración Propia

El objeto del Sistema Financiero es: a) canalizar el ahorro y b) aportar al desarrollo económico del país. Basándose en el eficiente y debido cuidado sobre el manejo de los recursos de sus clientes, el mismo que ayuda a la economía entre la captación del dinero y la prestación de este, cumpliendo la intermediación financiera.

En el Ecuador el organismo de control para los Bancos es la Superintendencia de Bancos de Ecuador - SBS, quien vigila y supervisa toda actividad económica ejercida por las instituciones financieras, adicional, la normativa en la cual se rigen se detalla en la “Codificación de la Junta de Política Monetaria Financiera”.

El 2020 ha sido lleno de cambios por la pandemia del COVID-19, lo que ha presentado una caída en la economía no solo ecuatoriana sino alrededor del mundo. Sin embargo, para el Ecuador esta desaceleración inicia desde el último trimestre del 2019, en el cual los disturbios por la eliminación del subsidio de la gasolina causaron una elevación en el riesgo país.

Según indica el Banco Mundial, *“el PIB del mundo se contraerá en 2020 en 5.2% y para América Latina y el Caribe lo hará en 7.2%, y en el año 2021, se estima un indicador que crecería en 5.2% de forma global y en 2.8% para la región.”* (Mundial, 2020).

El Ecuador se encuentra gobernado por Guillermo Lasso, quien asumió el poder en mayo de 2021, lo que provocó un mejoramiento del riesgo país en 2021, en promedio el riesgo país se encontraba en 1.035 puntos, al cierre de junio es de 735 puntos. (Ecuador Verifica, 2021)

Para asumir el poder dio funciones al vicepresidente, el cual se dirigirá la coordinación de políticas públicas para el fortalecimiento del Sistema Nacional de Salud y la representación del Estado Ecuatoriano frente a organismos internacionales de salud.

Adicional, derogó el reglamento general a la Ley de Comunicación y emitió un comunicado en el cual indico que se enviará un proyecto de ley de libre expresión a la Asamblea Nacional

La reactivación de la economía depende en gran parte de la inmunización que se realice a la población, de acuerdo con declaraciones de la ministra de Salud, se espera que en diciembre 2021 se obtenga la inmunidad rebaño, debido a que ello libera algunas restricciones y permite dinamizar el consumo a los sectores más golpeados y puedan recuperar paulatinamente sus operaciones.

En miras a lo mencionado anteriormente, las instituciones financieras han desempeñado un rol importante en cuanto a la confianza, durante este tiempo los depositantes demostraron un comportamiento de ahorro pese al COVID-19 aumentando un 11,4% anual lo cual representan 37% del PIB. (S.A., 2020)

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (BCE) se estima un PIB en aumento de 3.1% en el 2021, este sería inferior en 6.1% al del 2019. Según lo indica el Fondo Monetario Internacional - FMI, “recién en 2025 el PIB se recuperaría al valor de 2019.” (S.A., 2020)

No obstante, el gobierno adopto nuevas resoluciones legales para todas las instituciones financieras, las mismas que contemplaron: a) el diferimiento, b) modificación de plazos para la transferencia de la cartera por vencer a vencida en cuanto a días de morosidad hasta junio de 2021, c) cambios en las tasas de interés en el segmento productivo en el cual incentiven el otorgamiento del crédito agrícola y ganadero y d) reformas del Fondo de liquidez. Las normativas son las siguientes.

Tabla 2 - Normativas adoptadas por la emergencia sanitaria

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera:

 Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera:

- | | | |
|--|--------------|---|
| 1. Resolución No. 569-2020-F | 22-mar -20 | “Diferimiento Extraordinario de Operaciones Crediticias”. |
| 2. Oficio Circular No. JPRMF-2020-0114-O del | 4 - abr - 20 | Normas Generales para el funcionamiento del Fondo de Liquidez del Sector Financiero Privado y del Sector Financiero Popular y Solidario. |
| 3. Resolución No. 582-2020-F | 8 - jun - 20 | Modificación de los tiempos contenidos en la Resolución No. 569-2020-F. |
| 4. Resolución No. 588-2020-F | 2 - jul -20 | Reformas a las Resoluciones en 1 y 3. |
| 5. Oficio Circular No. JPRMF-2020-0351-O | 22 -sep- 20, | Fijación de tasas de interés en el segmento productivo que incentiven el acceso al crédito de los sectores agrícola y ganadero. |
| 6. Resolución No. 609-2020-F | 28-oct- 20 | Modificó hasta el 30 de junio del 2021 la transferencia a cuentas de cartera vencida, los porcentajes la asignación de las calificaciones en créditos en los diferentes segmentos y días de morosidad |
| 7. Resolución No. SB-2020-0504 | 23-mar-20 | Incorporación de cuentas contables en el catálogo único para operaciones que se acogieron al diferimiento referente al punto 1. |

 Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera:

8. Oficio Circular No. SB-IG-2020-0046-C	3-sep-20	Reformas para Factores de porcentaje de Activos y Contingentes; Elementos de la Calificación de Activos de Riesgo y su clasificación; y, Normas Generales para el funcionamiento del Fondo de Liquidez.
9. Oficio Circular No. No. SB-INRE-2020-0021-C	1-dic-20	“Manual Técnico de Estructuras de Datos Operaciones Activas y Contingentes”, en cumplimiento a la resolución detallada en el punto 6.

 Fuente Superintendencia de Bancos del Ecuador / Elaboración Propia

En relación con el sector bancario, según las cifras reportadas por la Superintendencia, al cierre del año 2020, la cartera de créditos de los bancos privados cerró en US\$29,538 millones mostrando una tasa de decrecimiento de 1.6% con respecto a diciembre del año 2019 (US\$30,029 millones). Por otro lado, los depósitos totales cerraron con un saldo de US\$37,528 millones, lo cual corresponde a un crecimiento de 11,4% frente al saldo de cierre del año 2019 (US\$33,678 millones). Los bancos privados cierran el año 2020 con adecuados niveles de liquidez, la cual se ubica en 34%, esto es 8.1% más que a diciembre del año anterior.

Indicadores

Al 2020, el sistema financiero muestra indicadores financieros sólidos, sin embargo no todos muestran la realidad, sobre todo en la morosidad de la cartera, esto debido a los cambios en las normativas emitidas a partir del mes de marzo de 2020, las cuales tratan sobre el alivio financiero, esto lo indica las resoluciones No. 569-2020-F, 582-2020-F y 588-2020-F “*Diferimiento Extraordinario de*

Obligaciones Crediticias”, por las cuales se dispuso que las entidades financieras públicas y privadas difieran, reprogramen, refinancien, reestructuren o renueven operaciones de crédito bajo condiciones especiales; así como la resolución No. 609-2020-F que modificó hasta el 30 de junio de 2021 la transferencia a cuentas de cartera vencida y los porcentajes para la asignación de las calificaciones de cartera de créditos en diferentes segmentos y días de morosidad. (Ecuador S. d.)”

Por ello en los estados financieros de las instituciones financieras podemos ver claramente el aumento de provisiones en la cuenta 1499, esto sin duda también permite tener una cobertura frente al riesgo de crédito de las operaciones, especialmente en los segmentos de consumo y microcrédito.

Debido a la aplicación de esta normativa y acorde a su apetito de riesgo, la institución financiera se ha dotado de provisiones por un valor de USD\$ 114 millones, que incluyen US\$ 30 millones que corresponden a otras provisiones al cierre del 2020.

Tabla 3 - Morosidad Ampliada

Sistema Financiero	
2020	2,6%
2019	2,7%
2018	2,6%

Fuente: Superintendencia de Bancos / Elaboración propia

Este indicador muestra que el sistema financiero posee un porcentaje bajo de cartera que tiene problemas, es decir posee más cartera sana que permite generar ingresos para las instituciones. De acuerdo con los resultados de los últimos años y por sus registros en aumento de provisiones en el año 2020, nos indica que frente a una eventualidad de impago las instituciones tendrán como solventar estas pérdidas si así surgen.

Rentabilidad

Tabla 4 - Indicadores de Rentabilidad

ROA

Sistema Financiero	
2020	0,5%
2019	1,4%
2018	1,4%

Fuente: Superintendencia de Bancos / Elaboración propia

ROA AJUSTADA

Sistema Financiero	
2020	3,8%
2019	3,9%
2018	4,1%

ROE

Sistema Financiero	
2020	4,8%
2019	13,9%
2018	13,6%

Este indicador nos proporciona una seguridad, ya que indica que el sistema genera rendimientos con para hacer frente a sus obligaciones

Liquidez

LIQUIDEZ	Sistema Financiero		
	2020	2019	2018
Liquidez Inmediata	25,5%	18,7%	20,9%
Liquidez Ampliada	43,6%	35,9%	37,1%
Intermediación	73%	83%	82%

A continuación, se presentan las captaciones del sistema financiero, y como ha sido la evolución en los últimos periodos.

Captaciones presentadas a nivel del sistema financiero y de los bancos más grandes.

Tabla 5 - Captaciones de los principales Bancos (miles de dólares)

Rk.	Entidad	dic-20	dic-19	dic-18
1	Pichincha	10.081	8.919	8.471
2	Pacifico	5.139	4.436	3.967
3	Produbanco	4.409	3.988	3.640
4	Guayaquil	4.340	3.678	3.270
5	Internacional	3.283	3.055	2.851
6	Bolivariano	3.228	2.823	2.647
7	Diners Club	1.216	1.368	1.095
Grandes		30.480	26.898	24.845
Sistema		37.313	33.434	30.926

Fuente: Superintendencia de Bancos

Gráfico 2 - Captaciones de los principales Bancos (miles de dólares)

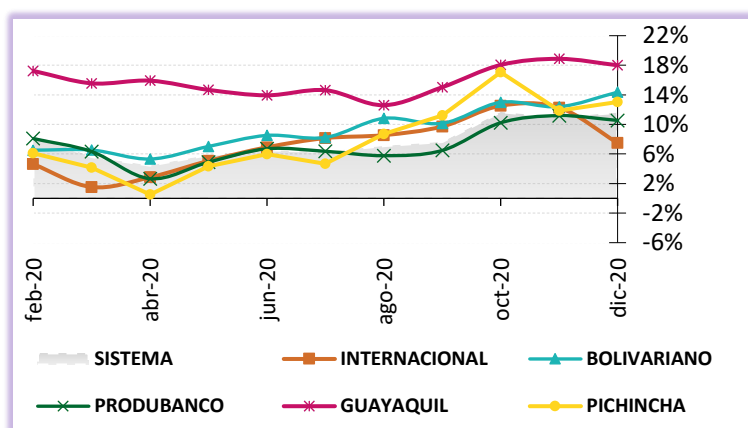


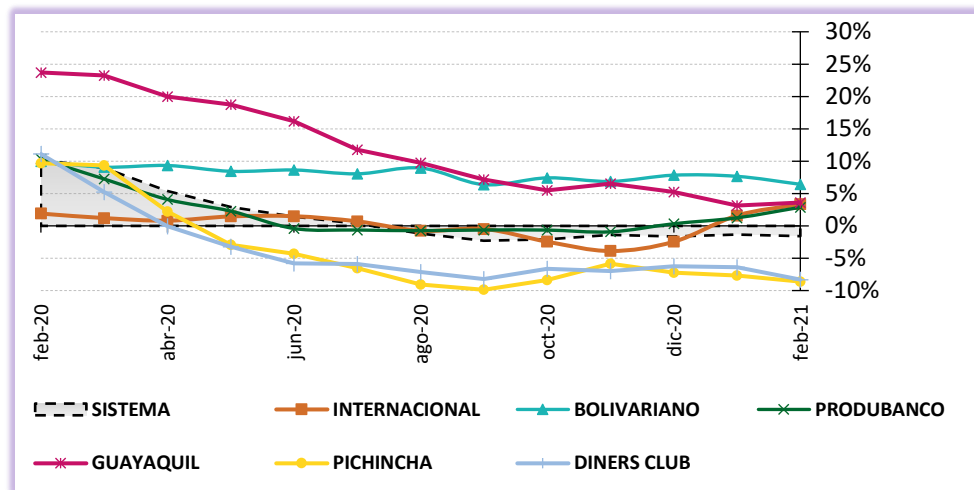
Tabla 6 - Cartera de crédito

Rk.	ENTIDAD	2020	2019	2018
1	Pichincha	7.200	7.761	7.209
2	Pacifico	4.288	4.267	3.891
3	Produbanco	3.431	3.420	3.098
4	Guayaquil	3.475	3.302	2.743
5	Internacional	2.380	2.440	2.302
6	Bolivariano	2.339	2.169	1.952
7	Diners Club	1.988	2.121	1.889

Grandes	23.113	23.360	21.195
Sistema	29.541	30.033	27.328

Fuente: Superintendencia de Bancos / Elaboración Propia

Gráfico 3 - Variaciones de cartera



Identificación del Objeto de Estudio

Es evidente que el uso de los medios electrónicos han sido lo más frecuentado por los usuarios, y en adelante serán aquellos en los cuales el Banco debe poner principal atención para cumplir con las expectativas de sus clientes.

Hoy todos los bancos grandes poseen una aplicación móvil para servicios de transferencias, depósitos, pagos de servicios básicos, apertura de cuenta básica o incluso apertura de inversiones; Por ello consideramos expandir los servicios de la aplicación móvil en el producto de concesión de crédito.

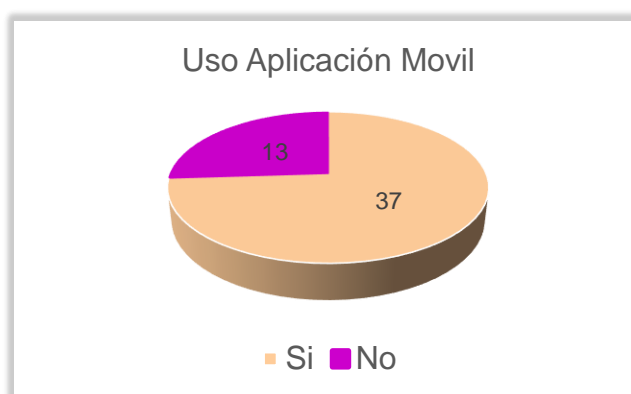
Al respecto efectuamos una encuesta a 50 personas de edad productiva, en la cual se cuestiona el uso de: i) aplicación móvil, ii) corresponsal no bancario y, iii) utilización de otras alternativas. A continuación, mencionamos los resultados más representativos:

Tabla 7 - Uso de Aplicación Móvil

Uso de Aplicación Móvil	
Si	37
No	13

Fuente: Encuesta realizada / Elaboración propia

Gráfico 4 - Uso de Aplicación Móvil



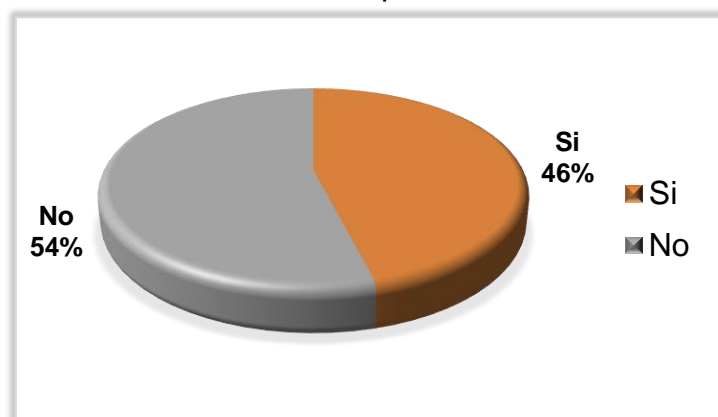
Fuente: Encuesta realizada / Elaboración propia

Tabla 8 - Uso de Corresponsables no Bancarios

Uso de Corresponsables no Bancarios	
Si	23
No	27

Fuente: Encuesta realizada / Elaboración propia

Gráfico 5 - Uso de Corresponsables no Bancarios



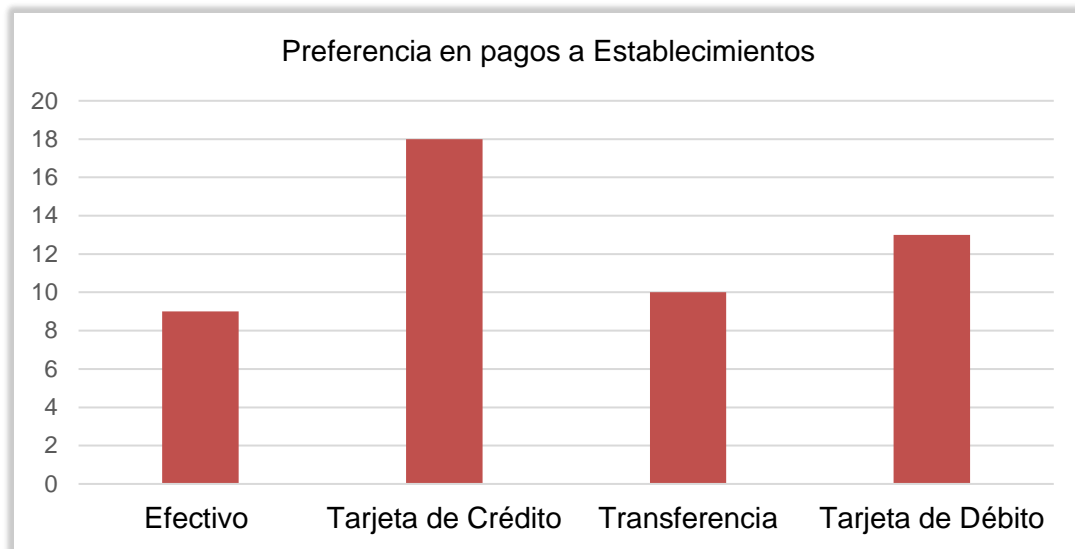
Fuente: Encuesta realizada / Elaboración propia

Tabla 9 - Preferencia en pagos a Establecimientos

Preferencia en pagos a Establecimientos	
Efectivo	9
Tarjeta de Crédito	18
Transferencia	10
Tarjeta de Débito	13

Fuente: Encuesta realizada / Elaboración propia

Gráfico 6 - Preferencia en pagos a Establecimientos



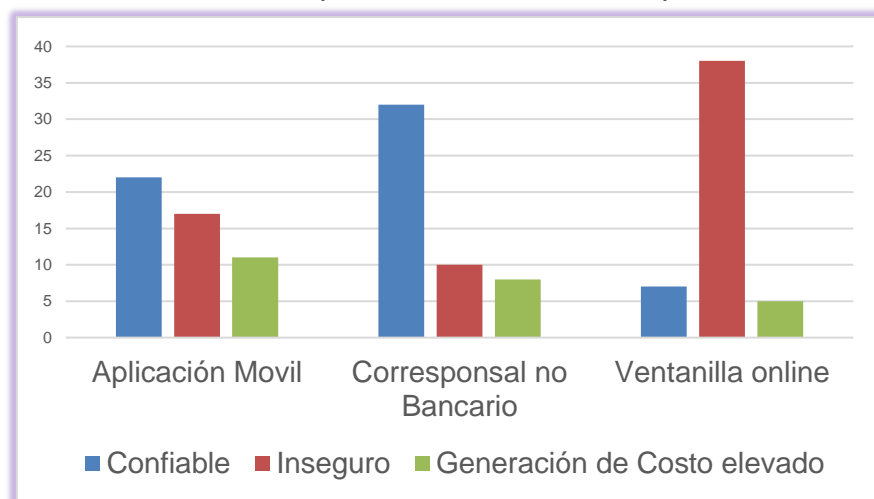
Fuente: Encuesta realizada / Elaboración propia

Tabla 10 - Percepción en utilización de aplicaciones:

	Aplicación Móvil	Corresponsal no Bancario	Ventanilla online
Confiable	22	32	7
Inseguro	17	10	38
Generación de Costo elevado	11	8	5

Fuente: Encuesta realizada / Elaboración propia

Gráfico 7 - Percepción en utilización de aplicaciones



Fuente: Encuesta realizada / Elaboración propia

Tabla 11 - Matriz Ventajas y Desventajas

Ventajas	Desventajas
Pagos Móvil	
<p>Menos uso de efectivo. Fácil acceso a cualquier momento del día (24 horas)</p> <p>Transacciones efectuadas en segundos Fácil acceso mediante APP. (Rankia, s.f.)</p>	<p>Varios comercios no poseen la utilización de esta herramienta de pago. En caso de extorsiones, fácil acceso a la información financiera del cliente. No obtiene un documento electrónico físico que sustente su pago. Puede ser susceptibles a ciber ataques. Dispositivo móvil debe contar con una tecnología NFC. (Ticbeat) Puede generar menos ahorro del usuario.</p>
Corresponsales no Bancarios	
<p>Acceso a apertura de cuentas bancarias básicas Consulta de saldos y movimientos Depósitos y retiros Ahorro de tiempo en el desplazamiento Inclusión financiera a pequeños negocios Seguridad en la transacción Garantía sobre las transacciones realizadas. Horario de atención ampliado al de una agencia bancaria.</p>	<p>Productos limitados por el usuario (no inversiones). (Magazine)</p> <p>Montos de retiro limitado. Inexperiencia en cuanto a la atención a los usuarios</p>

Ventajas	Desventajas
Fintech	
Procesos Automatizados Eficiencia en los procesos para el usuario Acceso a mayor número de productos Atención personalizada a los usuarios y empresas	No presencia física de instalaciones en cuanto a reclamos Sensación de inseguridad en la Institución Desconocimiento en beneficios y usos
Fuente: Autor	

Tabla 12 - Matriz Semejanzas y Diferencias

	Semejanzas	Diferencias
Pagos Móvil	Son modalidades de pago y cobro de servicios Agilidad en los procesos Optimización de tiempo	Productos limitados para los usuarios Sensación de inseguridad
Corresponsales No Bancarios	Transacciones en minutos Cercanía y trato personalizado al usuario Permite garantizar que operaciones que se realizan se registran en la Institución	El Corresponsal no Bancario es el único que no utiliza internet para los servicios por parte del usuario. El corresponsal no Bancario posee transacciones por las que se cancela un costo.
Fintech	financiera Necesitan una conexión a una APP	Pagos móviles algunos servicios no cobran comisión.

Semejanzas	Diferencias
Realizan transacciones únicamente para pagos de servicios básicos, Transacciones retiro y depósito, consulta de saldos, apertura de cuenta de ahorro Básica.	

Fuente: Autor

Planteamiento del Problema

(AsoBanca, 2021), el desafío está en la atención cerca de casa, y por ello la necesidad de mantener un brazo del Banco en la ciudad (corresponsables); Las restricciones de movilidad y el confinamiento mostraron cambios en la interacción entre cliente y Banco, incrementando la demanda de servicios por medio remoto.

Es así, que un punto fundamental en el Ecuador es poseer un corresponsal no Bancario, el cual permita brindar servicios bancarios sin ir lejos de casa, dichos puntos deben ser ubicados en lugares donde se genere comercio como tiendas, papelerías, farmacias, lubricadoras o locales de servicio automotriz, reduciendo la afluencia a la agencia bancaria y con un claro mensaje de: “disminución del riesgo de exposición al virus”.

Colombia es el país con mayores corresponsales (AsoBanca, 2021), Ecuador se encuentra en cuarto lugar. No obstante, el informe del BID menciona que, para dejar el enfoque del efectivo, es necesario una estrategia de promoción en pagos electrónicos.

Pero existe una limitante en referencia al acceso a internet y no solo a nivel país, esto es en América Latina. (Primicias)

Adicional a los corresponsales Bancarios, hoy en día (CORP, 2021) menciona a los Neobancos, lo nuevo en el 2021 para el sector financiero, en sinónimo de: “Bancos sin oficinas”, frase común en usuarios bancarios, que optan por las entidades que funcionan por una aplicación móvil. Este nuevo concepto trae consigo una infraestructura tecnológica segura que consolide a los servicios que prestan las instituciones y deseen ser eficientes y rentables, siempre con miras al ahorro en los egresos anuales. Es así como el futuro de la banca está en manos del desarrollo digital (Montaner, 2016)

Por otro lado, (Fajardo D. G., 2021) menciona el avance respecto a las Fintech y explica *“Su crecimiento es a la búsqueda de neo maneras de atender las necesidades de los clientes, y no sólo a crear formas de facilitar los servicios*

bancarios digitales, como los chatbots de atención al cliente o las actualizaciones de cuentas que se envían a los teléfonos inteligentes de las personas”.

Es así como todos estos puntos dan paso a la evolución de la Banca de manera tecnológica, no solo presenta varias ventajas para los usuarios, sino desventajas como es la regulación de los organismos de control de cada uno de los países; En Ecuador no se han establecido una normativa que prohíba o de paso a establecer instituciones en la figura de “Fintech”.

Otra desventaja es la desconfianza del cliente que no permite conocer la banca digital o por las múltiples estafas que hoy en día se presentan como phishing. (Fajardo D. G., 2020), sin mencionar que no presta servicios para colocar créditos hipotecarios o productos de inversiones.

Según Felaban las Fintech no son una opción para clientes que no están familiarizados con la tecnología o transacciones financieras, incluso de extractos económicos más bajos desconfían de los medios de pago de forma virtual.

Es así, como la gran lucha es cambiar la perspectiva de los usuarios para que confíen en las transacciones digitales e iniciar alguna de las opciones que indica Banco Central como aplicar medidas como la Reducción temporal de tarifas de operaciones electrónicas, ii) Aumento en los montos de transacción. Iii) Reducción de comisiones relacionados con las telecomunicaciones, aplicados a las transacciones de dinero móvil e Internet y, iv) Proponer a las empresas que acepten pagos digitales.

En el mundo 17.000 millones de personas mayores de edad, no posee una cuenta bancaria y casi el 50% de ellos viven en país en vías de desarrollo, como India, México, Pakistán, entre otros. (Findex, 2017) Para Ecuador el dinero en efectivo representa el 16.3% del PIB, en comparación a su país vecino que es el 4.9%, evidenciado que los medios de pago de electrónicos son una gran opción en el país.

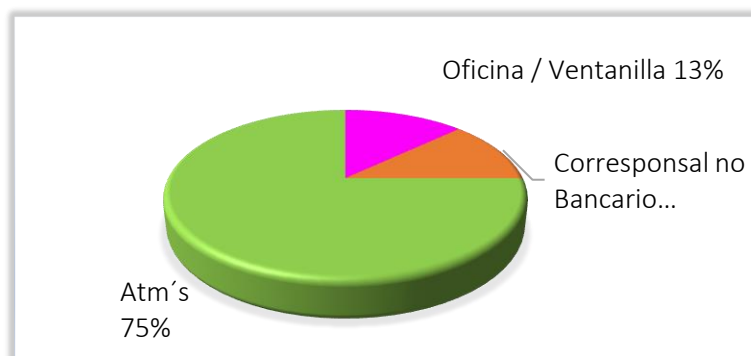
A continuación, se detallan las cifras de los medios de pago electrónicos en el Ecuador, desde el inicio de su confinamiento en marzo de 2020.

Tabla 13 - Cifras de acceso a sistemas financieros

	Población sin acceso a servicios Financieros	Pagos Anuales	Liquidez de la económica utilizada en dinero en efectivo
Ecuador	49%	7	29%
Chile	74%	46	5%
Brasil	70%	135	9%
Colombia	46%	46	12%

Fuente: Banco Central del Ecuador / Elaboración Propia

Gráfico 8- Retiros en efectivo sobre las cuentas de ahorro por canal.



Fuente: AsoBanca / Elaboración propia

Al mes de agosto de 2020 según Banco Central, los medios de pago se han incrementado de la siguiente manera:

Tabla 14 - Puntos de venta electrónicos

Medio de pago	Agosto		%
	2019	2020	
POS	87,770	105,000	74
Cajas	32450	32,000	23
Botones de Pago	62	3,997	3

Fuente: Banco Central del Ecuador Elaboración Propia

En comparación a los puntos de venta electrónicos, los corresponsales no bancarios que son canales en donde el lugar de comercio figura y actúa en nombre y representación de la entidad financiera, se han incrementado desde

enero 2019 donde poseían 25,981 puntos a comparación del mes de agosto de 2020 con un total de 32,864.

Otro medio de pago más utilizado es la tarjeta de crédito, y de acuerdo con las cifras presentadas por el sistema financiero Bancario, 17 millones de transacciones se realizaron entre marzo a diciembre 2019, a diferencia de 2020 durante la pandemia, el número de transacciones se redujo a 12 millones, no obstante, a medida que las restricciones se fueron levantando, el uso de este medio ha ido incrementándose lentamente.

Otro medio según Primicias menciona que, en 2020, los servicios interbancarios (SPI) se incrementó en 16.08% con relación al año anterior 2019 (Primicias).

En el 2020, todas las empresas buscaron surgir ante los eventos inesperados y no considerados como es una pandemia que ha afectado a nivel mundial. Al presentarse dicho evento las actividades se paralizaron, existió la necesidad de reinventar la forma de hacer las cosas.

Esta crisis a nivel mundial; que afecta a países emergentes dejando como resultado, un gran número de muertos, miles de personas sin empleo, empresas paralizadas y sin ingresos. Cada uno de los factores mencionados hace que el panorama económico no sea optimista para los próximos meses, es así como durante el año 2021 se prevé una morosidad alta en las instituciones financieras quienes a pesar de otorgar un alivio financiero por algunos meses no han recuperado su cartera conforme lo previsto. Adicional, así como se prevé una gran morosidad, es predecible que las instituciones se reinventen en cuanto al tema tecnológico para el procesamiento de las transacciones y la atención al cliente.

Como se ha mencionado anteriormente, el uso de medios electrónicos ha ido en aumento, esto permite el incremento de las comisiones por este tipo de servicios. Es así como la institución financiera durante el año 2020 registro un valor en comisiones servicios de USD\$ 5.290 mil dólares, al mes de marzo de 2021 en promedio se registra alrededor de USD\$586 mil dólares, generando un

incremento en varias transacciones que vienen por banca móvil. Actualmente el banco no posee un aplicativo en el cual se integren la apertura de productos tales como cuentas básicas, inversiones o ingreso de información para inicio de una propuesta de crédito para personas naturales. Es por lo que muchos de estos cambios hacen que las instituciones busquen estar un paso adelante en la tecnológica.

Justificación y Aplicación de la Metodología

El presente estudio tiene como objetivo analizar la factibilidad en la optimización y mejoramiento de la Banca en línea en la institución financiera en cuanto al uso de las transacciones de cada uno de los clientes en el año 2021, a través de la implementación de nuevas tecnologías para depósitos, retiros y captura de imagen de documentos para creación de nuevos productos, generando agilidad y evitando largas filas (creación de una app). Para la implementación de este, se aplicará una metodología cualitativa, la misma que consiste en el análisis de las cinco fuerzas de Porter. (Pensemos) indica que así permite conocer al competidor y al comprador desde una visión panorámica identificando tendencias oportunas, dejando ver la manera de trabajar y de reinventar con el fin de obtener el mayor provecho. Ver Anexo 1

Por la parte cuantitativa y con miras a validar que inversión obtenga el mayor retorno, (Villacorta) menciona al CAPM - Capital Asset Pricing Model, el cual es utilizado para determinar la rentabilidad que un inversionista puede requerir en una inversión o activo financiero, siempre en función del riesgo asumido. Es así como uno de los beneficios es que considere el riesgo sistemático. Este modelo va de la mano con el WACC, el cual es una tasa de descuento con el fin de descontar los flujos futuros al analizar una inversión. En comparación al Capm, este indica el nivel de rentabilidad exigido para un nivel de riesgo. El WACC se considera cuando el financiamiento de un proyecto se impulsa con capital de la compañía a través de la deuda. (Acevedo). Para un mejor complemento se realizará un análisis horizontal y vertical, de cada una de las cuentas por los último tres años. La comparación de un periodo a otro permite identificar o dar puntos de vista de los principales movimientos que se han efectuado en los mismos. Es decir, se analiza si una cuenta posee movimientos constantes o presenta picos altos o bajos, que los cataloguen como significativo, todo en concordancia con la actividad de la empresa.

La metodología de proyección de ventas ha sido utilizada en empresas tradicionales el mismo que pronostica información basado en datos históricos,

no obstante, los entornos son más abruptos lo cual permite no ser tan eficiente como se requiere. (Review)

Por ello es importante utilizar métodos complementarios que permitan robustecer y pronosticar de manera precisa; es así para la aplicación del proyecto se utilizarán datos de acuerdo con la naturaleza de cada cuenta de la Institución Financiera. Para una Institución Financiera la parte principal de generación de ingresos se da por: i) Cobro de intereses por la cartera de crédito colocada, la tasa para la cartera se determina de acuerdo con el segmento otorgado (existen tasas máximas reguladas por la (JPMF)), ii) Cobros por los servicios tarifados y no tarifados, dichos valores fueron aprobados por el organismo de control, adicional mediante resolución SB INRE-2020-0508 se aprobaron nuevos servicios (ver Anexo 2 - Tarifario), iii) comisiones ganadas por servicios como transporte de valores a clientes, servicios a establecimientos afiliados.

Así como los ingresos son importantes, hay que considerar para la proyección de los estados financieros los egresos: i) Intereses pagados por cuentas de ahorro, corrientes o certificados de depósito a plazo, ii) pago de intereses por obligaciones al exterior o con multilaterales, iii) gastos de operación, iv) utilidad o pérdida en venta de bienes, acciones o participaciones, v) cualquier gasto extraordinario u operativo que posea la institución.

Una vez que se comprende las actividades de la institución es importante establecer los supuestos con los cuales se trabajará considerando cada cuenta del Balance. A continuación, mencionamos los supuestos: para inversiones el supuesto será combinando entre el promedio de los últimos 12 meses +- el valor de exceso de liquidez que haya recibido la institución (considerar normativa de encaje bancario, RML y CLD); A excepción de las inversiones que corresponden al fondo de liquidez, lo cual mediante normativa se clasifica el 70% a inversiones y el 30% a la cuenta de otros activos. Ver anexo 11 Evolución del Portafolio.

La cartera de crédito sufrió cambios que surgieron a raíz de la emergencia sanitaria por COVID-19, la misma que permitió un alivio financiero a los deudores, y obligo a las instituciones a mantener por más tiempo una cartera impaga en el criterio “por vencer”, producto de lo mencionado no se puede establecer que los saldos presentados en el balance muestren la realidad de la

morosidad, por ello para la proyección de los saldos de estas cuentas se considera lo siguiente. Supuesto histórico reportado en la estructura R08 *Ver Anexo 3 - Reporte 08*, esto debido a que la institución monitorea de manera constante la información que da como resultado el supuesto reportado al organismo de control, si dicho supuesto a nuestra consideración no se encuentra apegado a la realidad, se tomara información porcentual del crecimiento de la cartera inmobiliaria, dado que dicho segmento no fue modificado con las resoluciones de alivio financiero.

En línea de la proyección de la cartera se encuentra implícita la cuenta de provisión de cartera (1499), la cual incrementa por la cartera no sana; el supuesto que se utilizará para esta cuenta será un análisis horizontal en conjunto con el indicador de morosidad por tipo de segmento de cartera.

Continuando con las cuentas de balance nos encontramos con la cuenta 16, la misma que incluye Interés por cobrar de cartera de Crédito, Interés por cobrar de inversiones, y otras cuentas por cobrar, las cuentas 17, 18, 25, 29 se considera un análisis de incremento porcentual de los últimos periodos en función de sus ingresos, y con el análisis respectivo a cada una.

El proyecto que se ha planteado es ver los costos que implica efectuar la actualización para la creación en la app que posee la institución financiera. Los elementos complementarios que se usaran son entrevistas con personal que haya participado en la puesta en marcha de una herramienta similar a la app, (*Ver anexo 4*) de lo comentado por la gerencia a cargo del proyecto "pasivos", nombre con el que se denominó dicho proyecto. El mismo indico que lo ingresos financieros se estiman incrementen en un 3%, dado que el beneficio es mutuo, entre transaccionalidad en línea y navegación por la página web.

Adicional, al ser una institución financiera se encuentra regulada por la superintendencia de Bancos, la cual establece la presentación mucha información entre ellas liquidez y mercado, formularios 231A,231B, patrimonio

técnico, los cuales sirven de insumo para considerar las proyecciones de crecimiento.

Por ejemplo: en los reportes de liquidez incluyen distribución de los activos y pasivos de acuerdo con su vencimiento, en 7 bandas establecidas por el organismo de control. (Ver anexo 5). En consideración a la proyección de los depósitos a la vista, se considera usar un porcentaje de incremento en el último período. Una vez establecidas las proyecciones, se usarán las siguientes fórmulas financieras: liquidez, morosidad, cuota de captaciones, cuota de cartera, rendimiento operativo sobre activo - ROA, Rendimiento sobre patrimonio - ROE, el detalle de cada uno de estos indicadores se pueden ver a detalle en la nota técnica 6 publicada por el organismo de control SB (Bancos). Un resumen de estas se presenta en el anexo 6. Estos indicadores proporcionan una imagen clara de cómo se encuentra la institución y si es esta en las condiciones adecuadas para hacer frente a los costos de creación de la app.

Aplicación de la Metodología.

El COVID 19 afecto a todo el mundo, dejando innumerables pérdidas económicas, y más aún las humanas; Según Banco Central en junio 2020, determinó un decrecimiento del 12.4% en el segundo trimestre (Ecuador, 2020), no obstante, este decrecimiento es inferior a los países de sur américa cuyo decrecimiento fue de 30.2% Perú, 19.1% Argentina, 15.7% Colombia y 14.1% Chile.

Para que el 2021 tenga un desempeño positivo en el ámbito económico, se debe considerar los siguientes puntos: 1) Continuidad del Fondo Monetario Internacional (FMI); 2) Vacunación generalizada a la población y, 3) El crecimiento de las economías mundiales; y de acuerdo manifiesta el Gobierno Ecuatoriano, esta alineado a estos puntos.

Con estas expectativas se toma en consideración para las proyecciones el PIB - Producto Interno Bruto, Banco Central menciona que en el 2020 se contrajo en (-7.8%) y espera un crecimiento del 2.8% para el 2021. (BCE), en otra perspectiva el (Bank), estima 3.4%, 1.4% y 1.8%, para 2021,2022 y 2023,

respectivamente. Este indicador se encuentra completamente relacionado con el crecimiento del sistema financiero, es así como para los tres años y para el cierre del ejercicio 2021, se considera para las proyecciones de varias cuentas del balance; adicional es preciso mencionar que al igual que el indicador se consideran valores presupuestados por el saldo en cada una de ellas, así como también algún factor que se encuentre implícito, a continuación, se mencionan los siguientes supuestos a utilizarse hasta el año 2023, debido a que estudios de factibilidad realizados por la institución se llegó a la determinar que los efectos económicos y recuperación se pueden evaluar en el 2023.:

- Caja chica - consta de \$120 dólares por agencia nivel nacional para la utilización de gastos específicos contemplados según el Instructivo interno que tiene por nombre “Administración del Efectivo”. Es así como para los siguientes años se considera el mismo valor por el número de agencias disponibles.
- Instituciones financieras. - esta cuenta se conforma de instituciones locales y el exterior, la misma se alimenta de los depósitos a la vista y a plazo recibidos por cada uno de los clientes.

Por ello validamos el porcentaje de relación entre efectivo y de depósitos a la vista y a plazo, con el propósito de una vez determinado el valor de los depósitos se puede colocar el porcentaje de relación, y es el que se destina a las cuentas locales y del exterior.

Tabla 15 - Composición Instituciones Financieras

Nombre de la Cuenta	30-dic-20	31-dic-19	30-dic-18	Promedio
1103 Banco y otras instituciones financieras	263,477,349	269,457,386	289,369,261	
Depósitos a la vista y plazo	3,848,240,661	3,545,168,061	3,350,655,467	
<i>Relación</i>	6.85%	7.60%	8.64%	7.22%

Fuente: SB. / Elaboración Propia

Esta cuenta se relaciona directamente con los depósitos recibidos por la institución, y de acuerdo con el promedio destinado de los depósitos a las cuentas bancarias de la institución de los últimos tres años es de 7.22%, y el porcentaje está relacionado con el 7.9% de variación indicado en la superintendencia de Bancos (AsoBanca, 2021), por ello tomamos los siguientes supuestos con estos escenarios:

Tabla 16 - Supuestos Instituciones Financieras

Deseado	Optimista	Pesimista
7.22%	7.72%	5.72%

Fuente: Institución financiera / Elaboración: Propia

- Cuentas 14 - Cartera de Crédito -Para la aplicación de supuestos en la parte de la cartera de crédito se tomó en consideración el valor de variación anual que presenta la AsoBanca respecto a los Bancos medianos en cada uno de los segmentos de cartera comercial y cartera productiva. Ver anexo 7

•• Cartera de microcrédito

Este tipo de cartera representa para la institución el 0.09%, y de acuerdo con lo indicado por la gerencia no se encuentra dentro de las estrategias de colocación. Desde 2018 a 2020 el incremento de esta cartera se encuentra en promedio entre 0.54% y 1%. Por ello para la proyección utilizamos el porcentaje de variación del último periodo: 1% escenario esperado, 3.9% escenario optimista (AsoBanca, 2021) y el 0.54% escenario pesimista de crecimiento, porcentaje considerado por ser la menor variación en las cifras de la institución.

•• Cartera de inmobiliario - vivienda

La institución tiene su concentración en la cartera comercial, por ello la cartera inmobiliaria presenta una disminución de un 4.6% en los últimos tres años; Y de acuerdo con los reportes de la Aso banca este segmento disminuyó un 10.9% de los bancos pares de la institución. Con lo antes mencionado consideramos como supuestos lo siguiente:

Tabla 17 - Supuestos cartera de Crédito Micro y Vivienda

Escenario	Porcentaje	Descripción
Deseado	4.60%	Considerando que es el % no se ha modificado en los últimos años
Optimista	4.00%	Porcentaje relacionado con el histórico, sin la gerencia comento que lo óptimo sería que crezca no más del 4%.
Pesimista	-10.90%	Porcentaje considerado por los movimientos indicados por la Aso banca, en relación con los pares de la institución.

Fuente: Institución Financiera /Elaboración Propia

••Cartera de vivienda de interés público

Para la institución el segmento de la cartera de vivienda de interés público se lo ha efectuado por cumplimiento al decreto ejecutivo 686 - 2019. Por ello consideramos para los escenarios lo siguiente:

Tabla 18 - Supuestos cartera de Crédito vivienda de interés público

Escenario	Porcentaje	Descripción
Deseado	1.00%	Considerando que es el porcentaje que se ha mantenido en los últimos años
Optimista	0.75%	Porcentaje relacionado con el histórico, sin embargo, la gerencia comento que lo óptimo sería que crezca no más del 0.75%.
Pesimista	2.00%	Porcentaje considerado que debido a la tasa preferencial que este segmento posee, para el Banco no es un segmento al cual desee un incremento mayor al 2%. Se considera este incremento asumiendo que, por las políticas de reactivación económica, se obligue a las instituciones financieras privada a aumentar un monto en la colocación de dicho segmento.

Fuente Institución Financiera / Elaboración Propia

• Cuentas 17 - 44 Bienes Adjudicados y Provisión en resultados.

Hasta mayo 2021, las instituciones provisionaban a 36 meses el valor del bien, una vez que haya transcurrido 12 meses en tenor, no obstante, el 01 junio de mediante resolución Nro. SB-2021-1068, indica:

“Se amplía el plazo de conservación del bien recibido en dación en pago o por adjudicación judicial hasta completar los 3 años contados a partir de la fecha de recepción de este, anteriormente era 12 meses. Y, se dispone que las provisiones que fueron constituidas antes del 03 de mayo de 2021 no podrán ser reversadas.” (Bancos, 2021)

Ante esta resolución y de acuerdo con el análisis de los bienes que el Banco posee, se identifica que en cumplimiento al párrafo anterior a partir del año 2023 se inicia la constitución de provisiones, por ende, en las proyecciones no se considera un valor a ser registrado en la cuenta del resultado.

• Cuentas - 18 Activos Fijos

Tabla 19 - Supuestos Activos Fijos

	Nombre de la Cuenta	Promedio	Deseado	Supuestos	
				Optimista	Pesimista
1801	Terrenos	21.09%	21.09%	0.10%	0.10%
1802	Edificios	0.03%	0.03%	0.03%	0.03%
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	3.54%	3.54%	5.04%	0.54%
1806	Equipos de computación	10.47%	10.47%	11.97%	7.47%
1807	Unidades de transporte	-7.44%	1.00%	1.00%	1.00%
1890	Otros	0%	0%	0%	0%
1899	Depreciación acumulada	1.69%	1.69%	1.69%	1.69%

Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

De acuerdo con la entrevista que se mantuvo con el Gerente Financiero de control interno, se tiene previsto para el año 2021 comprar un terreno de alrededor de \$ 4 millones, el mismo involucra un proyecto a largo plazo de mudanza en las instalaciones de la sucursal Guayaquil. Por ello se consideró un aumento del 21.09%, y para los siguientes periodos se estima que dichos bienes no aumenten más allá del 0.10%. Para el otro tipo de bienes a excepción de los vehículos se considera como supuesto deseado el valor promedio de incremento en los últimos tres años. Para los vehículos únicamente se consideró un porcentaje de 1%, esto debido a que el banco en estos periodos ha vendido los

autos que se encuentran ya depreciados, sin embargo, no posee la intención de incrementar más allá del porcentaje antes mencionado.

- Cuentas 19 - Otros Activos. -Esta cuenta se compone de las siguientes cuentas:

- Inversión en acciones. -la institución posee cuatro empresas dos compañías auxiliares y dos afiliadas con el 33,33% y 8.33% respectivamente. Los registros en el balance se dan de acuerdo con los ingresos o pérdidas que se registran en cada una de estas empresas. De acuerdo con los movimientos presentados en los últimos periodos consideramos los siguientes supuestos:

Tabla 20 - Supuestos Inversión en acciones

Cuenta	Promedio	Deseado	Optimista	Pesimista
1901 Inversiones en acciones	5.79%	5.79%	8.79%	4.79%

Fuente; Instituciones Financieras / Elaboración Propia

- Inversiones Cartera de Crédito - Esta cuenta se conforma por lo siguiente: De acuerdo con el convenio de ALADI, indica que para efectuar operaciones de comercio exterior se debe dar en garantía cartera con calificación A, dicha cartera será administrada por un fideicomiso. A la fecha esta cartera es administrada por la CFN y de manera mensual se aporta y da de baja la cartera que se vence. En los últimos periodos el saldo de esta cuenta se mantiene en \$ 2.5 a 3.5 millones. En relación con estos saldos de los últimos periodos consideramos un aumento no mayor al 0.10%

- Fondo de liquidez - El fondo de liquidez fue creado para cubrir las necesidades de "liquidez" de las IFIS privadas sujetas a encaje, que no posean un patrimonio técnico en los niveles exigidos por la Ley, el mismo que de acuerdo con la normativa vigente se debe registrar el 70% en las cuentas 1306 y en la cuenta 1902 el restante.

Validamos el movimiento de la cuenta en el último período, y lo comparamos con los depósitos a la vista que la institución mantiene. Enfocados a lo que indica la JPMF, "Art. 14.- Aportes de las entidades del sector financiero privado: El aporte

mensual que las entidades del sector financiero privado deben efectuar al Fondo de Liquidez, será el valor equivalente al 8% del promedio de sus depósitos sujetos a encaje del mes inmediato anterior.”, por ello uno de los factores para determinar el valor son los depósitos a la vista.

Para las proyecciones establecimos el siguiente supuesto:

Tabla 21 - Supuestos para el Fondo de Liquidez

		Deseado	Optimista	Pesimista
2101	Depósitos a la vista	7.88%	9.88%	4.88%
1306	Mantenidas hasta su vencimiento del Estado o de entidades del sector público	3.45%	4.45%	1.45%
190286	Fondos de liquidez	3.45%	4.45%	1.45%

Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

Para los intereses que se acreditan por el fondo de liquidez, consideramos una tasa del 9.46%, esto debido a que, según el último estado de cuenta proporcionado por el Banco Central, a esta tasa se ha cancelado a la institución financiera. Ver Anexo 8 - Estado de Cuenta Fondo de liquidez

- Depósitos a la vista - De acuerdo con los reportes de liquidez que nos comparte Market Watch (Mercado, 2021), indica que los depósitos se mantienen en una tendencia creciente y favorable de 1.26% mensual a julio 2021, lo que prevé que al cierre del 2021 el incremento será alrededor del 13%.

En referencia a lo mencionado, podemos ver que el incremento en la institución financiera en el último periodo es de 7.88%, por ello consideramos este porcentaje para un escenario esperado, considerando un aumento de 1% para para un escenario optimo y -2% para un escenario pésimo. Este último se menciona debido a que, en relación con la estrategia política del gobierno, se prevén una disminución en las tasas pasivas que cause un efecto en el consumo y permita la activación económica de varios sectores afectados por la pandemia del COVID-19.

- Depósitos a plazo - De acuerdo con las cifras de la Aso banca, los depósitos a plazo se incrementaron en 14,6 % anual entre junio del 2020 y 2021.

Considerando que este periodo fue atípico por la emergencia sanitaria. Por ello tomamos como supuesto el 4.90% valor de variación anual para un escenario esperado, considerando un aumento de 1% para un escenario optimo y -2% para un escenario pésimo.

- Patrimonio - Para los cálculos efectuados al patrimonio se consideraron los siguientes supuestos: i) Del total de la utilidad del ejercicio se capitalizarán los resultados en un 42%, para cada periodo, ii) Para la apropiación de reserva legal los valores se encuentran entre el 7%y 10%, y iii) La política de dividendos viene atada a una autorización para el pago del organismo de control, de acuerdo con las autorizaciones de los tres últimos periodos esta repartición se encuentra entre el 17% y 18%.

- Ingresos - Intereses por Cartera de Crédito - De la información proporcionada en la entrevista a la gerencia, nos proporcionó los movimientos en cuanto a la tasa de interés por tipo de segmento. Con esta tasa consideramos el valor por interés respecto a la cartera que se percibiría en los siguientes años.

Es así como el porcentaje para proyectar los saldos de la cuenta de intereses por cartera se establecieron así:

Tabla 22 - Supuestos Ingresos por intereses de Cartera

--Cartera Comercial

Tasa Activa Institución	Deseado	Optimista	Pesimista
7.03	6.24%	8.03%	4.03%

Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

La tasa del 7.03% es la tasa promedio que se ha mantenido a la fecha en la institución, la misma que la tomamos como referencia, no obstante, para la tasa deseada consideramos la tasa más baja en referencia a los Bancos peer a los que pertenece. Para los otros escenarios consideramos subir 1% de la tasa activa a mayo 2021 y el pesimista una disminución de tres puntos porcentuales, es debido al pedido efectuado por el presidente *Lasso el mismo que asienta una*

renta funcional para que los más necesitados sean atendidos por la banca y las cooperativas. Mencionando “Que la confianza que este Gobierno ha generado para ustedes, ahora ustedes la retribuyan con mejores condiciones de crédito para el pueblo del Ecuador”, pidió al sistema financiero del país.” (Universal, 2021)

En miras a lo mencionado anteriormente las tasa para los segmentos de consumo y vivienda se establecen así:

Tabla 23 - Supuestos por intereses de Consumo, Micro y Vivienda

Segmento	Tasa Activa Institución	Deseado	Optimista	Pesimista
Consumo	16.98%	14.98%	16.98%	14.64%
Vivienda	9.46%	9.46%	9.46%	8.17%
Microcrédito	20.22%	18%	20.22%	15.22%

Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

Los intereses de la cartera refinanciada y reestructurada poseen un supuesto de 3%, esto por la proyección de Cepal en cuanto al crecimiento económico. (Comercio, 2021)

Supuestos cuentas sin movimiento. - A continuación, se presentan las cuentas con saldo que no mantienen movimientos significativos en los últimos tres años, por lo tanto, el supuesto considerado no va más allá del 0.10%

Tabla 24 - Consideraciones cuentas sin movimiento

Código	Nombre cuenta	Deseado	Optimista	Pesimista	Descripción
1611	Anticipo para adquisición de acciones	0.10%	0.10%	0.10%	Se establece este valor debido a que de acuerdo con lo indicado por la gerencia estos valores se mueven por los aportes de las empresas afiliadas y subsidiarias que el Banco posee. A su consideración este valor no se afectará en más de 0.10%.
1612	Inversiones vencidas	0.00%	0.00%	0.00%	Esta cuenta permanece por más de tres años lo cual no el Banco no tiene fecha en la cual pueda recuperar dichos valores.
1614	Pagos por cuenta de clientes	0.10%	0.10%	0.10%	Esta cuenta registra las cuentas por cobrar a los clientes por los gastos judiciales pagados por el banco.
1615	Intereses reestructurados por cobrar	0.10%	0.10%	0.10%	De acuerdo con la reunión mantenida con la gerencia se estima que esta cuenta no aumente más allá de 0.10%.

Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

Código	Nombre cuenta	Deseado	Optimista	Pesimista	Descripción
1690	Cuentas por cobrar varias	0.50%	0.30%	0.80%	<p>En esta cuenta se registra las cuentas por cobrar a los clientes por seguros de vida, así como los anticipos generados a los empleados, es por ello que se considera una cuenta que no posee movimientos dinámicos, y con ello se colocó los porcentajes indicados por la gerencia.</p> <p>El porcentaje considerado como supuesto es 0.10%, debido a que el Banco mantiene como estrategia agotar cualquier recurso antes de efectuar la adjudicación. A la fecha el banco no posee clientes por los cuales se prevea una adjudicación.</p>
1702	Bienes adjudicados por pago	0.10%	0.10%	0.10%	<p>Las variaciones que se han presentado en esta cuenta corresponden a casos extremos, en los cuales el Banco agoto todos los recursos de recuperación. Es importante mencionar que la adjudicación anterior al 2020, fue hace ocho años atrás.</p>
1705	Bienes arrendados	0.10%	0.10%	0.10%	

Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

Código	Nombre cuenta	Deseado	Optimista	Pesimista	Descripción
1706	Bienes no utilizados por la institución	0.0%	0.0%	0.0%	Se considera un porcentaje del 0%, debido a que de acuerdo con la administración iniciativa de cerrar o dejar de utilizar un bien de la institución.
1799	(Provisión para bienes realizables, adjudicados por pago y recuperados)	0%	0%	0%	De acuerdo con la resolución emitida por la JPMF, en la cual modificó el plazo para la provisión de los bienes, el Banco considera una proyección de 0% debido a que los bienes que mantiene a la fecha iniciarán su depreciación en septiembre 2024.

Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

- Consideración de las cuentas de gastos

Para los supuestos determinados en las cuentas de gastos, consideramos un promedio de los últimos tres años, adicional consideramos que de acuerdo con la presidencia de la institución cada año se trabaja arduamente para que la disminución de estos se disminuya en los próximos años. Siempre buscando ser más eficientes sin reducción de personal. De acuerdo con esta visión y según lo informado en la entrevista al gerente Financiero se detallan los siguientes supuestos.

Tabla 25 - Supuestos Cuentas de Gastos

Cuenta		Deseado	Optimista	Pesimista
4505	Depreciaciones	6.72%	6.72%	6.72%
4502	Honorarios	0.50%	0.10%	1%
4503	Servicios varios	0.50%	0.10%	1%
4504	Impuestos, contribuciones y multas	7.27%	0.10%	1%
4506	Amortizaciones	15.00%	14.00%	16.00%
4507	Otros gastos	2.50%	3.00%	4.00%
4302	En valuación de inversiones	3%	2%	5%
4701	Pérdida en venta de bienes	3%	2%	5%
	Intereses, Comisiones y Tarifas Devengados En Ejercicios			
4703	Anteriores	3%	2%	5%
4790	Otros	3%	2%	5%
4810	Participación a empleados	3%	2%	5%
4815	Impuesto a la renta	3%	2%	5%

Fuente: Institución Financiera / Elaboración propia

- Consideración de las cuentas del estado de resultados que no son el principal giro de intermediación financiera

A continuación, se detallan cuentas que forman parte del balance pero que su movimiento no presenta un valor de porcentaje mayor al 10%, las mismas que fueron consideradas los siguientes supuestos de acuerdo con el promedio de saldo de los últimos tres años y con la expectativa que nos comentó la gerencia financiera.

Tabla 26 - Supuestos

Cuenta		Deseado	Optimista	Pesimista
1606	Rendimientos por cobrar de fideicomisos mercantiles	0.10%	0.10%	0.10%

	Cuenta	Deseado	Optimista	Pesimista
190510	Gastos de instalación	0.10%	0.25%	0.75%
2104	Depósitos de garantía	2%	3%	1%
2105	Depósitos restringidos	2%	3%	1%
2301	Cheques de gerencia	1%	2.50%	3%
2302	Giros, transferencias y cobranzas por pagar	1%	2.50%	3%
2303	Recaudaciones para el sector público	1%	2.50%	3%
2304	Valores en circulación y cupones por pagar	1%	2.50%	3%
2501	Intereses por pagar	5.79%	4.00%	4.79%
2510	Cuentas por pagar a establecimientos afiliados	15%	14.00%	17%
2511	Provisiones para aceptaciones bancarias y operaciones contingentes	15%	14.00%	17%
2590	Cuentas por pagar varias	15%	14.00%	17%
2603	Obligaciones con instituciones financieras del exterior	3.00%	2.00%	5.00%
2901	Ingresos recibidos por anticipado	2%	3%	1%
2990	Otros	1.50%	1%	2.50%
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	7%	9%	3%
5203	Avales	5%	2%	3%
5204	Fianzas	5%	2%	3%
5205	Cartas de Crédito	5%	2%	3%
5290	Otras	5%	2%	3%
5301	Ganancia en cambio	5%	2%	3%
5302	En valuación de inversiones	5%	2%	3%
5303	En venta de activos productivos	5%	2%	3%
5406	servicios financieros con cargo máximo	5%	2%	3%
5407	servicios financieros con cargo diferenciado	5%	2%	3%
5590	Otros	5%	2%	3%
5601	Utilidad en venta de bienes	5%	2%	3%
5603	Arrendamientos	5%	2%	3%
5604	Recuperaciones de activos financieros	5%	2%	3%
5690	Otros	5%	2%	3%
199005	Impuesto al valor agregado – IVA	15%	15%	15%
199015	Depósitos en garantía y para importaciones	15%	15%	15%

Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

Cuentas históricas con saldo cero que no poseen movimiento

De acuerdo con la revisión de los estados financieros se pudo observar que la institución financiera no posee movimientos en las siguientes cuentas, por lo tanto, se colocó 0% para la proyección de los próximos tres años. El resumen de las cuentas es el siguiente, el detalle se muestra en Ver anexo 10-Supuestos cuentas que no presentan saldo:

Tabla 27 - Resumen cuentas sin saldo

Cuenta	
Tipo	Número
Activo	21
Pasivo	31
Patrimonio	13
Ingreso	10
Gastos	15
Total	90

Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

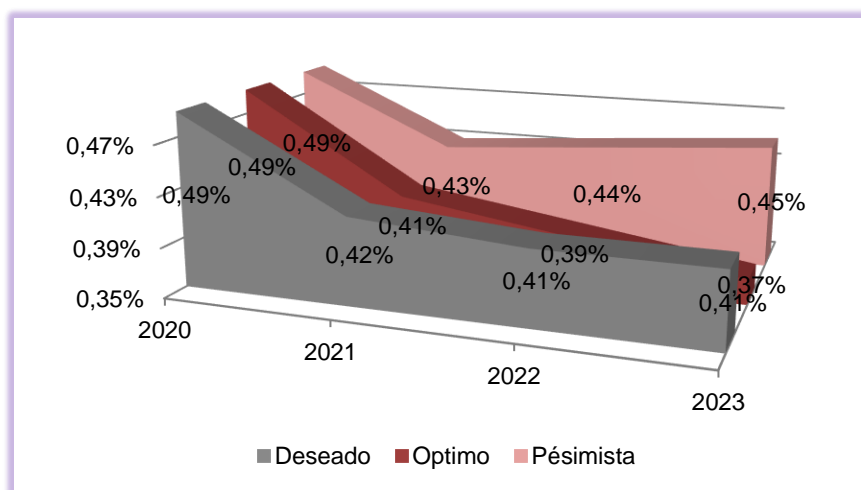
Es importante nombre que uno de los principales problemas antes mencionados es el incremento de la morosidad de la cartera, la cual está relacionada con el indicador de desempleo que en Ecuador se encuentra en 6.3%, la peor cifra desde enero 2021. (Comercio, 2021)

En miras a mitigar el incremento de la morosidad, sin duda el banco apunta a la era tecnológica, es así como se plantea el mejoramiento de la APP en línea (Banca en línea), la misma que permita ingresar información para crear los siguientes productos: a) cuentas de ahorro y corrientes de personas naturales y, b) ingresar información para solicitud de créditos de clientes ya existentes. No se considera a los clientes nuevos para el punto b), debido a que los controles de validación de información y políticas como conozca su cliente, el Banco considera tener una cercanía con el cliente antes de ofrecer otro tipo de producto.

En nuestras proyecciones se consideraron tres escenarios, el deseado, el optimista y el pesimista; Buscando en que el escenario deseado y el optimista muestre resultados alentadores para ejecutar la propuesta.

Es así como de acuerdo con las proyecciones realizadas, la morosidad del Banco se mantiene en niveles aceptables para la entidad al 0.42% muy por debajo del 2.4% que presenta sistema financiero ecuatoriano en los bancos medianos. (AsoBanca, 2021).

Gráfico 9 - Indicador de Morosidad



Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

A pesar de la utilización de escenarios, los tres nos muestran, que así exista un incremento de riesgo de crédito, el Banco posee coberturas suficientes para afrontar la misma. Es así como el resultado de los escenarios son los siguientes:

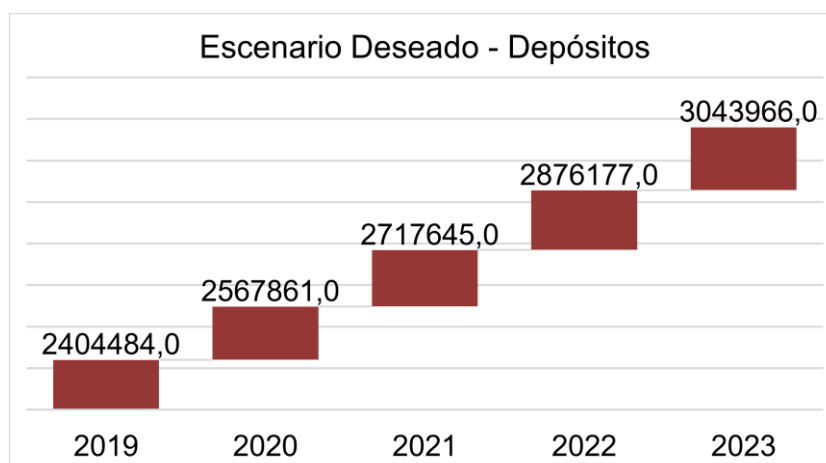
Tabla 28 - Supuestos Cuentas de gastos

Escenario	2021	2022	2023
Deseado	0.42%	0.41%	0.41%
Óptimo	0.41%	0.39%	0.37%
Pesimista	0.43%	0.44%	0.45%

Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

Al tener un buen indicador de morosidad, indica que el Banco mantendrá su ingreso por la principal fuente de generación efectivo, sin embargo, la misma se debe analizar desde la captación de recursos (depósitos a la vista). Por ello mencionamos como se mueven los depósitos de acuerdo con las proyecciones.

Gráfico 10 - Escenario deseado depósitos



Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

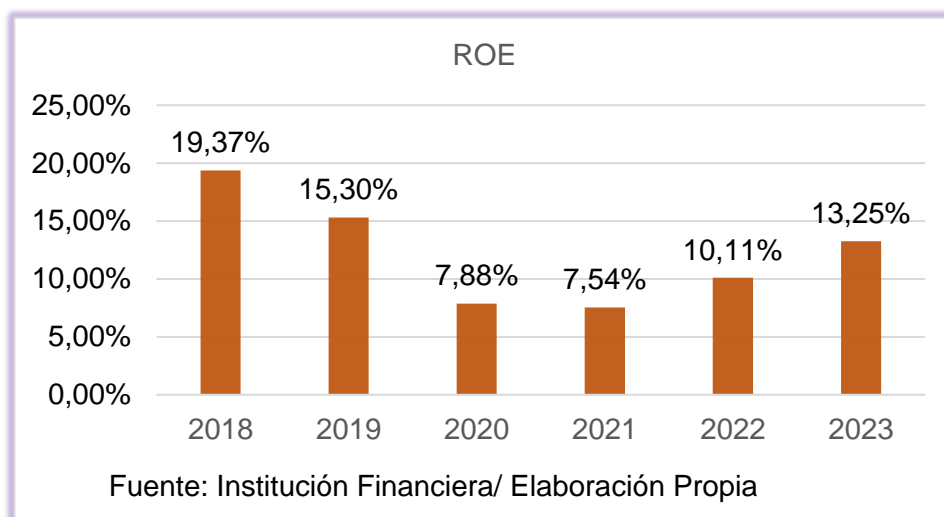
Esto se relaciona con el exceso de liquidez que se mantiene en el sistema financiero de acuerdo con el informe del Banco central indica que los depósitos con corte a enero 2021 han subido el 13%. (Ecuador, 2021).

En nuestra perspectiva si el ingreso por las colocaciones se mantiene en límites aceptables, es importante visualizar el indicador de Liquidez Inmediata el cual indica que frente a sus obligaciones se cuenta con buenos activos que pueden hacerse efectivo de presentarse algún evento. Los resultados presentados en los escenarios: deseado 22.86% y el óptimo de 22.17%. Dichos indicadores se encuentran dentro de la estrategia del Banco, por lo que la propuesta de mejoramiento de la app apunta a ser factible de realizarse, sin afectar la liquidez de la institución. Es importante mencionar que en este indicador se encuentran los \$ 8 millones de dólares establecidos para el proyecto, y a pesar de esta obligación la entidad se mantiene dentro del apetito esperado por la institución, lo que indica que el mismo permite efectuar sin inconveniente las operaciones del negocio.

En el siguiente gráfico, se puede observar el impacto de la rentabilidad durante los últimos periodos 2018 a 2023, en donde la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) se estima pase desde el 7.88% al 13.25% en el 2023, esto se logra porque la institución capitaliza sus utilidades para la reinversión en un 42% del total de la utilidad neta, siempre y cuando este monto sea permitido por el organismo de

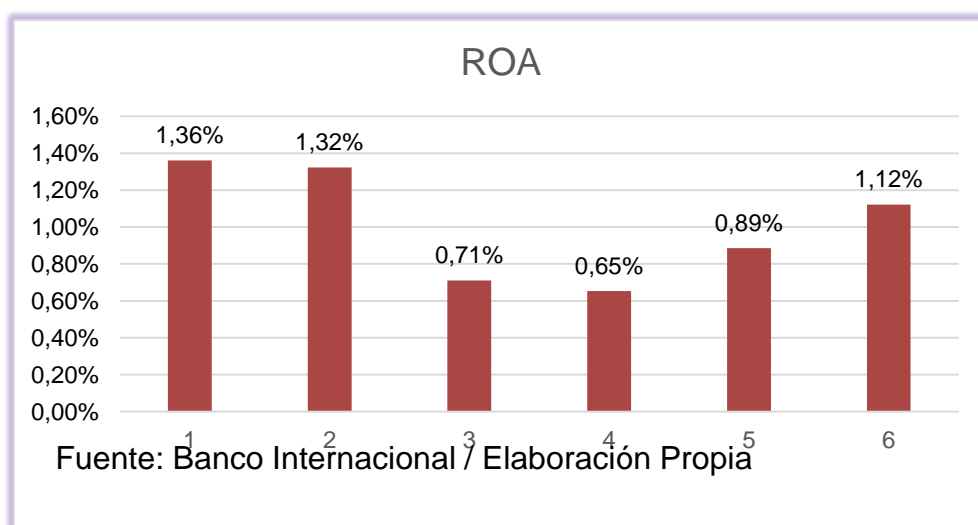
control (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013), esto se traduce en un crecimiento sostenido del patrimonio cada año.

Gráfico 11 - ROE



En relación con el ROA - rendimiento sobre los activos, se espera un crecimiento del 0.65% al 2021 y 1.12% al 2023, evidenciando que el Banco podrá generar los recursos suficientes para endurecer la gestión operativa, en correlación con el nuevo servicio online y la eficacia en su funcionamiento y su patrimonio.

Gráfico 12 - ROA



Dentro de nuestra propuesta se ha incluido el valor de un préstamo por el valor de USD\$ 8 millones, y encaminado al objetivo de la institución que es conseguir mayores captaciones de clientes, y disminuir el tiempo operativo en la recepción de documentación para la concesión de créditos los indicadores proyectados nos dan una expectativa favorable para seguir con el proyecto de mejoramiento de la app.

Enfocados a la implementación de la app, es importante visualizar los siguientes puntos los cuales son parte de la aplicación al proyecto; Uno de ellos es:

- Registro contable

Cuando inicie el proyecto es al débito en la cuenta de otros activos (Proyecto Mejoramiento), la cual se alimentará de los gastos incurridos en el mismo producto del desarrollo tecnológico y al crédito pues con caja o bancos.

Tabla 29 - Registro Contable préstamo

<u>Asiento Contable Final</u>		
<u>Otros Activos</u>	Debe	Haber
Proyecto Mejoramiento Portales Clientes	8'000.000	
Depósitos a la vista		
Cuenta cliente Contrato		8'000.000

Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

Una vez que el proyecto finalice, el mismo debe activarse e iniciar su amortización de acuerdo con la política de la institución, según lo comentado por la gerencia según el monto del desarrollo debe efectuarse una amortización por 15 años.

- Préstamo sugerido para la implementación del desarrollo tecnológico.

A continuación, mencionamos como se efectuarán los pagos por el valor de los \$8 millones, el mismo que sería gestionado por un préstamo a una institución del exterior a una tasa fija de 3.75% + libor a 6 meses. (Ecuador, 2021).

Anexo 9 - Tabla de Amortización completa

Tabla 30 - Consideración de Préstamo

Préstamo por solicitar a BANCOLMEX

<i>Asesoría</i>	25,194.00
<i>Registro BCE</i>	1,205.00
<i>Capital:</i>	8,000,000.00
<i>Tasa (a):</i>	4.04% 3.75%+ Libor a 6 meses 0.2891%
<i>Plazo (a):</i>	3 años
<i>Pago:</i>	\$236,331.16 PMT
<i>Fee emisión</i>	40,000.00

Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

Es preciso mencionar que en las proyecciones efectuadas se colocó el valor de \$ 8'000.000 a ser desembolsados para el desarrollo de la actualización de la aplicación, con el único objetivo de bancarizar y poseer más clientes que transacciones en la institución.

De no continuar con la propuesta el escenario pesimista indica que la afectación de la cartera (objetivo de colocación y reducción de tiempos operativos) presenta un aumento solo de 3.65% en relación con el escenario deseado de 6.64% para el año 2021. Así mismo en cuanto a la captación de recursos para nuevos clientes se presenta un porcentaje de 2.8% en comparación al 5.22%, para el escenario pesimista y deseado respectivamente para el 2021.

“Cuando empieces a construir un producto, no asumas que sabes todas las respuestas. Escucha a la comunidad y adáptate a ella”. Chad Hurley. (Portal Tic, 2015). Al respecto la administración del Banco concuerda que, de no realizarse el mejoramiento de la app, se verá afectado a largo plazo.

CAPM Y WACC – Capital Asset Pricing Model, William Sharpe

El modelo CAPM - Capital Asset Pricing Model, permite estimar la rentabilidad de un activo proponiendo la siguiente formula:

$$E (ri) = rf + \beta [E (rm) - rf]$$

Para estimar esta rentabilidad consideramos la β beta desapalancada del sector bancario de 0.6 de (Damodaran, 2021) y la beta calculada para el Banco es de 0.77, siendo esta cercana a uno, significa que el precio del activo esta correlacionado respecto al mercado y es menos susceptible a los cambios, alcanzando un mínimo riesgo para el banco.

Tabla 31 - Cálculo de Beta

Cálculo de Beta apalancada		
BL =	0.77	beta apalancada
Bu =	0.60	Beta sin apalancamiento de la industria (Adamodar, 2021)
t =	36.25%	Tasa corporativa impositiva total de Ecuador
D/E =	0.44	Índice deuda patrimonio
Cálculo de CAPM y WACC		
Rf =	1.85%	T-Bill 30 años
Retorno de los mercados		
MRP	6.43%	Rendimiento Histórico
EMBI =	7.55%	Riesgo País
CAPM =	14.33%	
Datos de Ecuador		
RD =	6.28%	
Participación Laboral	15.00%	
Tasa IR	25.00%	
Tasa Impositiva	36.25%	
WACC	11.20%	

Fuente: Institución Financiera, Adamodar / Elaboración: Propia

Para la realización de este proyecto, se establece solicitar un préstamo a un Banco del Exterior, y de acuerdo con las proyecciones se consigue un crecimiento en el patrimonio a USD\$ 583 millones en el 2023. Dando una respuesta favorable a la disminución del indicador de la morosidad de la cartera.

A continuación, detallo los gastos estimados por este mejoramiento de la app, que es un cinco millones quinientos mil dólares para en el desarrollo tecnológico de la plataforma, 300 mil dólares para los parches tecnológicos, un millón de dólares en equipamiento de equipos de computación, 300 mil dólares en horas de capacitación o desarrollo que puedan surgir, y 900 mil dólares en implementación y pruebas de estrés de carga de información que permitirán

enlazarse este desarrollo al core bancario que la entidad mantiene a la fecha, los mismos que serán recuperados en un periodo máximo de tres años con un retorno mínimo del 11.2% para el inversionista.

Análisis Horizontal y vertical

A continuación, presentamos la matriz que resume los principales movimientos del Balances.

Tabla 32 - Análisis Horizontal

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA							
	Análisis Horizontal Variaciones						Descripción
	20-21	%	21 - 22	%	22 - 23	%	
Fondos Disponibles							Con las proyecciones realizadas se da un incremento al final de los tres años de 3.11% esto se debe netamente al incremento de los depósitos por lo cuenta ahorristas.
	(3,922,917)	-0.39%	16,784,150	1.65%	31,513,926	3.11%	
Inversiones							El 4.48% al final de los tres años identifica que el Banco mantiene su nivel de exceso que permite que sus inversiones sigan creciendo. Dentro de esta cuenta el 52% corresponde al Fondo de liquidez y la diferencia en otros títulos.
	37,000,195	4.46%	37,048,088	4.28%	38,803,796	4.48%	
Cartera de Crédito							Con las proyecciones realizadas se prevé un incremento del 6.80% en la cartera; la misma que permite la generación de ingresos para la entidad. He de mencionar que la cartera posee el 59.98 % del total de activos.
Subtotal	194,931,779	6.39%	208,613,955	6.40%	223,276,207	6.85%	
Provisión para cartera de crédito	(1,644,101)	1.19%	(1,663,830)	1.19%	(1,683,796)	1.20%	
Total	193,287,679	6.64%	206,950,125	6.64%	221,592,411	7.11%	

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

	Análisis Horizontal Variaciones						Descripción
	20-21	%	21 - 22	%	22 - 23	%	
Cuentas por Cobrar							Presenta un incremento del 3% al final de los tres años, encaminado correctamente debido a que aumenta la cartera de crédito y los intereses de los miso van de la mano. El interés de la cartera representa el 95% del total de la cuenta, la diferencia corresponde a gastos judiciales y cuentas por cobrar de tarjetas de crédito.
	(6,190,762)	-9.41%	977,465	1.46%	986,299	1.48%	
Bienes Adjudicados por Pago y no Utilizados							Esta cuenta representa el 1% del total de los activos, no obstante, de acuerdo con las estrategias del Banco, siempre agota todas las acciones legales antes de adjudicar un bien. Por lo que esta cuenta no se plantea un crecimiento en los años proyectados.
	21,313	0.13%	21,334	0.13%	21,355	0.13%	
Propiedad Planta y Equipo							Esta cuenta representa el 2% del total de los activos, y la misma presenta un incremento a los tres
	2,481,723	5.19%	3,265,447	6.39%	4,188,257	8.20%	

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

			Análisis Horizontal				Descripción
	20-21	%	21 - 22	%	22 - 23	%	
							años debido a que se consideró el inmobiliario para el proyecto y la culminación de los proyectos vigentes entre ellos remodelaciones de 12 agencias a nivel nacional.
Otros Activos							Esta cuenta representa 2.38% del total de los activos, en la misma se registran los valores por los fideicomisos entre ellos el fondo de liquidez que representa el 70% del total de la cuenta. En la misma se ve un incremento en las proyecciones debido a que en ella se registrará los valores que se desembolsan por el proyecto.
	36,946,619	24.56%	22,297,416	12.9%	16,100,542	9.32%	

Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

	Análisis Horizontal						Descripción
	20-21		Variaciones		22 - 23		
		%	21 - 22	%	22 - 23	%	
PASIVO							
Obligaciones con el Público							
	(218,015,998)	5.22%	(230,106,561)	5.22%	(242,872,277)	5.5%	Esta cuenta representa el 92% del total de los pasivos, la misma incluye todo el dinero que los clientes han depositado en la institución. El crecimiento de este es razonable frente al crecimiento económico determinado por el PIB. Esta cuenta incluye depósitos a la vista y a plazo, los dos corresponden obligaciones por parte del Banco hacia sus clientes.
Obligaciones Inmediatas							
	(63,138)	0.99%	(63,769)	0.99%	(64,407)	1.00%	Esta cuenta mantiene un movimiento dinámico debido que registra los movimientos por conciliar de gistro y transferencias y por recaudaciones por el sector público. Su incremento es relacionado a la transaccionalidad sobre estas transacciones,
Cuentas por Pagar							
	(9,075,723)	6.72%	(10,164,111)	7.00%	(11,404,893)	7.86%	Las cuentas por pagar registran las obligaciones de pagos de los intereses de los depósitos a plazo, así como también las obligaciones con empleados y con el organismo de control tales como el IESS y el SRI. Este rubro representa el 5% del total de los pasivos,

Obligaciones Financieras

(6,054,000)	2.91%	(6,235,620)	2.91%	(6,422,689)	3.00%
-------------	-------	-------------	-------	-------------	-------

Otros Pasivos

(10,993)	1.75%	(11,193)	1.76%	(11,397)	1.79%
----------	-------	----------	-------	----------	-------

Patrimonio de los Accionistas

(26,403,999)	5.39%	(40,762,771)	7.68%	(52,430,924)	9.88%
--------------	-------	--------------	-------	--------------	-------

El capital se incrementa debido a la capitalización de utilidades, generando un incremento de este de 8.33% al final de los tres años proyectados. Esta capitalización se puede ver en el movimiento del patrimonio.

Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

Resultados

Discusión de los Resultados y Propuesta de Solución

El 2020 es un año que se recordará por siempre, el Ecuador venía saliendo de una crisis interna a pocos meses de terminarse el 2019, que paralizó las actividades por más de quince días, esto dejó millones de pérdidas, todo a efecto de la eliminación del subsidio a los combustibles. Sin que nadie lo previniera en marzo 2020 se inició el confinamiento que puso a prueba a todas las empresas, y midió la necesidad de reinventar la forma de hacer las cosas, las medidas de restricción adoptadas dieron como resultado la menor producción y ventas, reducción del empleo formal y por ende el incremento del desempleo. El Ministerio de Trabajo menciona que se originaron 15,724 despidos intempestivos, 16,874 despidos aplicando la cláusula de fuerza mayor y 100,797 contratos terminados por acuerdo entre las partes. (Equifax, 2020)

Las actividades económicas se paralizaron, y dejó a las empresas entre la espada y la pared, muchas de ellas no tenían coberturas para enfrentar sus obligaciones, el flujo de efectivo previsto se volvió cero, el cobro de a sus clientes se quedó frenado. En este escenario la Junta de Política y Regulación Monetaria y financiera emitió varias resoluciones con miras a: i) mitigar que se materialice el riesgo de crédito. b) Alivio financiero a personas jurídicas y naturales y, c) Fortalecer el sistema financiero ecuatoriano.

A pesar de las medidas consideradas por los organismos de control, según menciona el Banco Central, en su estudio mensual de opinión empresarial realizado en el mes mayo, indicó que el sector de la construcción presentó la mayor disminución de su personal ocupado (4.9%), seguido por el sector comercial (2.3%), industrial (1.6%) y por último el sector servicios (1.5%). Las razones para dicha disminución son los problemas financieros generados por la situación de emergencia, la falta de ventas y el cierre de instalaciones que no permiten mantener los contratos de todo el personal y el cumplimiento de las obligaciones previamente adquiridas, ocasionando un incremento en la morosidad de la cartera, principalmente en la cartera de consumo.

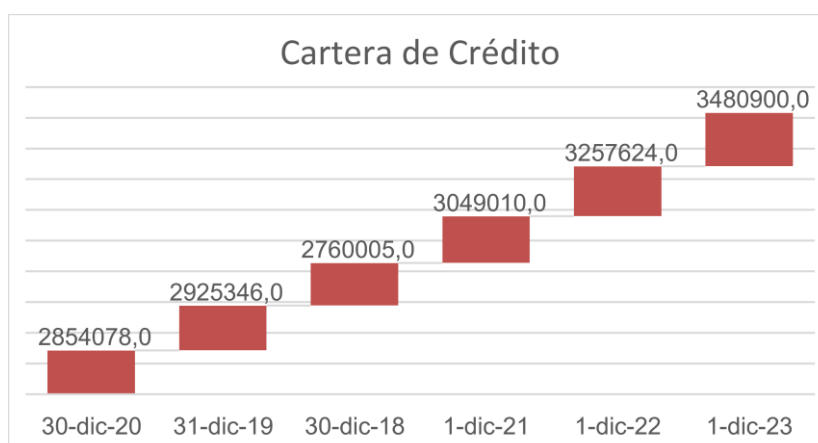
Adicional, así como se prevé una gran morosidad, es predecible que las instituciones se reinventen en cuanto al tema tecnológico para el procesamiento de las transacciones y la atención al cliente buscando estar un paso adelante en la tecnológica.

Por lo que se planteó la actualización en la plataforma virtual que el Banco posee, la misma que permita creación de cuentas para clientes nuevos y la recepción de documentos para la concesión de crédito a clientes ya antiguos del Banco.

El Banco pretende buscar una diversificación y crecimiento enfocados a una de una transformación digital, permitiendo ser el mejor Banco del Ecuador siempre con el pilar de la administración responsable y adecuada de riesgo financiero, brindando confianza en sus operaciones que se enmarquen en una buena estructura de los balances, en la gestión de riesgo de liquidez, mercado y riesgo reputacional, el mismo que cuente con planes de contingencia que permitan mitigar los riesgos existentes. Por último, ofreciendo un proceso que brinde con todas las seguridades de información, mitigando el riesgo cibernético y permita fortalecer la gestión de la seguridad de activos de la información.

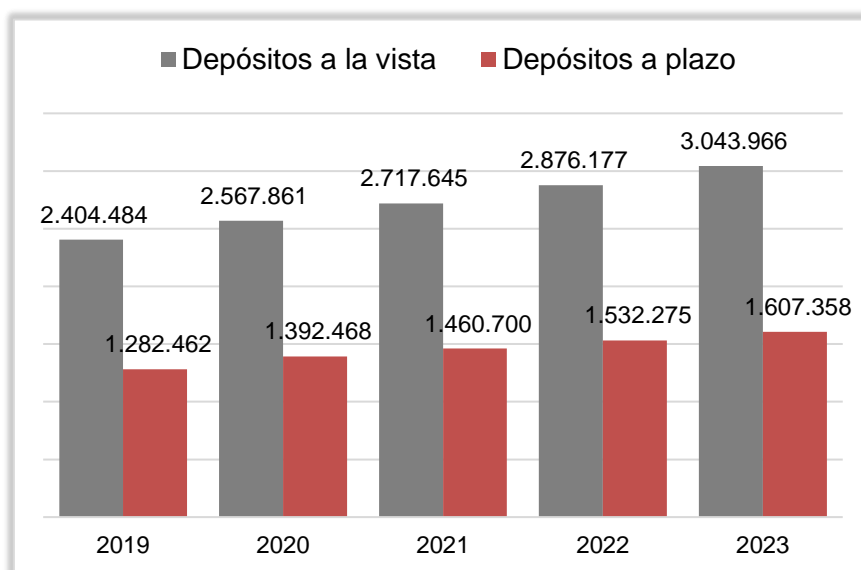
Finalmente, como se ha mencionado anteriormente este proyecto favorece de manera conjunta en cuando a: i) incremento de cartera en los próximos años alrededor del 8%, ver en el grafico 13 y ii) incremento en las captaciones de los clientes gráfico 14, este favorecimiento sumado a las estrategias de negocio del Banco permite lograr el objetivo planteado por la institución que es “Ser el mejor Banco del Ecuador”.

Gráfico 13- Cartera de Crédito



Fuente: Superintendencia de Bancos/ Elaboración Propia

Gráfico 14 - Incrementos de Captaciones



Fuente: Superintendencia de Bancos/ Elaboración Propia

Estos incrementos van de la mano con la visión propuestas de poseer un 2% adicional a la participación del mercado permitiendo mejorar la participación a nivel nacional. Además, poder efectuar captaciones de manera eficiente y la inclusión en un porcentaje del 3% adicional de clientes en personas naturales.

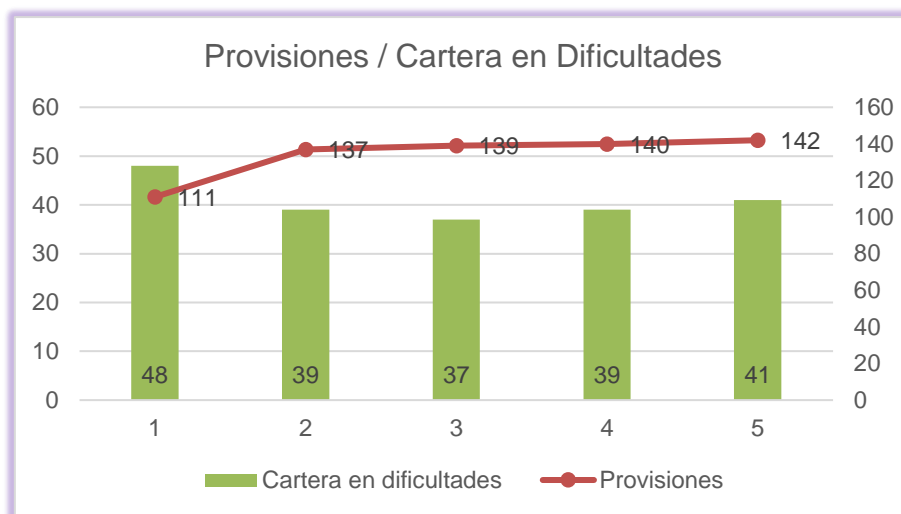
Para considerar lo mencionado en el párrafo anterior se tomó en consideración lo siguiente:

- i) Resultados de la encuesta realizada nos permite establecer que alrededor del 47% de los usuarios utilizan los servicios en línea de las aplicaciones de las instituciones bancarias, por lo que la vía por la cual se coloca y capta clientes son los canales en línea por ello busca integrarse a la era tecnológica con el ofrecimiento de nuevos productos que le permitan al cliente de manera ágil y segura contratarlos. (App del Banco).
- ii) De acuerdo con estadísticas del Banco, alrededor del 65% de sus clientes utilizan sus canales electrónicos para efectuar los servicios en los cuales el

Banco opera, cabe recalcar que el Banco fue considerado en el 2008 el Banco más eficiente en el Ecuador por sus altos estándares de gestión durante sus 45 años, quien promueve la mejora continua en los servicios y su excelente adaptación a las distintas condiciones de mercado, siempre en miras con la gestión prudente de recursos con el *compromiso de “velar por los intereses de sus nuestros clientes, manteniendo una mejora continua y una visión global de omnicanalidad; permitiendo sus nuestros clientes contar con una cercanía y personalización en el servicio”*. (Cámara de Comercio de Quito, 2008). *Por ello es importante para la administración mejorar sus aplicaciones tecnológicas que permitan la eficiencia en sus servicios.*

- iii) El Banco presenta un grado de apalancamiento del 9.03%, el mismo que permite identificar que la institución ha generado rentabilidad por el uso de la financiación que a la fecha es de \$126 millones de dólares con Bancos del exterior, esto es resultado de la gestión prudente en colocación e inversión del uso de los recursos que provienen de los clientes y del financiamiento externo. El ROA permanece en 1.03% a septiembre 2021, por encima del que se presenta en el sistema financiero 0.72%, permitiendo ver rentabilidad obtenida a la fecha.
- iv) De acuerdo con los escenarios presentados en las proyecciones, se puede ver que a pesar utilizar supuestos en baja de cartera y captación de recursos, los indicadores del Banco se mantienen dentro del apetito aceptado por la administración, los mismo se presentan de esta manera debido a que es un Banco el cual incluye en sus metodologías de riesgo de liquidez y crédito indicadores ácidos y muy prudentes. Esto se puede evidenciar claramente en los periodos 2019 y 2020 en el cual se constituyeron más del 50% de provisiones. La disminución de los indicadores entre los escenarios no presenta disminución mayor en 0.01pp por escenario. Como podemos observar el banco de acuerdo con su estrategia no busca el incremento de la cartera en dificultades sin embargo es muy conservador en cuanto a sus provisiones ante un posible evento.

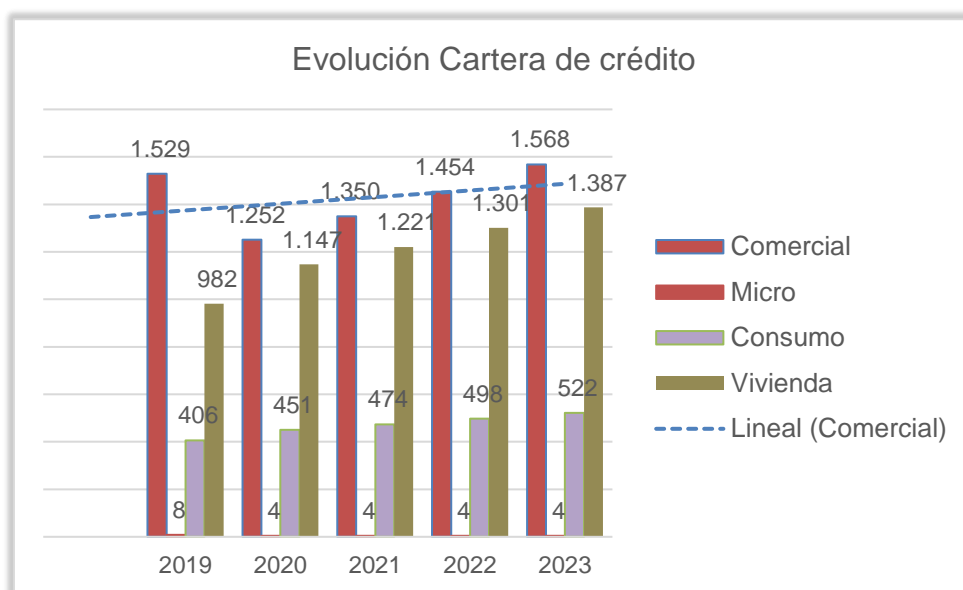
Gráfico 15 - Cartera en Dificultades



Fuente: Superintendencia de Bancos/ Elaboración Propia

- v) A pesar de los escenarios planteados la cartera del Banco presenta un incremento promedio de 8%, el mismo que va de la mano con el crecimiento histórico, lo que le permite al Banco sostenerse a pesar de las crisis a las que ha enfrentado. El principal segmento es el corporativo el cual está ligado completamente al crecimiento económico ecuatoriano PIB el cual a la fecha presenta niveles alentadores de incremento del 2.8 según Banco Central, es por ello es difícil establecer un supuesto en el cual afecte significativamente las operaciones del Banco que conlleven a la iliquidez de la institución.

Gráfico 16 - Evolución Cartera de Crédito



Fuente: Superintendencia de Bancos/ Elaboración Propia

Análisis Financiero con Principales Resultados:

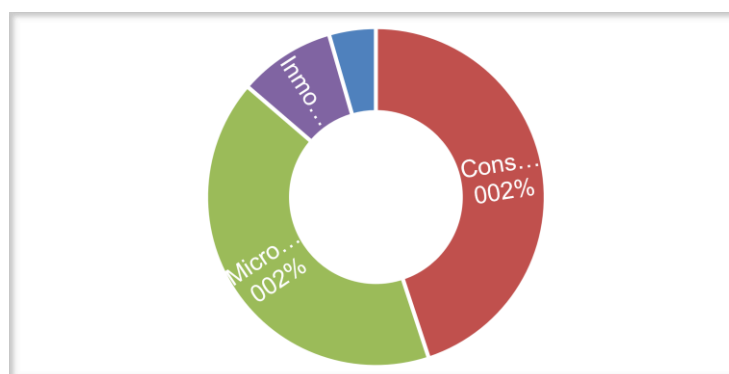
De acuerdo con el análisis realizado se estimada que en los próximos años crezca alrededor de 5% al 6%, gracias a la actualización efectuada en su banca línea que le permite establecer eficiencia en sus procesos y atraer la captación y colocación de clientes, en miras a una recuperación progresiva de la economía ecuatoriana.

El activo total se estima incremente a USD\$5,618 millones en relación con USD\$4,758 millones al 2020, presentando una variación promedio de 5.39%, en relación a la cartera la cual conforma el 58% del total de activos; La cartera se estima crezca de USD\$2,840 millones en el 2020 a USD\$3,480 millones en los siguientes tres años, dicho crecimiento se prioriza en el segmento corporativo con una variación anual del 6.84%, y así obtener USD\$ 2,798 millones al 2023, para el segmento de consumo e inmobiliario se estima un crecimiento promedio de 4.59% llegando a un valor conjunto de USD\$ \$611 millones, y para el segmento de microcrédito se estima un crecimiento anual de 0.99%.

Con el enfoque de crecimiento de cartera el Banco estima un incremento de provisiones de 1.19% obteniendo un valor de USD\$142 millones en el 2023.

Dichas estimaciones se ven reflejadas en el indicador de morosidad, el mismo que se detalla en el siguiente gráfico al 2023:

Gráfico 17 - Estimaciones del indicador de morosidad



Fuente: Institución financiera / elaboración: Propia

En relación con los pasivos el Banco estima un crecimiento en obligaciones con el público de 5.22% al 2023 con un valor de USD\$ 2,914 millones, cabe indicar que, por el costo determinado por la institución financiera, se enfoca principalmente en captaciones a plazo de 90 a 180 días, por lo que estima que el crecimiento anual en este segmento sea de 5.55% alcanzando un valor de USD\$ 1,607 millones a 2023.

Respecto a las obligaciones financieras se estima un crecimiento anual no mayor al 2.91%, es preciso mencionar que dicho porcentaje puede ajustarse conforme la liquidez que presente el sistema financiero nacional.; No obstante, el Banco considera que sus obligaciones pueden alcanzar un valor de USD\$ 220 millones a 2023. La concentración de dichas obligaciones se verá en organismos multilaterales con quien posee línea directa de crédito en caso de requerirlo. Finalmente, el Banco estima obtener una utilidad de USD 61,1 millones en el 2023, con respecto a USD 33,8 millones en el 2020, con un incremento en promedio anual del 27.4%, debido al aumento de colocaciones durante los tres próximos años.

De acuerdo con los análisis efectuados en párrafos anteriores, se puede establecer que el Banco durante el periodo 2021-2023, contara con buenos resultados financieros debido a la inclusión de propuesta planteada, ya que la misma permite obtener un incremento en cartera, en depósitos y, en utilidades; Fortaleciendo sus indicadores de liquidez, cobertura, rentabilidad y solvencia. En el siguiente gráfico se encuentran los estados financieros e indicadores proyectados:

Estado de Situación Financiera

ACTIVOS	30-dic-20	1-dic-21	1-dic-22	1-dic-23
FONDOS DISPONIBLES	1,001,810,837	997,887,920	1,014,672,070	1,046,185,996
INVERSIONES	792,099,918	829,100,114	866,148,202	904,951,998
1301	7,200,000	7,528,320	7,871,611	8,230,557
1302	128,904,582	134,782,631	140,928,719	147,355,069
1303	242,058,573	253,096,444	264,637,641	276,705,118
1304	127,065,328	132,859,507	138,917,900	145,252,557
1306	161,023,514	172,205,708	182,323,851	193,036,498
1307	125,850,681	128,630,267	131,471,244	134,374,967
1399	(2,759)	(2,762)	(2,765)	(2,768)
CARTERA DE CRÉDITO				
Comercial	1,252,138,781	2,428,535,268	2,606,853,010	2,798,333,454
Productivo	1,010,332,944			
Consumo	395,621,596	415,469,855	436,324,441	458,237,138
Inmobiliario	134,224,140	140,398,451	146,856,780	153,612,191
MicroCredito	4,118,699	4,159,886	4,201,485	4,243,500
Vivienda	512,065	517,185	522,357	527,581
Cartera Covid	57,129,772	59,929,130	62,865,658	65,946,075
Subtotal	2,854,077,997	3,049,009,776	3,257,623,731	3,480,899,938
Provisión para cartera de crédito	(137,008,393)	(138,652,494)	(140,316,324)	(142,000,120)
Total	2,717,069,604	2,910,357,282	3,117,307,407	3,338,899,819
CUENTAS POR COBRAR	71,948,333	65,757,572	66,735,037	67,721,336
Interes por cobrar	51,805,031	45,985,812	47,365,387	48,786,348
Otras cxc	27,773,750	27,889,603	28,006,023	28,123,011
Provisiones cxc	(7,630,447)	(8,117,844)	(8,636,373)	(9,188,024)
BIENES ADJUDICADOS POR PAGO Y NO UTILIZADOS	16,457,777	16,479,090	16,500,424	16,521,779
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	45,359,260	47,840,984	51,106,431	55,294,688
OTROS ACTIVOS	113,475,976	150,422,595	172,720,012	188,820,553
Inversiones en acciones	4,021,560	4,254,409	4,500,739	4,761,332
Fideicomisos cartera	2,405,695	2,408,101	2,410,509	2,412,919
Fideicomisos inversiones	73,587	73,724	73,861	73,997
Fondo de liquidez	69,010,078	98,650,733	112,732,221	118,889,134
Diferidos	10,347,613	11,197,867	12,105,658	13,075,405
Otros Activos	30,107,318	36,330,127	43,391,882	52,105,118
Provisiones otros activos	(2,489,875)	(2,492,365)	(2,494,857)	(2,497,352)
TOTAL ACTIVO	4,758,221,706	5,017,845,557	5,305,189,582	5,618,396,169

<u>PASIVO</u>	30-dic-20	1-dic-21	1-dic-22	1-dic-23
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	(3,960,329,327)	(4,178,345,325)	(4,408,451,886)	(4,651,324,164)
Depósitos a la vista	(2,455,772,404)	(2,600,064,124)	(2,752,833,869)	(2,914,579,775)
Depósitos a plazo	(1,392,468,257)	(1,460,700,117)	(1,532,275,382)	(1,607,357,883)
Depósitos Restringidos	(111,988,634)	(117,476,151)	(123,232,559)	(129,271,036)
Depósitos en Garantía	(100,032)	(104,934)	(110,076)	(115,470)
FONDOS INTERBANCARIOS	-	-	-	-
OBLIGACIONES INMEDIATAS	(6,313,800)	(6,376,938)	(6,440,707)	(6,505,114)
CUENTAS POR PAGAR	(125,906,018)	(134,981,741)	(145,145,851)	(156,550,745)
Intereses por pagar	(26,407,083)	(27,936,053)	(29,553,550)	(31,264,701)
Provisiones cxp	(7,756,782)	(8,920,300)	(10,258,345)	(11,797,096)
Otros cxp	(91,742,153)	(98,125,388)	(105,333,957)	(113,488,947)
OBLIGACIONES FINANCIERAS	(201,800,000)	(207,854,000)	(214,089,620)	(220,512,309)
OTROS PASIVOS	(615,550)	(626,543)	(637,736)	(649,132)
Total Pasivos	(4,294,964,695)	(4,528,184,546)	(4,774,765,800)	(5,035,541,463)
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS				
Capital	(348,354,296)	(372,704,481)	(395,807,385)	(428,758,513)
Reservas	(57,668,270)	(60,912,470)	(64,339,177)	(67,958,658)
Superavit	(22,406,287)	(22,947,227)	(23,501,289)	(24,068,790)
Utilidades Retenidas	(1,008,457)	(1,009,465)	(1,010,475)	(1,011,485)
Utilidad del Ejercicio	(33,819,701)	(32,087,367)	(45,765,456)	(61,057,259)
Total Patrimonio	(463,257,011)	(489,661,011)	(530,423,782)	(582,854,706)
Total Pasivo + Patrimonio	(4,758,221,706)	(5,017,845,557)	(5,305,189,582)	(5,618,396,169)

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	30-dic-20	30-dic-21	30-dic-22	30-dic-23
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS				
Dépositos	(2,649,970)	(2,729,470)	(2,811,354)	(2,895,694)
Operaciones Interbancarias	-	-	-	-
Inversiones en Títulos Valores	(22,550,422)	(24,128,952)	(25,817,979)	(27,625,237)
Cartera de Crédito	(275,710,796)	(261,348,984)	(285,655,357)	(312,599,470)
Otros intereses y descuentos	-	-	-	-
Total	(300,911,189)	(288,207,405)	(314,284,689)	(343,120,401)
INTERESES CAUSADOS				
Obligaciones con el Público	111,597,479	114,889,605	118,278,848	121,768,074
Gasto Obligaciones Financieras	12,682,353	12,980,887	13,286,448	13,599,203
Operaciones Interbancarias	17,292	-	-	-
Total	124,297,124	127,870,492	131,565,297	135,367,277
MARGEN NETO DE INTERESE				
	(176,614,065)	(160,336,913)	(182,719,392)	(207,753,124)
	-	-	-	-
Comisiones Ganadas	(22,426,101)	(23,547,406)	(24,724,776)	(25,961,015)
Ingresos por servicios	(33,717,712)	(35,403,597)	(37,173,777)	(39,032,466)
Comisiones causadas	2,250,867	2,257,837	2,264,846	2,271,894
Utilidades Financieras	(4,538,035)	(4,764,937)	(5,003,184)	(5,253,343)
Perdidas Financieras	2,652,993	2,802,368	2,962,390	3,133,822
	-	-	-	-
MARGEN BRUTO FINANCIERO	(232,392,053)	(218,992,649)	(244,393,894)	(272,594,232)
	-	-	-	-
PROVISIONES	56,584,976	39,542,987	40,159,675	40,790,553
MARGEN FINANCIERO	(175,807,078)	(179,449,662)	(204,234,220)	(231,803,680)
	-	-	-	145,100,798
GASTOS DE OPERACIÓN	118,705,707	120,754,675	122,841,087	124,965,673
Depreciaciones	5,675,458	6,056,800	6,463,765	6,898,074
Amortizaciones	4,355,750	10,009,113	11,510,480	13,237,052
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	(47,070,162)	(42,629,074)	(63,418,888)	(86,702,881)
	-	-	-	-
Otros Ingresos operacionales	(1,260,212)	(1,323,223)	(1,389,384)	(1,458,853)
Otras pérdidas operacionales	649,757	650,407	651,058	651,709
MARGEN OPERACIONAL	(47,680,617)	(43,301,890)	(64,157,215)	(87,510,026)
	-	-	-	-
Otros Ingresos	(13,565,619)	(14,243,900)	(14,956,095)	(15,703,900)
Otros gastos y Pérdidas	7,102,723	7,212,666	7,324,359	7,437,834
	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	(54,143,513)	(50,333,125)	(71,788,950)	(95,776,092)
	-	-	-	-
Participación Empleados	8,121,527	7,549,969	10,768,343	14,366,414
Impuesto a la Renta	12,202,285	10,695,789	15,255,152	20,352,420
UTILIDAD NETA	(33,819,701)	(32,087,367)	(45,765,456)	(61,057,259)

Indicadores Projectados

	30-dic-20	31-dic-21	31-dic-22	31-dic-23
<u>Morosidad Simple Comercial</u>	0.49%	0.42%	0.41%	0.41%
Comercial	0.26%	0.24%	0.23%	0.22%
Consumo	2.55%	2.13%	2.16%	2.19%
MicroCredito	2.02%	2.02%	2.02%	2.02%
Inmobiliario	0.45%	0.45%	0.45%	0.45%
Vivienda	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<u>Morosidad Potencial</u>	0.56%	0.56%	0.56%	0.56%
<u>Cobertura</u>	321.15%	334.90%	319.56%	304.84%
<u>Liquidez Inmediata</u>	24.19%	22.86%	22.05%	21.56%
<u>Liquidez Ampliada</u>	43.31%	41.85%	40.87%	40.22%
<u>Intermediación Financiera</u>	68.96%	69.89%	70.83%	71.80%
<u>ROA</u>	0.71%	0.65%	0.89%	1.12%
<u>ROE</u>	7.88%	7.54%	10.11%	13.25%

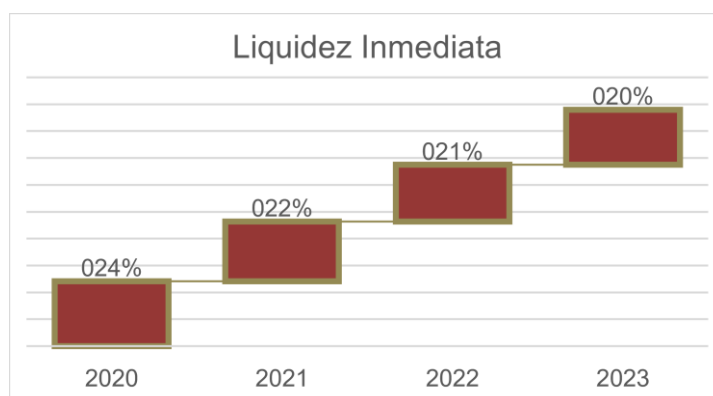
Análisis de Proyecciones Según Escenarios

El Banco de acuerdo con su línea de negocio traducida en la intermediación financiera asume varios tipos de riesgos, los mismo que se encuentran monitoreados a través de su administración adecuada tal como se mencionó en los ítems anteriores de riesgo corporativo, de mercado, de crédito y liquidez, lo que le permite definir y asumir sus riesgos internos y externos; Ante ello se

establecen distintos escenarios sobre la capacidad de respuesta cuando los mismo se materialicen.

En el escenario optimista, se considera un incremento en la captación clientes nuevos de los cuales permite obtener una captación de recursos de manera eficiente y ágil, así mismo permite contar con los recursos de efectivo necesarios para una ejecución oportuna del proyecto. En cuanto a la liquidez el indicador se establece al 2023 en 20.44%, con una variación anual de 6.11%, no obstante, en el año 2021 y 2022 se establece una leve disminución por la colocación de la cartera producto de las colocaciones. A pesar de que se presente una leve disminución el mismo se mantiene en los niveles aceptables por la institución, lo que se traduce en una institución fuerte y con una holgura en la posición de liquidez. En el siguiente gráfico se puede observar cómo es la evolución de la liquidez en este escenario (Fondos disponibles/ depósitos corto plazo).

Gráfico 18 – Liquidez Inmediata



Fuente: Institución Financiera / Elaboración: Propia

Adicional a lo mencionado en el riesgo de liquidez, el Banco cumple con los requerimientos normativos en cuanto: Coeficiente de Liquidez Domestica CLD, Reservas mínima de Liquidez RML, encaje bancario y la liquidez estructural de cada línea, así como el margen financiero, sensibilidad patrimonial y, permitiendo que se cubra frente a la volatilidad del mercado.

Tabla 33 - Indicadores de Liquidez estructural

Requerimiento	Cumplimiento
Indicadores de liquidez estructural	
Primera línea	SI
Segunda Línea	SI
Cobertura 25 y 100 mayores depositantes	SI
Reserva mínima de Liquidez - RML	
Reservas Locales	SI
Reservas del Exterior	SI
	SI
Coefficiente de Liquidez Domestica - CLD	Última bisemana
Reporte de Liquidez Contractual	SI

Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

En el escenario optimista y deseado se incluyen los valores que se van a solicitar a una institución del exterior para la implementación del proyecto, llegando a un saldo de USD\$ 214 millones, no obstante, este valor puede ser modificado debido a que si la situación de liquidez en el sistema financiero se mantiene; se estima que el mismo disminuya, ya que únicamente se efectuarían pagos de capital y no existirían novaciones.

Sin embargo, si se posee un escenario pesimista el mismo contempla que se disminuyan las captaciones y por ende la tasa de interés pasiva tiende a subir, generando un mayor pago de intereses a los clientes y un gran esfuerzo para que colocar productos de cartera que nos generen flujo de efectivo., dicho escenario se enfoca en que la crisis económica por la que atravesamos se mantenga en los próximos años.

Por ello, para la consideración de los escenarios se consideró una tasa pasiva en la cual retoma los porcentajes presentados en diciembre 2019, apuntando claramente a una reactivación económica del país.

Los cambios que se puedan dar en tasa activas se traducen en un incremento de ingresos para la entidad, sin considerar los aspectos cualitativos y cuantitativos que conlleven la propuesta y desembolso del crédito, en cuanto a

las tasas pasivas afecta a los pagos que se les realiza a los clientes, en dichos escenarios la variación anual de ingresos se puede dar en promedio de 2.71%, dichos efectos se plasman en las utilidades proyectadas.

No obstante, la disminución de la tasa activa permite que la cartera de crédito se incremente en un 8.21%, con respecto al escenario pesimista donde solo se incrementaría un 4.5%

Podemos resaltar que, en cada uno de los escenarios planteados el Banco muestra una amplia cobertura, la cual se mantiene desde 2018 hasta finales del año 2020, destacando que las variaciones en ninguno de los escenarios en cuanto a cartera, depósitos, y utilidades llegaron a presentar niveles por debajo a los obtenidos en el confinamiento, en resumen, se observa un crecimiento de 3.22% y máximo del 8.3% en los escenarios considerados.

Una vez detallada la información que permite al Banco sostenerse financieramente para la ejecución de este proyecto, es importante mencionar el nivel de riesgo determinado para la institución.

Determinación de riesgos de la entidad

A continuación, se detalla los riesgos determinados para la entidad.

Para evaluar los riesgos determinados en la institución se asignará una ponderación entre 1 y 5, siendo uno el más bajo, y cinco el más riesgoso. Dicha calificación se otorgará de acuerdo con la criticidad de este y con el criterio experto.

Al final la evaluación de cada riesgo se indicará los puntos evaluados tanto cuantitativos como cualitativos, asignando una calificación para cada uno; Para la calificación final será el resumen de los resultados de las calificaciones de todos los riesgos evaluados.

Para ello se utilizará el método Mosler, el cual tiene como objetivo la identificación, análisis y evaluación de los factores que nos permita establecer la probabilidad e impacto del riesgo.

La matriz que concluirá la calificación será visualizada de la siguiente manera:

Tabla 34 - Matriz de calificación

<i>Probabilidad</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Moderado</i>	<i>Alto</i>	<i>Extremo</i>
<i>Impacto</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>Extremo (5)</i>					
<i>Alto (4)</i>					
<i>Moderado (3)</i>					
<i>Medio (2)</i>					
<i>Bajo (1)</i>					

Fuente: / Elaboración Propia

Para la determinación del riesgo del Banco, detallamos los siguientes riesgos que se encuentran inmersos en la institución;

1. Riesgo Corporativo

La administración del Banco es sólida debido a que se mantiene alineada al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, la misma está conformada por profesionales con perfil financiero y experiencia en la banca. Estos factores se ven reflejados positivamente el desempeño financiero de la Institución en los últimos períodos.

A la fecha el gobierno Corporativo del Banco se encuentra conformado por la junta general de accionistas la misma es representada por el Directorio, Adicional, el banco posee diez comités en los cuales se tratan las acciones enfocadas al cumplimiento de los objetivos, el detalle de los comités es: 1) Comité de Auditoría, 2) de Cumplimiento, 3) de Administración Integral de Riesgos, 4) de Retribuciones, 5) de Ética, 6) de Crédito, 7) de Calificación de

Activos de Riesgo, 8) de Tecnología, 9) de Seguridad de la Información y, 10) de Continuidad de Negocios. (Banco Internacional, 2021)

Uno de los principales pilares que robustece a la institución es la experiencia del principal accionista, quien es dueño de seis instituciones financieras en varios países, el cual comparte su experiencia y brinda soporte en cuanto a la gestión, dirección y conocimiento técnico. Adicionalmente, la vicepresidencia ejecutiva se apoya en los comités implementados y en la información en línea que le brinda las herramientas de gestión como el sistema de información gerencial (MIS).

El Banco posee doce vicepresidencias las cuales poseen ardua experiencia en el sector Bancario financiero tanto local como del exterior, las cuales trabajan en miras al cumplimiento de las estrategias definidas por la presidencia.

De acuerdo con la revisión efectuada a lo curriculum de cada uno de los vicepresidentes, en el se concluye que por la experiencia y formación académica, se encuentran con el profesionalismo y la capacidad para asumir cada uno de los cargos para los que fueron encargados.

Es preciso mencionar que el Banco posee un auditor interno con mas de 10 años de experiencia, el mismo que entrega informes de manera directa al Directorio y a la Junta Accionaria, asimismo dentro del plan anual incluye la evaluación y control al gobierno corporativo, con la finalidad de establecer transparencia, responsabilidad tanto con el organismo de control y puertas a dentro de la entidad. Cada una de los procesos y buenas prácticas de Gobierno se encuentran en la página web interna de manera continua.

Finalmente se concluye que la calificación a este punto es: **Riesgo Bajo**.

Tabla 35 - Calificación Riesgo Corporativo

<i>Probabilidad</i>	<i>Bajo</i>
<i>Impacto</i>	(1)
<i>Moderado (3)</i>	X

Fuente: Banco Internacional / Elaboración Propia

2. Riesgo de mercado

El Banco maneja cuentas en el exterior con monedas distintas al dólar, como son: EUR - euros, CHF - francos suizos, GBP - libras esterlinas y, JPY - yenes.

En relación con los fondos disponibles su concentración es menor a 1% del total de esta cuenta. Estas cuentas bancarias se mantienen con estas monedas debido a las transacciones que realiza el área de comercio exterior, principalmente en el producto de cartas de crédito de importación y exportación y el producto de compra y venta de divisas, para clientes que así lo necesiten en el desarrollo de su actividad económica. De acuerdo con la lectura efectuada a los informes del comité ALCO, las tasas se mantienen en un nivel bajo de impacto, sumado a los controles internos para que dichas operaciones no se queden abiertas al cierre de cada periodo.

Adicional, el informe menciona que los reportes de mercado a marzo 2021 indican que la sensibilidad del margen financiero por las tasas de interés activas y pasivas menores a un año, están en 0.78% del patrimonio técnico constituido. Por su parte, la posición en riesgo en referencia al valor patrimonial es de +/- 2.05% del PTC. (Bank Watch Ratings, 2021), menciona que las posiciones serán cubiertas en su totalidad por el patrimonio técnico constituido USD 384.30 millones de dólares.

Finalmente se concluye que la calificación a este punto es: **Riesgo Bajo**.

Tabla 36 - Calificación Riesgo de mercado

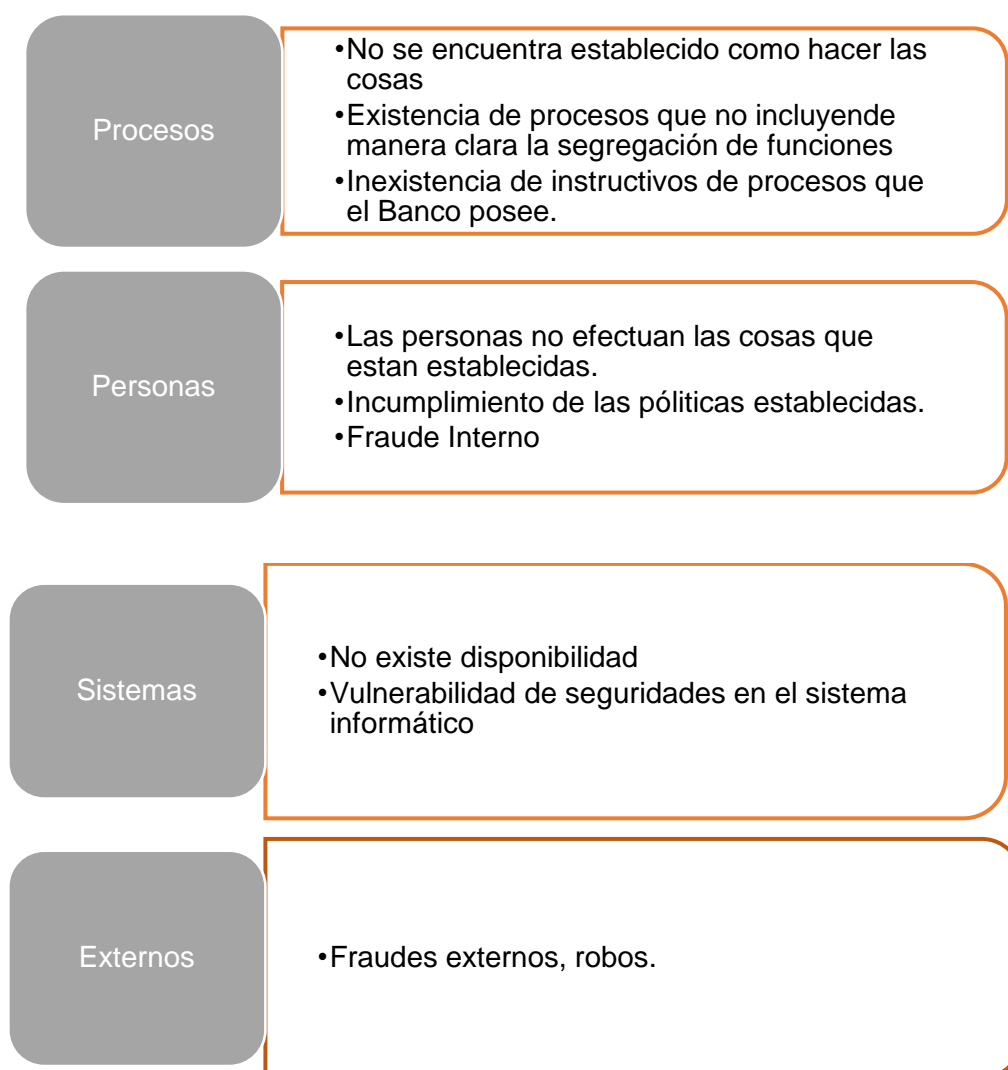
<i>Probabilidad</i>	<i>Bajo</i>
<i>Impacto</i>	(1)
<i>Bajo (1)</i>	X

Fuente: Banco Internacional / Elaboración Propia

3. Riesgo operativo

En el siguiente gráfico, se describen los puntos que el Banco considera para el análisis del riesgo operativo:

Gráfico 19 - Riesgo Operativo



Fuente: Banco Internacional / Elaboración Propia

Al respecto el Banco posee un área encargada de identificar, monitorear y supervisar este tipo de riesgos, con el objetivo que no se materialice en el tiempo. De acuerdo con lo comentado por la Gerencia de Riesgo operativo y reputacional se trabaja con una base sobre las pérdidas operativas en las cuales se desglosan cada una por la línea de negocio factores de riesgo y eventos de riesgos. Por su parte de manera mensual presenta un informe sobre los eventos identificados y los informes específicos a cada una de las áreas. Estos últimos se elaboran con el objeto de identificar los riesgos altos, extremos, medios o bajos que el proceso involucre; Con el propósito de que el área dueña del proceso elabore controles que permitan mitigar el riesgo.

El trabajo de esta área permite alimentar la matriz de criticidad de procesos del Banco.

Es importante mencionar que la entidad cuenta con un programa especial el cual alerta movimientos no usuales relacionados con la prevención de lavado de activos, el mismo que tipifica algunas políticas con el propósito de fiscalizar este riesgo.

A septiembre del 2021, la pérdida asciende a USD\$ 48 millones, el 85% corresponde a actos externos delictivos, el 12% a eventos de personas en incumplimiento en los procesos internos y 3% a inexistencia de políticas que regulen dicho evento.

A continuación, un resumen de los eventos operativos históricamente dados:

Tabla 37 - Detalle de eventos operativos

Tipo de evento	Porcentaje
Fraude externo	40.98%
Daños Física	30.06%
Deficiencias Internas	21.27%
Interrupción tecnológica	6.19%
Prácticas con clientes, productos	1.13%
Prácticas Laborales	0.37%

Fuente: Informe Calificadora de Riesgo / Elaboración Propia

El área de riesgos posee una metodología de Riesgo Operacional, con la misma se realiza el seguimiento continuo de los planes de acción detallados en los informes mencionados en el párrafo dos. (Bank Watch Ratings, 2021) menciona que a marzo 2021 se registra el 68% de planes de acción.

Los puntos en los cuales se enfocó para obtener esta calificación son:

Tabla 38 - Puntos de Validación para calificar riesgo

Puntos de validación	SI	NO
¿Posee un área que identifique y controle este riesgo?	X	

Puntos de validación	SI	NO
Esta área reporta los eventos identificados de manera oportuna.	X	
¿Efectúa seguimiento para monitorear que los controles se cumplan?	X	
Mantiene actualizados los eventos materializados	X	
Los riesgos operativos identificados sirven de insumo para otras áreas.	X	
Se cuantifica los eventos de riesgo	X	
Los procesos de negocio se encuentran correctamente documentados y enfocado a mitigar el riesgo.	X	
Existen procesos que aún no han son incluidos en documentos formales (Instructivos, manuales)	X	
Se han cuantificado las pérdidas operativas	X	
Existen al 100% el seguimiento a los planes de acción detallados en los informes del área.		X

Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

Finalmente se concluye que la calificación es: **Riesgo Moderado**.

Tabla 39 - Calificación Riesgo de Mercado

Probabilidad	Moderado
Impacto	(3)
Moderado (3)	X

Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

4. Riesgo de Crédito

Este riesgo es de naturaleza financiera, y es la pérdida que puede sufrir debido al incumplimiento del cliente o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva al incumplimiento de las obligaciones pactadas. (Superintendencia de Bancos, 2003)

El Banco tiene su propio perfil de riesgo de acuerdo con las características de los mercados en los que transacciona y de los productos que oferta a sus clientes. No existe un modelo único que permita una buena administración del

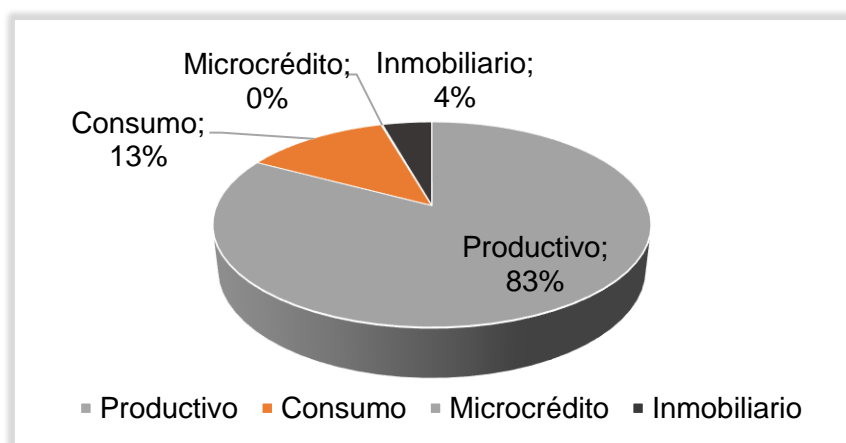
riesgo de crédito, cada entidad debe adoptar su esquema. Por ello la entidad debe contar con un proceso formalmente de administración del riesgo de crédito el mismo que asegure la calidad de sus portafolios y además permita: a) identificar, b) medir, c) controlar o mitigar y d) monitorear las exposiciones de riesgo. (Superintendencia de Bancos, 2003)

Enfocados a validar el proceso de administración de riesgo mencionamos que el Banco posee tres comités: I) Administración Integral de Riesgos, II) Comité de Crédito y, III) Comité de Calificación de Activos de Riesgo, los cuales se encargan de la administración adecuada en miras al apetito del Banco.

El área de riesgo integral cuenta con independencia sobre las áreas de negocio y dentro de sus funciones ha desarrollado manuales y metodologías que permitan monitorear y alertar de manera oportuna los riesgos a los que se expone, ese ente emite informes de manera mensual basados en análisis específicos por tipo de crédito y segmento.

Los controles que el área ha establecido van en miras a la estrategia de crecimiento que tiene el Banco, el cual paso de USD\$2.433 a \$2600 millones entre enero y septiembre 2021 en cartera bruta, lo que representa el 10.1% de incremento, con un leve indicador por debajo de lo reportado por el sistema financiero (AsoBanca, 2021); En el gráfico 20, se muestra la concentración por tipo de la cartera.

Gráfico 20 - Concentración por Tipo de Cartera



Fuente: Superintendencia de Bancos / Elaboración Propia.

El Banco mantiene constituidas provisiones específicas y genéricas para la cartera conforme lo establecido en la Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros. Para la constitución de provisiones de la cartera de créditos comercial y contingentes superiores a US\$100 mil, el Banco aplica el “Modelo Experto” dispuesto por los organismos de control dicho modelo considera: a) Situación financiera del deudor y capacidad de pago; b) Experiencia de pago; y, c) Riesgo del entorno económico. Adicional, complementa el análisis de la medición del riesgo apoyada en modelos internos de pérdida de crédito esperada, los cuales consideran supuestos de probabilidad de incumplimiento y posibles pérdidas. En la siguiente tabla se puede observar la concentración de saldo de cartera por cada tipo de riesgo que mantiene la entidad, de acuerdo con la normativa vigente.

Tabla 40 - Cartera por Riesgo

Riesgo	%
Riesgo Normal	73.29%
A1	28.5%
A2	20.64%
A3	24.15%
Riesgo Potencial	24.25%
B1	18.86%
B2	5.39%
Riesgo Deficiente	1.59%
C1	1.41%
C2	0.17%
Dudoso Recaudo	0.35%
Pérdida	0.53%

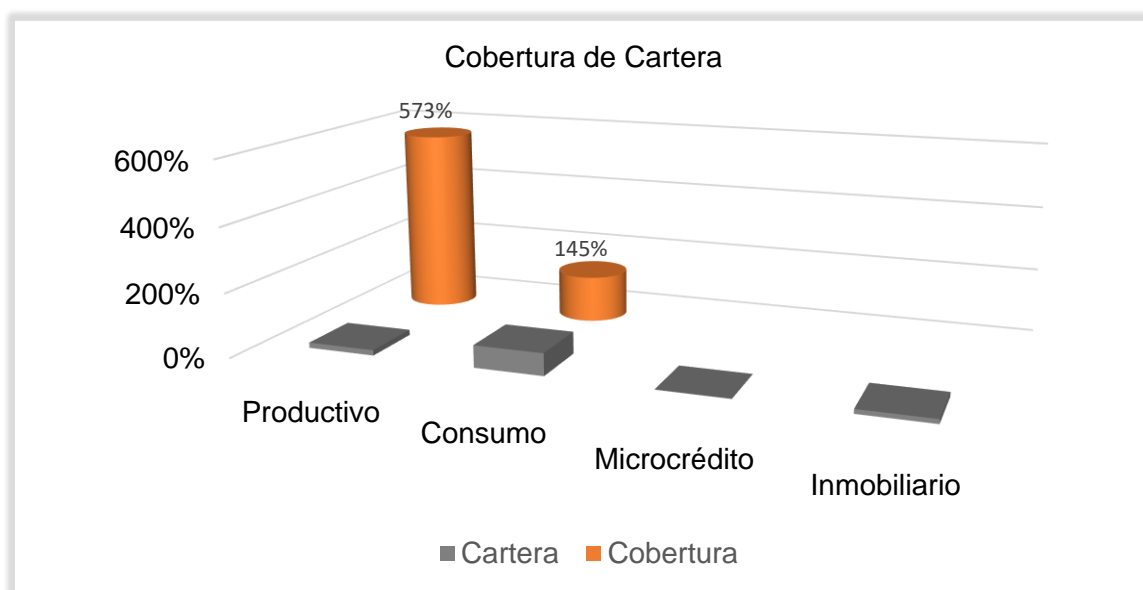
Fuente: Institución / Elaboración Propia

Esto representa la sanidad de la cartera, la cual únicamente posee menos del 3% de riesgo deficiente, adicional la eficacia en los controles del riesgo de crédito presenta buenos indicadores en la sanidad de la cartera (morosidad) que, de enero 2020 a septiembre 2021, se movió de 1.33% a 0.95%, es importante

mencionar que el Banco realizó un gran esfuerzo al generar provisiones del 55.14% con relación al saldo de 2020.

En el gráfico 21, permite apreciar que el Banco tiene una cobertura del 573% sobre la cartera vencida y que no devenga intereses, si se incluye la cartera reestructura y la refinanciada la cobertura es 145% a marzo 2021.

Gráfico 21 - Cobertura de Cartera



Fuente: Superintendencia de Bancos / Elaboración Propia

Otro indicador que nos muestra el manejo adecuado del riesgo es el porcentaje de castigos de cartera versus la cartera bruta (0.62% a marzo 2021), menor al reportado en diciembre 2020 (0.73%).

Finalmente, mencionamos que la recuperación de la cartera es responsabilidad de un área independiente, el mismo que se divide por segmentos, y cuenta con el apoyo de una empresa especializada para la recuperación de esta.

Finalmente se concluye que la calificación es: **Riesgo Moderado**.

Tabla 41 - Calificación riesgo de crédito

<i>Probabilidad</i>	<i>Moderado</i>
	(3)
<i>Impacto</i>	
<i>Moderado (3)</i>	X

Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

5. Riesgo de Liquidez

La posición de liquidez institucional se fortalece tanto en su comparativa interanual como semestral, Este progreso se da gracias al dinamismo en las captaciones del público y una generación de cartera bruta controlada dada la lenta recuperación de la demanda de créditos, principalmente por la crisis económica a la que nos enfrentamos por el COVID 19. (Bank Watch Ratings, 2021)

La principal fuente de fondeo es por las captaciones que se pueden visualizar en el balance con la cuenta 21 Obligaciones con el público, que a la fecha registran USD \$3,539 millones (83.27% del total de los pasivos) con un incremento del 11.5% muy cercano al 12.8% que registra el sistema financiero a septiembre 2021.

Las obligaciones con el público se dividen en: a) A la vista - los cuales ascienden a USD \$2,294 millones con un incremento mensual de 7.2% y anual de 14.5% y, b) Depósitos a plazo - con un menor de valor de USD\$ 1.244 millones con una tasa de variación (- 4.5%) mensual y 6.4% anual. La disminución de este producto se debe a la liquidez del sistema financiero nacional, la cual ha causado una reducción de tasas.

El pasivo de la institución se completa con las obligaciones del exterior y multilaterales a septiembre alcanza un valor USD\$ 122 millones de dólares este valor se refleja en la cuenta contable 26, los mismos mantienen una reducción en un 37.19% en comparación a diciembre 2020, debido a sus vencimientos. Estas obligaciones tiene una participación del 3.23% del total de los pasivos, y

se encuentran conformadas por: i) 67% en organismos del exterior con plazos promedio de 2.7 años y tasas que fluctúan entre 2.90% + libor y 5.00% libor y, ii) 33% en organismos multilaterales con plazos de hasta 3.3 años, con tasas de interés nominales anuales que fluctúan entre el 3.00% + libor y 4.05% + libor. Finalmente mencionamos que el Banco no ha presentado pagos y cuotas de capital e intereses moratorios, gastos, recargos ni multas durante el período o plazo acordado con el deudor.

El Banco se especializa en el segmento corporativo por lo que posee una importante concentración en los 25 mayores depositantes 18.2% (total obligaciones) y el 58% de los activos líquidos a septiembre del 2021, lo que conlleva a que el Banco mantenga coberturas adicionales los cuales se fortalecen en el año.

El banco posee metodologías alineadas a su apetito de riesgo, la misma es conocida y aprobada por el Directorio, dicha metodología es monitoreada por el área de riesgo integral, el cual está conformado por cinco profesionales especializados en riesgo financiero, quienes son los encargados de efectuar el seguimiento diario de los principales riesgos a los que se enfrenta la institución mediante el análisis de indicadores internos y regulatorios.

Es importante mencionar que el Banco realiza un monitoreo diario de la estabilidad de los depósitos y administra el requerimiento de liquidez en función a sus estrategias y comportamiento de las fuentes de fondeo, los cuales los plasma en reporte de índice de liquidez estructural (Superintendencia de Bancos , 2003), que incluye lo siguiente:

- (1)** Los índices de liquidez requeridos son calculados con base en la volatilidad de las fuentes de fondeo.
- (2)** Los índices de liquidez constituidos son calculados considerando saldos de cuentas de fondos disponibles, inversiones, depósitos a la vista, obligaciones con el público a plazo con vencimientos hasta 90 y

180 días para los indicadores de primera y segunda línea respectivamente, y obligaciones financieras acorde con la normativa.

- (3) El requerimiento mínimo para el caso de Banco está conformado por el requerimiento de concentración que refiere al 50% de los 100 mayores depositantes a 90 días.

Para el Banco dichos indicadores se presentan de la siguiente manera
De acuerdo con lo establecido por el organismo de control, a diciembre del 2020, el Banco mantiene los siguientes indicadores de liquidez:

Tabla 42 - Indicadores de Liquidez

	Porcentaje (%) Requerido	Porcentaje (%) Constituido
Liquidez de Primera línea (1)	3.79	37.82
Liquidez de Segunda línea (2)	4.74	38.37
Requerimiento mínimo (3)	14.61	38.37

Fuente: Institución Financiera / Elaboración Propia

Adicional al reporte de liquidez estructural, se envía de manera mensual el reporte de liquidez estática el cual se puede validar que la entidad no presenta descalces en las ocho bandas que el reporte presenta, en el gráfico 22 se presenta el modelo del Reporte Brechas de Liquidez Estático (Superintendencia de Bancos, 2002).

Gráfico 22 - Modelo del Reporte Brechas de Liquidez

	Del 1 al 7	Del 8 al 15	Del 16 al último día del mes	Del mes 2	Del mes 3	Del siguiente trimestre	Del siguiente semestre	Más de 12 meses
Activo								
Producto								
Interes								
Pasivos								
Producto								
Interes								
Gastos Operativos								
Mov. Neto Patrimonial								
BRECHA								
BRECHA ACUMULADA								
ACTIVOS LIQUIDOS NETOS								
<i>Posición en Riesgo de Liquidez</i>								

Otro punto importante para considerar es el patrimonio técnico que la entidad posee, este se presenta en la estructura B41 el mismo detalla los activos

ponderados con riesgo a la fecha; El organismo de control ha establecido un mínimo de 9% de constitución por entidad. (Superintendencia de Bancos, 2017). De acuerdo con su comportamiento histórico, el Banco siempre presenta niveles superiores a los requeridos por el organismo de control, esto se traduce a la adecuada administración de riesgo que emplea.

En la siguiente tabla se presenta la cobertura patrimonial que el Banco posee a la fecha, expresado en millones de dólares.

Tabla 43 - Cobertura Patrimonial

	sep-21	2020	2019	2018
Activos ponderados por riesgo	3,209.90	2,915.90	3,129.10	2,851.40
Patrimonio Técnico Constituido	408.16	383.31	368.58	334.94
Requerimiento de Patrimonio	9%	288.89	262.43	281.62
% Constituido	12.72%	13.15%	11.78%	11.75%
Excedente o faltante	119.27	120.88	86.97	78.31

Fuente: Superintendencia de Bancos / Elaboración: Propia

Finalmente, la administración de este riesgo se ve reflejado en los indicadores institucionales que han mantenido en un nivel aceptable de acuerdo con los lineamientos de la institución es así como la liquidez se ha presentado de 29.99% en enero a 27.7% en septiembre 2021, está última superior a la presentada por el sistema financiero nacional 26.75%.

Finalmente se concluye que la calificación es: **Riesgo Moderado**.

Tabla 44 - Calificación Riesgo de Liquidez

<i>Probabilidad</i>	<i>Moderado</i>
<i>Impacto</i>	<i>(3)</i>
<i>Moderado (3)</i>	X

Fuente: Institución financiera / Elaboración Propia

6. Riesgo Legal.

La institución monitorea permanentemente este riesgo, para lo cual mantiene un área que se encuentra definido por tipo de proceso (adjudicación, cobranza extrajudicial, constitución de garantías, proceso judicial con organismos de control y procesos en contra de la entidad). El monitoreo lo realiza mediante planes de acción con cronogramas establecidos de acuerdo con el nivel de riesgo determinado por el área, a septiembre 2021 se mantienen seis riesgos altos, tres tienen mucho impacto que van de mano conforme salga a producción la actualización del nuevo core bancario.

En relación con los juicios que se mantienen los más importantes son: i) Impugnaciones al SRI por el impuesto a la renta causado, ii) Auto adjudicación de bienes y, iii) Reclamos de clientes por pago indebido de cheques que ingresaron a cámara de compensación.

Al respecto el staff de abogados ha comunicado que los trámites en los cuales el banco es el demandado tienen una probabilidad favorable de ganar; por lo cual no ha efectuado provisiones. No obstante, por los juicios de probabilidad de pérdida, han sido provisionados al 100%; a septiembre 2021 se han registrado en la cuenta 2510 un valor de USD\$ 5 Millones.

Es importante mencionar que las cuentas contingentes tienen una representación importante frente a los activos del Banco. Estas cuentas suman USD 890 millones y equivalen al 21.9% de los activos brutos. A septiembre las cuentas acreedoras por el segmento de los créditos no desembolsados ascienden a USD\$ 429 millones, principalmente por el segmento de consumo, dicho registro aumento en 20.61% en relación con septiembre 2020.

La administración del Banco en conjunto con la unidad de riesgo integral trabaja para monitorear y depurar los cupos previamente establecidos en cuanto a los créditos aprobados no desembolsados, no obstante, el valor mencionado en el párrafo anterior corresponde en su mayoría a los cupos de los tarjetahabientes, por lo ello no implica flujos de efectivo y los mismo se encuentran sujetos a políticas internas e incumplimientos de pago.

Finalmente se concluye que la calificación es: **Riesgo Moderado**.

Tabla 45 - Calificación Riesgo Legal

Probabilidad	Alto
Impacto	(4)
Medio (2)	X

Fuente: Institución financiera / Elaboración Propia

El gobierno corporativo que posee demuestra ser eficiente, sumado al profesionalismo y experiencia robusta en el financiero nacional e internacional, adicional posee una red comercial significativa. Sus niveles de rentabilidad se han mantenido en promedio de 10% en los últimos cinco años, la estrategia permite ver un mejoramiento en el costo del fondeo permitiendo de esta manera soportar las provisiones generadas por el deterioro de la cartera 55.14% adicional al 2020 con relación al 2019.

A pesar de constituir un elevado gasto en provisiones, los niveles de morosidad se mantienen estables y con coberturas aceptadas al apetito del Banco, es así como en los últimos cinco años el indicador de morosidad tuvo un máximo de 2.14% (febrero 2016), y un mínimo de 0.81% (septiembre 2021) (AsoBanca, 2021).

Como se mencionó en el apartado del riesgo de crédito la cartera bruta se ha incrementado en 10.1% con relación al incremento de enero 2021 (1.5%), principalmente por la reactivación de créditos para el sector corporativo, ante las coberturas de esta el Banco supera en 200% las mismas niveles que comparan favorablemente frente a las coberturas reportadas por el promedio de bancos peer durante el mismo periodo.

Los depósitos mantienen un incremento a septiembre de 11.5% permitiendo mantener el dinamismo controlado en las colocaciones de crédito, los niveles de liquidez históricos reportados por la entidad han superado a los niveles del sistema financiero, proporcionando la imagen de liquidez y adecuada administración de los recursos.

Los accionistas de la entidad han adoptado la práctica constante de capitalización de sus utilidades, junto con su visión conservadora en la generación de provisiones se traduce en un soporte patrimonial continuo y estable. Los indicadores de solvencia se encuentran en 12.85% cercano al 14.2% presentado por el sistema financiero a agosto de 2021. Así también cuenta con 105.25% de cobertura de capital libre.

La entidad ocupa el sexto lugar en el ranking de los mejores Bancos del Ecuador, se especializa en el segmento comercial y es reconocido en el sector corporativo de medianas y grandes empresas; Su manejo conservador en cuanto a la liquidez y solvencia hace que a pesar de la crisis sanitaria y a las restricciones que han llevado a que las actividades económicas se vean afectadas en todos los segmentos, mantenga su posicionamiento e imagen de solidez sea reconocido como un Banco Estable. (Bank Watch Ratings, 2021)

Con los riesgos evaluados en las secciones anteriores y la imagen de un Banco sólido, líquido y eficiente hace que se le asigne una calificación de: **Riesgo Bajo.**

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. El Banco a pesar de travesar un crisis mundial ha logrado mantenerse en un buen índice de liquidez y de morosidad, generando una gran cobertura sobre la cartera improductiva.
2. El Banco con sus términos conservadores deberá mantenerse atento a los cambios que puedan surgir frente al cambio en tasa de interés, que podrían afectar el flujo de ingresos y por ende la liquidez.
3. Si bien el Ecuador vive una crisis económica, los índices financieros del sistema son alentadores y deja ver la solidez con la que cuenta las instituciones financieras, permitiendo generar confianza y así seguir brindando sus servicios de intermediación financiera.
4. Luego de haber revisado los estados financieros del Banco y efectuado las debidas proyecciones en cuanto al crecimiento se establece que en base al proyecto el mismo sirve a perpetuidad para las transacciones de la entidad, permitiéndole generar atracción por los servicios que la entidad ofrece, y por ende el aumento de las captaciones que permiten efectuar intermediación financiera con los clientes.

Recomendaciones

- Debido a que el proyecto forma parte de una actualización a la `plataforma ya existente, es necesario analizar los costó adherente en cuanto a marketing (publicidad y difusión) y el personal que estará sujeto a revisión una vez puesta a producción.
- Adicional, se recomienda incluir costos por pérdidas operativas que se puedan generar producto de la puesta en marcha del aplicativo y/o deficiencias de control determinadas posteriores al día cero.

- Continuar en constante monitoreo de las principales aristas identificadas por la administración para el control adecuado de riesgos.
- (Garrigues, 2020), menciona deberán considerar evolución de las tasas de interés, y el costo de la deuda la misma que incluye que dentro de los planes de contingencia se deben considerar las baja a corto plazo de los diferentes tipos de interés los mismo que van de mano con el efecto de la inflación. Con este análisis se pueden tener estrategias que mitiguen este tipo de riesgo.
- Uno de los principales riesgos legales detallados en esa sección, es la salida a producción sobre la actualización del core bancario, enfocado a los posibles eventos que pueda ocurrir sea por pérdidas legales por juicios en contra de él, por omisión o fallas generadas en los procesos internos es necesario se estimen valores que permitan mantener un colchón sobre dichos eventos y que no afecten el flujo de las operaciones de efectivo del Banco.
- Considerar establecer un comité que permita una buena administración del proyecto, y que vele por la planificación de acciones en conjunto con departamentos de apoyo tales como control financiero, control presupuestario, Seguridad de la Información, Tecnología.
- Robustecer y formalizar un método de perfil de riesgo para los posibles clientes a obtener un crédito. los cuales permita: a) identificar, b) medir, c) controlar o mitigar y d) monitorear las exposiciones de riesgo, adicional a la metodología establecida por el organismo de control, adicional, efectuar estrategias de cobro y acompañamiento a sus clientes para que los mismos cumplan con sus obligaciones y le permitan generar un valor agregado en cuanto a los servicios complementarios.
- Realizar los análisis y ajustes necesarios al Modelo Experto de Calificación de Cartera y Contingentes con el fin que incluya todo el impacto que ha

ocasionado la emergencia sanitaria "COVID 19" al país, incorporando el estudio de pérdida esperada de los distintos sectores económicos.

Bibliografía

- <https://www.bancointernacional.com.ec/que-es-y-como-funciona-el-sistema-financiero-ecuatoriano-2/>
- <https://tusfinanzas.ec/la-estructura-del-sistema-financiero-ecuatoriano/>
- <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/balance-general-prueba/>
- <https://www.asobanca.org.ec/publicaciones/evoluci%C3%B3n-de-la-banca>
- <https://www.bankwatchratings.com/reporte-de-calificaciones/instituciones-financieras>
- <http://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2020/09/AT-dupont-ago-2020.pdf>
- https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/?page_id=322
- <https://datalab.asobanca.org.ec/datalab/resources/site/index.html?QlikTicket=DE2kMPDEynyV7Bu->
- <https://www.bbva.com/es/ratios-de-rentabilidad-cual-es-la-mejor/>
- [https://www.asobanca.org.ec/file/2972/download?token=glKKiFeh#:~:text=El%20Banco%20Central%20del%20Ecuador,1%25\)%20publicado%20en%20junio.](https://www.asobanca.org.ec/file/2972/download?token=glKKiFeh#:~:text=El%20Banco%20Central%20del%20Ecuador,1%25)%20publicado%20en%20junio.)
- <https://elpais.com/internacional/2021-04-05/la-crisis-economica-complica-los-desafios-de-quien-gane-las-presidenciales-de-ecuador.html>
- <https://www.imf.org/es/News/Articles/2020/10/05/na100520-helping-ecuador-confront-the-pandemic>
- [https://www.asobanca.org.ec/file/2972/download?token=glKKiFeh#:~:text=El%20Banco%20Central%20del%20Ecuador,1%25\)%20publicado%20en%20junio.](https://www.asobanca.org.ec/file/2972/download?token=glKKiFeh#:~:text=El%20Banco%20Central%20del%20Ecuador,1%25)%20publicado%20en%20junio.)
- <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- https://www.ey.com/es_ec/banking-capital-markets/how-banks-can-successfully-emerge-from-covid-19
- <https://www.rankia.cl/blog/mejores-cuentas-bancarias/4287747-pago-movil-ventajas-desventajas#:~:text=El%20pago%20con%20m%C3%B3vil%20te,es%20guardada%20en%20la%20App.>

- <https://www.informacion.es/vida-y-estilo/tecnologia/2016/06/29/ventajas-desventajas-pagar-telefono-movil-6130758.html>
- <https://www.ticbeat.com/innovacion/fintech/fintech-cuales-son-sus-ventajas-e-inconvenientes/>
- <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/265-tasa-libor>
- <https://www.revistagestion.ec/index.php/economia-y-finanzas-analisis/los-empresarios-creen-que-la-digitalizacion-acelerara-la-recuperacion>
- <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Monitoreo.htm>
- <https://www.reditum.news/articulo/2021/1/19/informe-sectorial-bancos-enero-2021>
- <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- https://datalab.asobanca.org.ec/datalab/resources/site/index.html?QlikTicket=ijZXHcQSV2hUtD_3#
- <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/265-tasa-libor>
- <https://www.revistagestion.ec/index.php/economia-y-finanzas-analisis/los-empresarios-creen-que-la-digitalizacion-acelerara-la-recuperacion>
- <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Monitoreo.htm>
- <https://www.reditum.news/articulo/2021/1/19/informe-sectorial-bancos-enero-2021>
- <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- https://datalab.asobanca.org.ec/datalab/resources/site/index.html?QlikTicket=ijZXHcQSV2hUtD_3#
- <https://mail.google.com/mail/u/0/#search/asobanca/FMfcgzGIksGwdqRQMJHPVrBbwscBvdvg>
- <https://asobanca.org.ec/destacadas/las-ventas-del-sector-privado-apalancan-la-recuperacion/>

ANEXOS

Anexo 1 - Detalle Fuerzas Porter



Anexo 2- Tarifario

NOMBRE DE LA TARIFA	APLICA	CANAL	TARIFA	IVA	TOTAL
Transferencias SCI recibidas	Clas. Corrientes - Ahorro	Oficina	\$ 0.20	\$ 0.02	\$ 0.22
Transferencias SCI enviadas	Clas. Corrientes - Ahorro	Oficina	\$ 1.72	\$ 0.21	\$ 1.93
Transferencia enviada al Exterior por monto menor o igual a \$1.000,00	Clas. Corrientes - Ahorro	Oficina, Bca. On Line	\$ 49.54	\$ 5.94	\$ 55.48
Transferencia al Exterior por monto mayor a \$1.000,00 hasta \$5.000,00	Clas. Corrientes - Ahorro	Oficina, Bca. On Line	\$ 66.36	\$ 7.96	\$ 74.32
Transferencia al Exterior por monto mayor a \$5.000,00 hasta \$10.000,00	Clas. Corrientes - Ahorro	Oficina, Bca. On Line	\$ 85.18	\$ 10.22	\$ 95.40
Transferencia al Exterior por monto mayor a \$10.000,00	Clas. Corrientes - Ahorro	Oficina, Bca. On Line	\$ 100.00	\$ 12.00	\$ 112.00
Transferencias Recibidas desde el Exterior - Clientes	Clas. Corrientes - Ahorro	Oficina	\$ 8.93	\$ 1.07	\$ 10.00
Transferencias Nacionales Otras Entidades	Clas. Corrientes - Ahorro, Dep. a Plazo	Oficina	\$ 1.79	\$ 0.21	\$ 2.00
Consumo en Gasolineras	Tarjeta de Crédito, débito y prepago	Establecimiento	\$ 0.20	\$ 0.02	\$ 0.22
Rep. Libreta/Carbón por Pérdida, Robo o Deterioro	Clas. Corrientes - Ahorro	Oficina	\$ 0.76	\$ 0.09	\$ 0.85
Reposición de Tarjeta (crédito, débito) por pérdida, robo o deterioro físico con excepción de los casos de fallas en la banda lectora o chip	Clas. Corrientes - Ahorro, Tarjeta Credito	Oficina	\$ 4.37	\$ 0.52	\$ 4.89
Emisión de plástico de tarjeta de débito con chip	Clas. Corrientes - Ahorro	Oficina	\$ 4.37	\$ 0.52	\$ 4.89
Emisión de plástico de tarjeta de crédito con chip	Clas. Corrientes - Ahorro	Oficina	\$ 4.37	\$ 0.52	\$ 4.89
Renovación de plástico de tarjeta de débito con chip	Clas. Corrientes - Ahorro	Oficina	\$ 4.37	\$ 0.52	\$ 4.89
Renovación de plástico de tarjeta de crédito con chip	Clas. Corrientes - Ahorro	Oficina	\$ 4.37	\$ 0.52	\$ 4.89
Renovación del servicio anual de tarjeta de débito con chip	Clas. Corrientes - Ahorro	Oficina	\$ 1.57	\$ 0.19	\$ 1.76
Emisión Tarjeta Prepago recargable con chip (incluye primera recarga)	Clas. Corrientes - Ahorro, Tarjeta Credito	Oficina	\$ 4.37	\$ 0.52	\$ 4.89
Emisión Tarjeta Prepago no recargable con banda lectora (incluye la carga)	Clas. Corrientes - Ahorro, Tarjeta Credito	Oficina	\$ 0.84	\$ 0.10	\$ 0.94
Renovación de plástico de tarjeta Prepago recargable con chip	Tarjeta de Crédito	Oficina	\$ 4.37	\$ 0.52	\$ 4.89
Renovación del servicio anual de Tarjeta Prepago recargable (chip o banda)	Tarjeta de Crédito	Oficina	\$ 1.57	\$ 0.19	\$ 1.76
Reposición de tarjeta Prepago recargable con chip por pérdida, robo o deterioro físico con excepción de los casos de fallas en el chip	Tarjeta de Crédito	Oficina	\$ 4.37	\$ 0.52	\$ 4.89
Reposición de tarjeta Prepago recargable con banda lectora por pérdida, robo o	Tarjeta de Crédito	Oficina	\$ 0.84	\$ 0.10	\$ 0.94
Planes de recompensa en tarjetas de crédito	Segmento AA+	Oficina	\$ 54.00	\$ 6.48	\$ 60.48
	Segmento A+		\$ 44.00	\$ 5.28	\$ 49.28
	Segmento B+		\$ 28.00	\$ 3.36	\$ 31.36
	Segmento C+		\$ 23.00	\$ 2.76	\$ 25.76
	Segmento D+		\$ 10.00	\$ 1.20	\$ 11.20
Prestaciones en el exterior de tarjetas de crédito	Segmento E+	Oficina	\$ 5.00	\$ 0.60	\$ 5.60
	Segmento AA+ y AA		\$ 24.00	\$ 2.88	\$ 26.88
	Segmento A+ y A		\$ 20.00	\$ 2.40	\$ 22.40
	Segmento B+ y B		\$ 16.00	\$ 1.92	\$ 17.92
	Segmento C+ y C		\$ 11.00	\$ 1.32	\$ 12.32
Cargos a establecimientos comerciales por consumos con tarjetas de crédito, crédito corriente/rotativo (%)	Segmento D+ y D	POS	\$ 7.00	\$ 0.84	\$ 7.84
	Tarjeta de Crédito		4.02%	0.48%	4.50%

SERVICIOS FINANCIERO CON CARGO MÁXIMO

NOMBRE DE LA TARIFA	APLICA	CANAL	TARIFA	IVA	TOTAL
Emisión de un formulario de cheque	Cuentas Corrientes	Oficina	\$ 0.27	\$ 0.03	\$ 0.30
Cheque Devuelto Nacional depositado	Clas. Corrientes - Ahorro, Tarjeta Credito	Oficina	\$ 2.49	\$ 0.30	\$ 2.79
Cheque Devuelto del Exterior (más costos del Banco del exterior) depositado	Clas. Corrientes - Ahorro, Tarjeta Credito	Oficina	\$ 2.89	\$ 0.35	\$ 3.24
Cheque Certificado	Cuentas Corrientes	Oficina	\$ 1.79	\$ 0.21	\$ 2.00
Cheque de Emergencia	Cuentas Corrientes	Oficina	\$ 2.23	\$ 0.27	\$ 2.50
Cheques Consideración Cámara de Compensación	Cuentas Corrientes	Oficina	\$ 2.68	\$ 0.32	\$ 3.00
Suspensión, Revocatoria, Anulación y Declaración sin efecto de cheque(s) (por evento para uno o varios cheques)	Cuentas Corrientes	Oficina	\$ 2.68	\$ 0.32	\$ 3.00
Retiro de clientes propios en cajero automático de otra entidad	Clas. Corrientes - Ahorro	Cajero automático	\$ 0.45	\$ 0.05	\$ 0.50
Retiro de clientes de otras entidades en cajero automático propios	Clas. Corrientes - Ahorro	Cajero automático	\$ 0.45	\$ 0.05	\$ 0.50
Retiros con Plataroma Pagos Móviles	Clas. Corrientes - Ahorro	Cajero automático	\$ 0.45	\$ 0.05	\$ 0.50
Consulta impresa de saldos por cajero automático	Clas. Corrientes - Ahorro	Cajero automático	\$ 0.31	\$ 0.04	\$ 0.35
Emisión de Referencias Bancarias	Clas. Corrientes - Ahorro, Tarjeta Credito	Oficina	\$ 2.25	\$ 0.27	\$ 2.52
Confirmación bancaria para auditores externos	Clas. Corrientes - Ahorro	Oficina	\$ 2.25	\$ 0.27	\$ 2.52
Corte impreso de movimientos de cuenta entregado en oficinas de la entidad por solicitud expresa del cliente	Clas. Corrientes - Ahorro	Oficina	\$ 1.63	\$ 0.20	\$ 1.83
Copia de Voucher Local	Tarjeta de Crédito	Oficina	\$ 1.79	\$ 0.21	\$ 2.00
Copia de Voucher del Exterior	Tarjeta de Crédito	Oficina	\$ 8.93	\$ 1.07	\$ 10.00
Copia de Estado de Cuenta	Tarjeta de Crédito	Oficina	\$ 0.45	\$ 0.05	\$ 0.50
Transferencias SPI - Recibidas	Clas. Corrientes - Ahorro	Oficina	\$ 0.20	\$ 0.02	\$ 0.22
Transferencias Interbancarias SPI - enviadas	Clas. Corrientes - Ahorro	Oficina	\$ 1.92	\$ 0.23	\$ 2.15
	Clas. Corrientes - Ahorro	Banca On Line	\$ 0.36	\$ 0.04	\$ 0.40

COBRANZAS EXTRAJUDICIALES

Días Vencidos=>	De 1 a 30 Días			De 31 a 60 días			De 61 a 90 días			Mayor a 90 días		
Monto Cuota Vencida	TARIFA	IVA	TOTAL	TARIFA	IVA	TOTAL	TARIFA	IVA	TOTAL	TARIFA	IVA	TOTAL
Menor a \$100	\$ 6.38	\$ 0.77	\$ 7.15	\$ 16.23	\$ 1.95	\$ 18.18	\$ 23.17	\$ 2.78	\$ 25.95	\$ 25.56	\$ 3.07	\$ 28.63
de \$100 a \$199	\$ 7.35	\$ 0.88	\$ 8.23	\$ 16.46	\$ 1.98	\$ 18.44	\$ 23.85	\$ 2.86	\$ 26.71	\$ 26.64	\$ 3.20	\$ 29.84
de \$200 a \$299	\$ 7.92	\$ 0.95	\$ 8.87	\$ 17.83	\$ 2.14	\$ 19.97	\$ 25.27	\$ 3.03	\$ 28.30	\$ 29.03	\$ 3.48	\$ 32.51
de \$300 a \$499	\$ 8.32	\$ 1.00	\$ 9.32	\$ 20.34	\$ 2.44	\$ 22.78	\$ 27.43	\$ 3.29	\$ 30.72	\$ 32.72	\$ 3.93	\$ 36.65
de \$500 a \$999	\$ 8.63	\$ 1.04	\$ 9.67	\$ 23.99	\$ 2.88	\$ 26.87	\$ 30.34	\$ 3.64	\$ 33.98	\$ 37.70	\$ 4.52	\$ 42.22
Mayor a \$1000	\$ 8.88	\$ 1.07	\$ 9.95	\$ 28.78	\$ 3.45	\$ 32.23	\$ 34.01	\$ 4.08	\$ 38.09	\$ 43.99	\$ 5.28	\$ 49.27

SERVICIO FINANCIERO CON CARGO DIFERENCIADO

NOMBRE DE LA TARIFA	APLICA	CANAL	TARIFA	IVA	TOTAL
Emisión de Formularios de Cheque en Formulario Continuo	Cuentas Corrientes	Oficina	\$ 0.48	\$ 0.06	\$ 0.54
Emisión de Formularios de Cheque en Formato Propio del Cliente	Cuentas Corrientes	Oficina	\$ 0.40	\$ 0.05	\$ 0.45
Emisión de Formularios de Cheque en Formulario Continuo Diferenciado	Cuentas Corrientes	Oficina	\$ 0.54	\$ 0.06	\$ 0.60
Impresión de Imagen de Cheques (por página)	Cuentas Corrientes	Oficina	\$ 0.89	\$ 0.11	\$ 1.00
Porta Chequeras	Cuentas Corrientes	Oficina	\$ 7.14	\$ 0.86	\$ 8.00
Publicación cheques certificados sin efecto	Cuentas Corrientes	Oficina	\$ 8.93	\$ 1.07	\$ 10.00
Costo por Publicación de Cheques Revocados	Cuentas Corrientes	Oficina	\$ 8.93	\$ 1.07	\$ 10.00
Emisión de cheques de Bancos del exterior	Clas. Corrientes - Ahorro	Oficina	\$ 8.93	\$ 1.07	\$ 10.00
Envío SWIFT Suspensión Cheques Bancos Exterior (Mas gastos del exterior)	Clas. Corrientes - Ahorro	Oficina	\$ 13.39	\$ 1.61	\$ 15.00

Anexo 3 - Reporte 08

Reporte: Reporte 8 Nivel I y II
Riesgo: Liquidez
Escenario: Esperado incluyendo comportamiento y supuestos
Parámetro: Indicador Temporal de Liquidez
Periodicidad: Mensual
Nombre del Reporte: Reporte Brechas de Liquidez Esperado
Forma de envío: Estructuras vía FTP e Impreso

El nombre del archivo a ser transmitido será: **R45MXXXXddmmaaaa.xls**

En donde:

R45M Es fijo
XXXX Código de identificación asignado a cada entidad
dd El día al que corresponde el reporte
mm El mes al que corresponde el reporte
aaaa El año al que corresponde el reporte

Reporte: Reporte Anexo A al reporte 8 Nivel I y II
Riesgo: Liquidez
Escenario: Esperado
Periodicidad: Mensual
Nombre del Reporte: Hoja de Supuestos

PRODUCTO	VARIABLE	BANDAS DE TIEMPO						
		1 - 7 DIA \$	8 - 15 DIA \$	16 - 30 DIA \$	31 - 60 DIA \$	61 - 90 DIA \$	91 - 180 DIA \$	181 - 360 DIA \$
Depósitos en cuenta corriente	Posición volátil							
	Distribución en las bandas de vencimiento							
Depósitos a plazo	Posición volátil							
	Distribución en las bandas de vencimiento							
	Frecuencia de renovaciones							
	Precancelaciones							
Cartera de crédito	Renovaciones							
	Retrazo en los pagos							
Otras cuentas	Precancelaciones							

Este resumen de supuestos podría ampliarse dependiendo de la complejidad de las operaciones y la profundidad de los análisis estadísticos.

Anexo 4 - Entrevista Gerencia Seguridad de la Información

Entrevista realizada a: José Andrés Suntaxi Cabrera - Gerente Seguridad de la Información

Se trata los siguientes temas:

- La institución ha desarrolla una app para llegar a sus clientes.

A la fecha la institución financiera, ha realizado varios proyectos entre uno de ellos es la aplicación de app, únicamente para consulta de saldos y transacciones bancarias, tales como transferencias locales e interbancarias, pagos de servicios básicos, o consulta de saldos.

- ¿Conoce de los proveedores que pueden desarrollar una plataforma de app?

Para la generación de está app se trabajo de la mano con el proveedor Datapro, el cual planteo un cronograma donde indica las etapas de desarrollo.

- ¿Que incluyeron estás etapas?

Estas etapas fueron i) conocimiento e integración de interfaces con el sistema actual de la institución financiera. ii) desarrollo de la programación para integración de la información iii) aplicación y pruebas del funcionamiento y 5) entrega y puesta en marcha de la app.

- ¿Cuáles fueron los costos que implico este proyecto; ¿Qué tiempo tomo el desarrollo?

El costo del desarrollo de la app tomo alrededor de 18 meses sin incluir la etapa de puesta en producción, en la cual tomo alrededor de 6 meses hasta que el proveedor pulió los errores que se dieron en la etapa de pruebas y posterior a la producción. (conexión intermitente, presentación de diseño al momento de descarga, lentitud en el procesamiento de transacciones, visualización de las transacciones realizadas por el cliente.)

El costo final del proyecto fue de 8 millones de dólares.

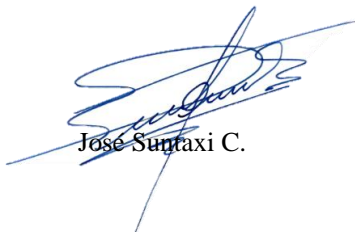
- ¿Como fue la forma de pago con el proveedor?

La forma de pago fue 20%, 30%, 15% y 45% por cada etapa del proyecto.

- Usted conoce si existe algún informe donde se haya determinado el numero de ingresos que se haya determinado recibir por la utilización de la app.?

Si, se realizo un estudio en el cual concluyo que el uso de la herramienta permitía al cliente realizar sus transacciones en línea midiendo el tiempo, y así evitar se acerque a una agencia a realizar estas transacciones, recuerdo que nos comentaron que alrededor de un 75% de las transferencias interbancarias ingresa por la app o por banca en línea, lo que permitía ser mas eficientes y aumentar nuestros ingresos por servicios en alrededor de 2.7%.

Atentamente,



Jose Suntaxi C.



Myriam Medina

Anexo 6 - Formulas Nota Técnica 6

2. CALIDAD DE ACTIVOS: (sustituido con resolución No. JB-2012-2267 de 17 de agosto del 2012)

2.1 MOROSIDAD BRUTA TOTAL

$(1425 + 1426 + 1427 + 1428 + 1429 + 1430 + 1433 + 1434 + 1435 + 1436 + 1437 + 1438 + 1441 + 1442 + 1443 + 1444 + 1445 + 1446 + 1449 + 1450 + 1451 + 1452 + 1453 + 1454 + 1457 + 1458 + 1459 + 1460 + 1461 + 1462 + 1465 + 1466 + 1467 + 1468 + 1469 + 1470) / (14 - 1499)$

2.2 MOROSIDAD CARTERA COMERCIAL

$(1425 + 1433 + 1441 + 1449 + 1457 + 1465) / (1401 + 1409 + 1417 + 1425 + 1433 + 1441 + 1449 + 1457 + 1465)$

2.3 MOROSIDAD CARTERA CONSUMO

$(1426 + 1434 + 1442 + 1450 + 1458 + 1466) / (1402 + 1410 + 1418 + 1426 + 1434 + 1442 + 1450 + 1458 + 1466)$

2.4 MOROSIDAD CARTERA VIVIENDA

$(1427 + 1435 + 1443 + 1451 + 1459 + 1467) / (1403 + 1411 + 1419 + 1427 + 1435 + 1443 + 1451 + 1459 + 1467)$

2.5 MOROSIDAD CARTERA MICROEMPRESA

$(1428 + 1436 + 1444 + 1452 + 1460 + 1468) / (1404 + 1412 + 1420 + 1428 + 1436 + 1444 + 1452 + 1460 + 1468)$

2.6 MOROSIDAD CARTERA DE CRÉDITO EDUCATIVO

$(1429 + 1437 + 1445 + 1453 + 1461 + 1469) / (1405 + 1413 + 1421 + 1429 + 1437 + 1445 + 1453 + 1461 + 1469)$

2.7 MOROSIDAD CARTERA DE INVERSIÓN PÚBLICA

$(1430 + 1438 + 1446 + 1454 + 1462 + 1470) / (1406 + 1414 + 1422 + 1430 + 1438 + 1446 + 1454 + 1462 + 1470)$

A
v

RENTABILIDAD:

4.1 RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE ACTIVO - ROA:

Para los meses diferentes a diciembre:

$((5 - 4) * 12 / \text{Número de mes} / \text{Promedio elemento 1})$

Para diciembre:

3603 / Elemento 1

En caso de que la entidad registre pérdidas:

3604 / Elemento 1

4.2 RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO - ROE:

Para los meses diferentes a diciembre

$((5 - 4) * 12 / \text{Número de mes} / \text{promedio del elemento 3})$

Para diciembre

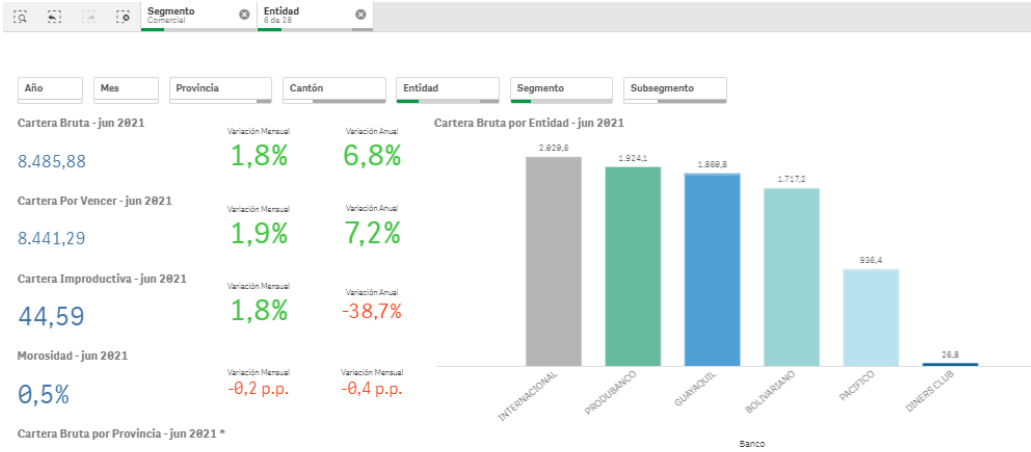
$(3603 / (3 - 3603))$

En caso de que la entidad registre pérdidas:

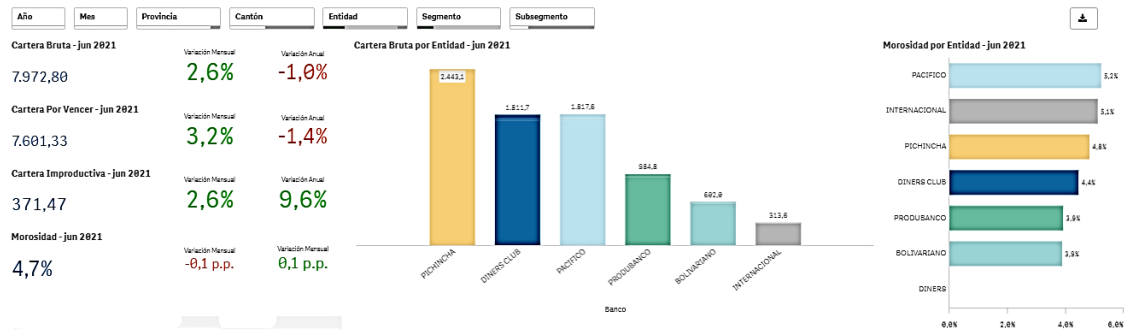
Anexo 7 - Cartera de Crédito

Cartera Productiva

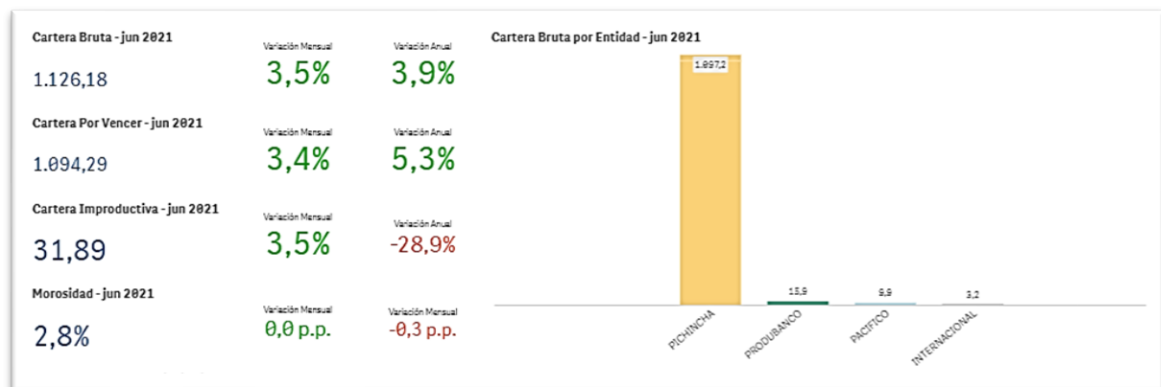
Bancos - Colocaciones Bancarias. Fuente: Superintendencia de Bancos



Cartera de Consumo.

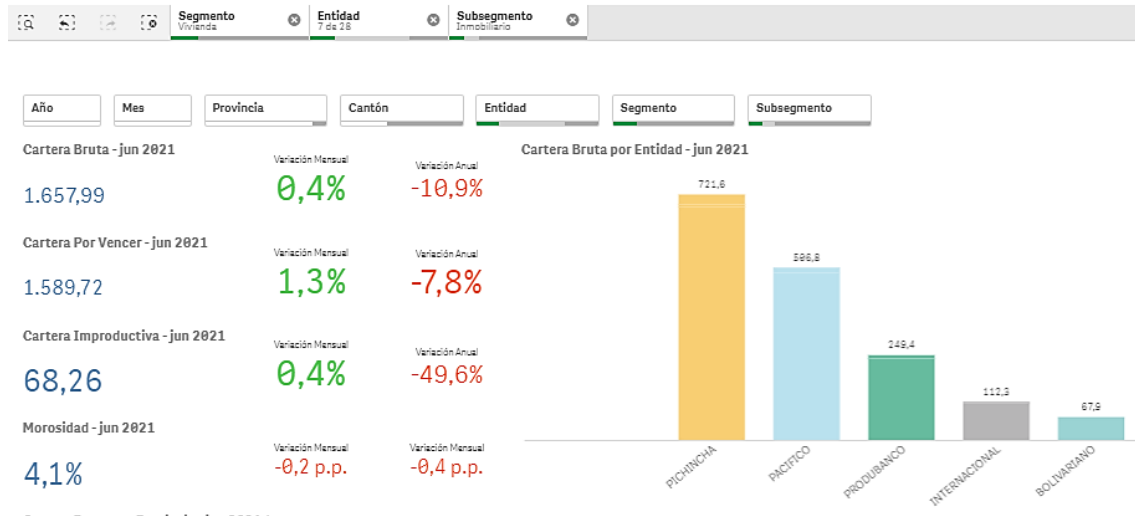


Cartera de Microcrédito



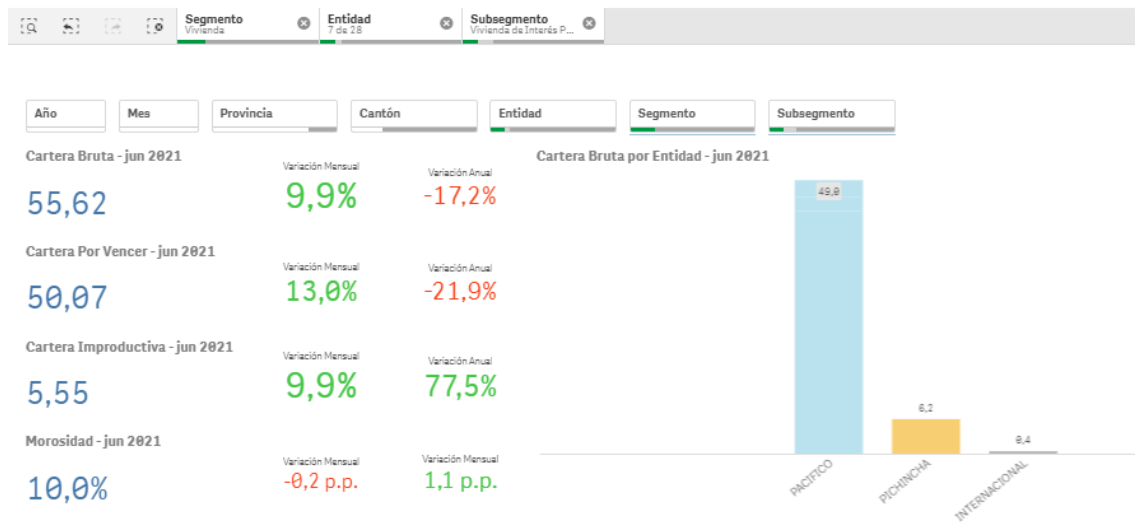
Cartera Inmobiliario

Bancos - Colocaciones Bancarias. Fuente: Superintendencia de Bancos

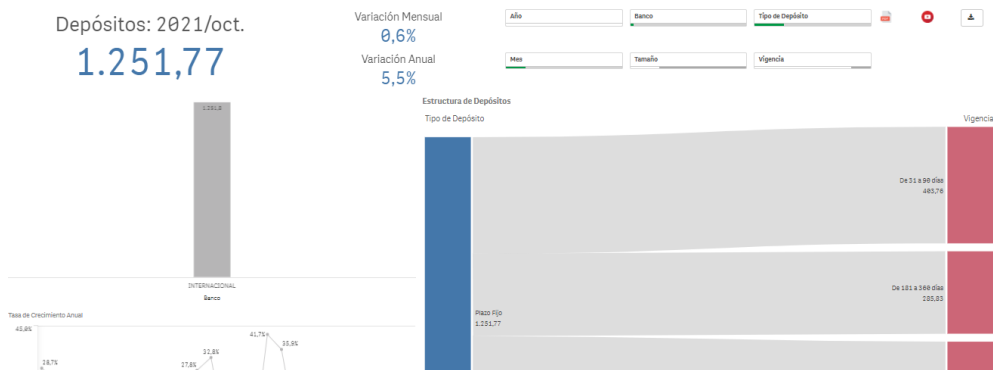


Cartera de Vivienda

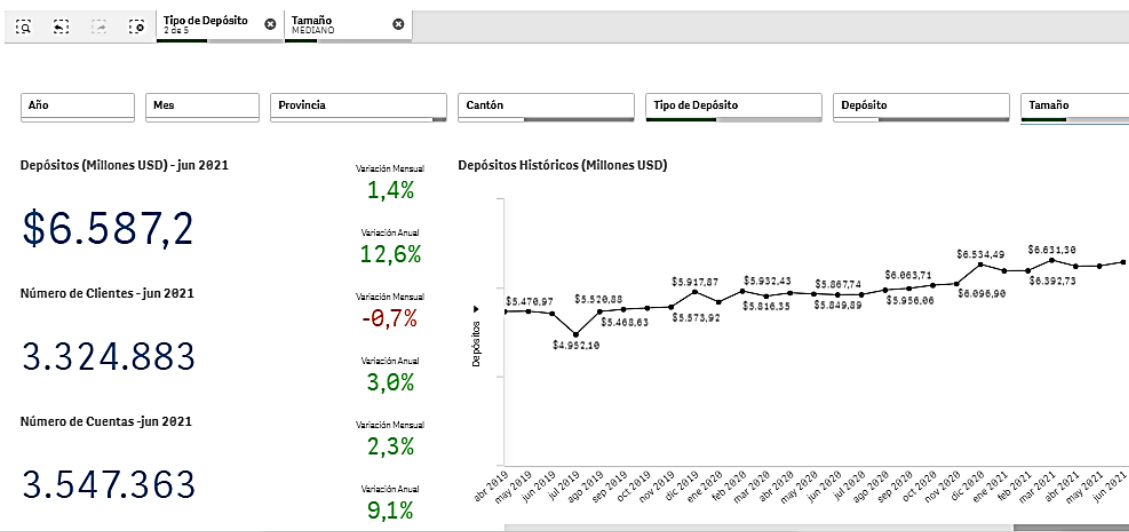
Bancos - Colocaciones Bancarias. Fuente: Superintendencia de Bancos



Depósitos monetarios y ahorros

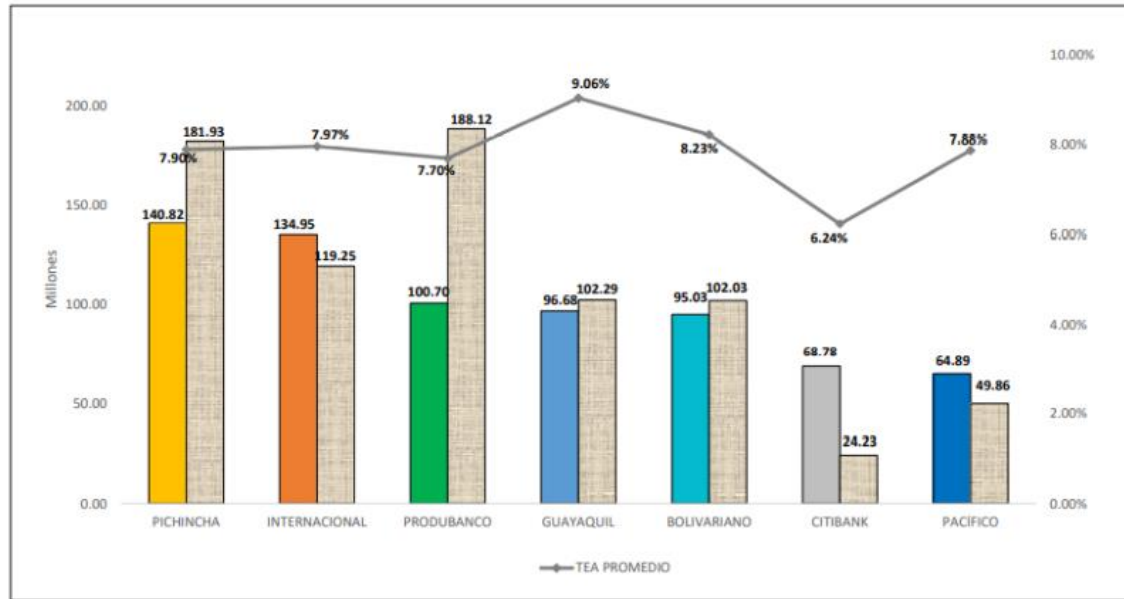


Bancos - Captaciones Bancarias. Fuente: Superintendencia de Bancos



Ingreso por interés de cartera Comercial

TASAS DE COLOCACION CORPORATIVO (ABRIL/MARZO)

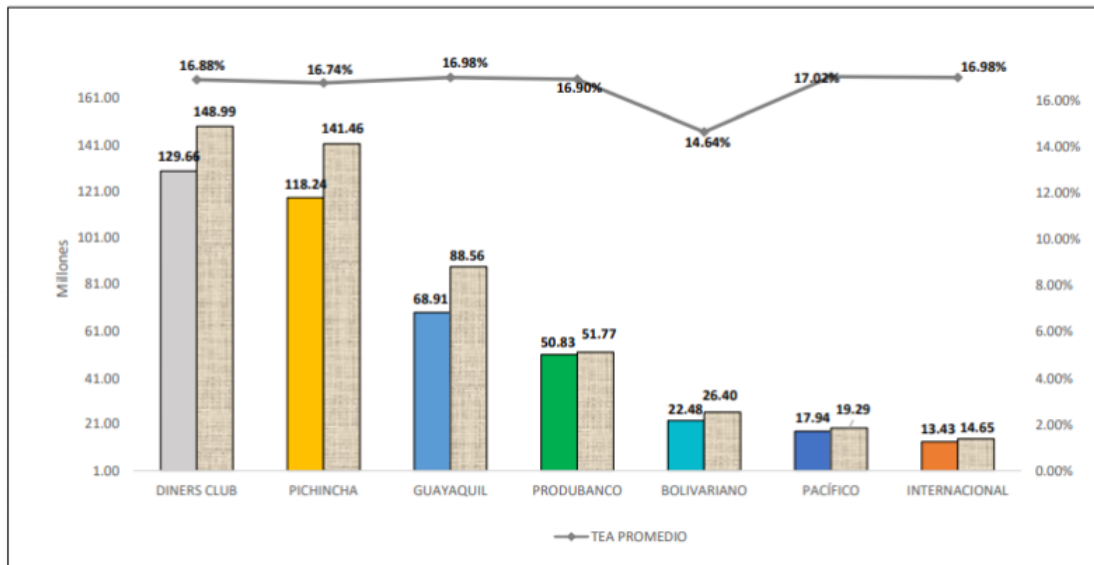


FUENTE: Instituciones Financieras Privadas
Elaboración: BCE-DEE

Ventas superiores a USD 5 MM
Tasa máxima segmento actual 9.33%

Consumo

TASAS DE COLOCACION CONSUMO (ABRIL/MARZO)

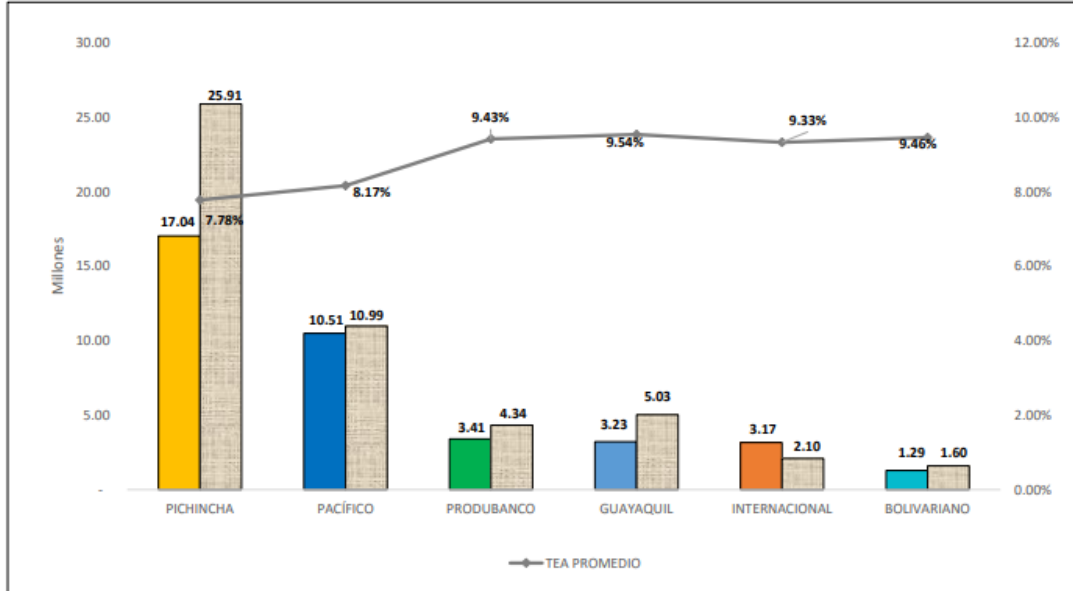


FUENTE: Instituciones Financieras Privadas
Elaboración: RCF-DFE

Tasa máxima segmento actual 17.30%
Activa

Vivienda

TASAS DE COLOCACION VIVIENDA (ABRIL/MARZO)

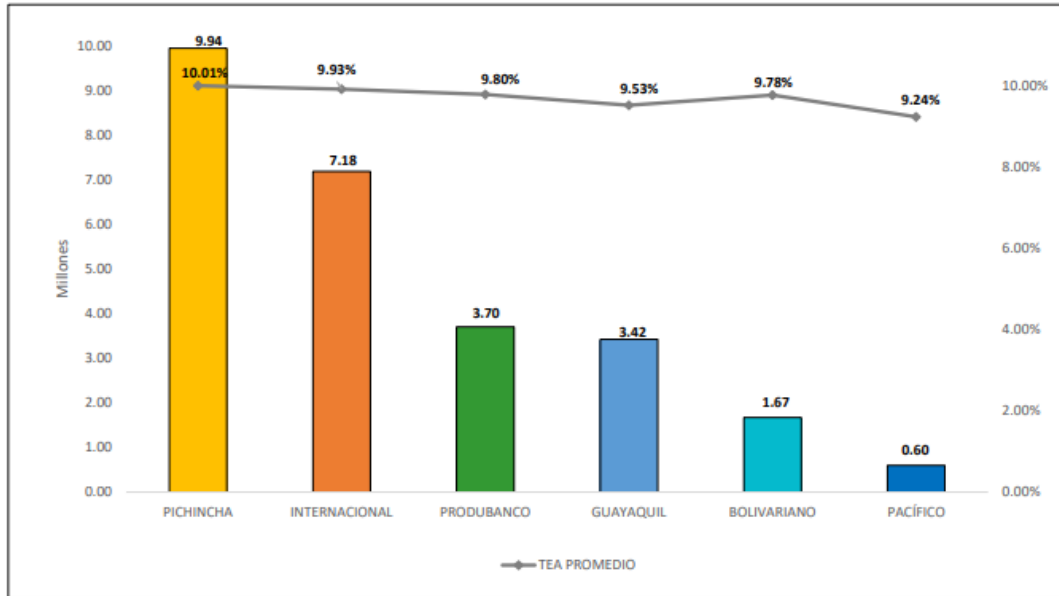


FUENTE: Instituciones Financieras Privadas
Elaboración: BCE-DEE

Tasa máxima segmento actual 11.33%

Productivo

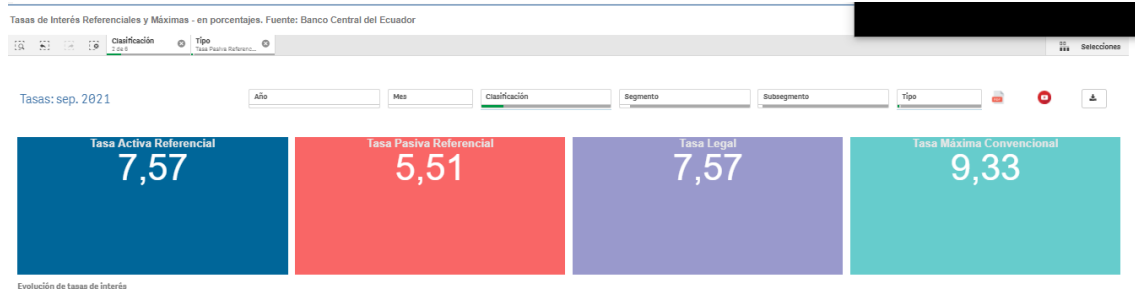
TASAS DE COLOCACION EMPRESARIAL (MAYO)



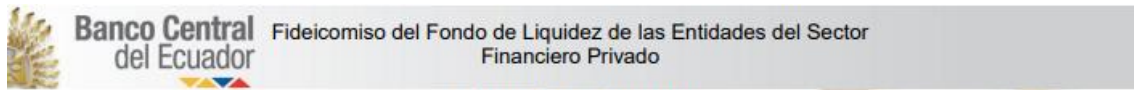
UENTE: Instituciones Financieras Privadas
laboración: BCE-DEE

Ventas entre USD 1 MM a USD 5 MM
Tasa máxima segmento actual 10.21%

Tasa pasiva referencias – Gasto Obligaciones con el Público



Anexo 8 - Estado de Cuenta del Fondo de Liquidez



ESTADO DE CUENTA

De acuerdo a lo establecido en el Código Orgánico Monetario y Financiero y a las Resoluciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, el Fideicomiso del Fondo de Liquidez de las Entidades del Sector Financiero Privado opera a través de un fideicomiso mercantil, controlado por la Superintendencia de Bancos y su administración fiduciaria está a cargo del Banco Central del Ecuador.

Nombre Institución Financiera:

Fecha Corte: 30/06/2021

Ruc Fideicomiso: 1792679036001

1. APORTES

FECHA	DESCRIPCIÓN	SALDO ANTERIOR	APORTE/REINTEGRO	SALDO ACTUAL
25/06/2021	APORTE MENSUAL EN SALDO	160,000.00	-2,000.00	158,000.00
SALDO FINAL APOORTE MENSUAL				158,000.00
30/06/2021	APORTE ANUAL	23,000.00	0.00	23,000.00
SALDO FINAL APOORTE MENSUAL + APOORTE ANUAL				182,000.00

2. RENDIMIENTOS

DESCRIPCIÓN	VALOR
RENDIMIENTOS CAPITALIZADOS	12,000.00
RENDIMIENTOS ACUMULADOS (AÑO ANTERIOR)	0.00
3. (APORTES + RENDIMIENTOS CAPITALIZADOS Y ACUMULADOS) (R)	195,000.00

4. RESUMEN

Fideicomiso del Fondo de Liquidez de las Entidades del Sector Financiero			BANCO INTERNACIONAL			
TOTAL APORTES + RENDIM. CAPIT. + RENDIM. ACUM.	RESULTADO DEL EJERCICIO	RECURSOS NETOS	% CPF	RESULTADO DEL EJERCICIO	VALOR CPF	70% VALOR CPF
(A)	(B)	(C) = (A+B)	(D)	(E)	(F) = (R+E)	(G) = 70% * (F)
2,378,000.00	454,000.00	2,832,000.00	8.22	37,000.00	195,000.00	136,500.00

Anexo 9 - Tabla de Amortización

Prestamo a solicitar a BANCOLMEX

Asesoría 25,194.00
 Registro BCE 1,205.00
 Capital: 8,000,000.00

Tasa (a): 4.04% 3.75% + Libor a 6 meses
 Plazo (a): 3 0.2891%

Pago: \$236,331.16 PMT
 Fee emisión 40,000.00

No.	Pago	Capital	Interés	Saldo	Tasa	Tasa
				8,026,399.00	8,026,399.00	7,986,399.00
1	\$236,331.16	\$209,314.77	27,016.39	7,817,084.23	5-236,331.16	-236,331.16
2	236,331.16	210,019.31	26,311.85	7,607,064.92	-236,331.16	-236,331.16
3	236,331.16	210,726.22	25,604.94	7,396,338.70	-236,331.16	-236,331.16
4	236,331.16	211,435.52	24,895.64	7,184,903.18	-236,331.16	-236,331.16
32	236,331.16	232,295.01	4,036.15	966,819.01	-236,331.16	-236,331.16
33	236,331.16	233,076.90	3,254.26	733,742.11	-236,331.16	-236,331.16
34	236,331.16	233,861.43	2,469.73	499,880.68	-236,331.16	-236,331.16
35	236,331.16	234,648.59	1,682.57	265,232.09	-236,331.16	-236,331.16
36	236,331.16	235,438.40	892.76	29,793.69	-236,331.16	-236,331.16

TASAS LIBOR	
PERIODO	BBA
OVER NIGHT	0.0857500
1 SEMANA	0.1112500
1 MES	0.1553800
2 MESES	0.2281300
3 MESES	0.2432500
6 MESES	0.2891300
1 AÑO	0.4463800
	VALOR
06/08/2020	10/08/2020
(1) BRITISH BANKERS ASSOCIATION	
FUENTE: Página BBAM sistema Bloomberg	
Fuente: Sistema Bloomberg	
Elaboración: Dirección Nacional de Gestión de Reservas - Gestión de Tesorería	

3.82% 4.15%

No.	Pago	Capital	Interés	Saldo	Tasa	Tasa
				8,026,399.00	8,026,399.00	7,986,399.00
1	\$236,331.16	\$209,314.77	27,016.39	7,817,084.23	\$-236,331.16	-236,331.16
2	236,331.16	210,019.31	26,311.85	7,607,064.92	-236,331.16	-236,331.16
3	236,331.16	210,726.22	25,604.94	7,396,338.70	-236,331.16	-236,331.16
4	236,331.16	211,435.52	24,895.64	7,184,903.18	-236,331.16	-236,331.16
5	236,331.16	212,147.19	24,183.96	6,972,755.99	-236,331.16	-236,331.16
6	236,331.16	212,861.27	23,469.89	6,759,894.72	-236,331.16	-236,331.16
7	236,331.16	213,577.75	22,753.41	6,546,316.97	-236,331.16	-236,331.16
8	236,331.16	214,296.64	22,034.52	6,332,020.33	-236,331.16	-236,331.16
9	236,331.16	215,017.95	21,313.21	6,117,002.38	-236,331.16	-236,331.16
10	236,331.16	215,741.69	20,589.47	5,901,260.70	-236,331.16	-236,331.16
11	236,331.16	216,467.86	19,863.30	5,684,792.84	-236,331.16	-236,331.16
12	236,331.16	217,196.48	19,134.68	5,467,596.36	-236,331.16	-236,331.16
13	236,331.16	217,927.55	18,403.61	5,249,668.81	-236,331.16	-236,331.16
14	236,331.16	218,661.08	17,670.08	5,031,007.73	-236,331.16	-236,331.16
15	236,331.16	219,397.08	16,934.08	4,811,610.65	-236,331.16	-236,331.16
16	236,331.16	220,135.56	16,195.60	4,591,475.09	-236,331.16	-236,331.16
17	236,331.16	220,876.52	15,454.64	4,370,598.56	-236,331.16	-236,331.16
18	236,331.16	221,619.98	14,711.18	4,148,978.58	-236,331.16	-236,331.16
19	236,331.16	222,365.94	13,965.22	3,926,612.65	-236,331.16	-236,331.16
20	236,331.16	223,114.41	13,216.75	3,703,498.23	-236,331.16	-236,331.16
21	236,331.16	223,865.40	12,465.76	3,479,632.83	-236,331.16	-236,331.16
22	236,331.16	224,618.92	11,712.24	3,255,013.92	-236,331.16	-236,331.16
23	236,331.16	225,374.97	10,956.19	3,029,638.94	-236,331.16	-236,331.16
24	236,331.16	226,133.57	10,197.59	2,803,505.37	-236,331.16	-236,331.16
25	236,331.16	226,894.72	9,436.44	2,576,610.65	-236,331.16	-236,331.16
26	236,331.16	227,658.44	8,672.72	2,348,952.21	-236,331.16	-236,331.16
27	236,331.16	228,424.72	7,906.44	2,120,527.48	-236,331.16	-236,331.16
28	236,331.16	229,193.59	7,137.57	1,891,333.90	-236,331.16	-236,331.16
29	236,331.16	229,965.04	6,366.12	1,661,368.86	-236,331.16	-236,331.16
30	236,331.16	230,739.09	5,592.07	1,430,629.77	-236,331.16	-236,331.16
31	236,331.16	231,515.74	4,815.42	1,199,114.02	-236,331.16	-236,331.16
32	236,331.16	232,295.01	4,036.15	966,819.01	-236,331.16	-236,331.16
33	236,331.16	233,076.90	3,254.26	733,742.11	-236,331.16	-236,331.16
34	236,331.16	233,861.43	2,469.73	499,880.68	-236,331.16	-236,331.16
35	236,331.16	234,648.59	1,682.57	265,232.09	-236,331.16	-236,331.16
36	236,331.16	235,438.40	892.76	29,793.69	-236,331.16	-236,331.16

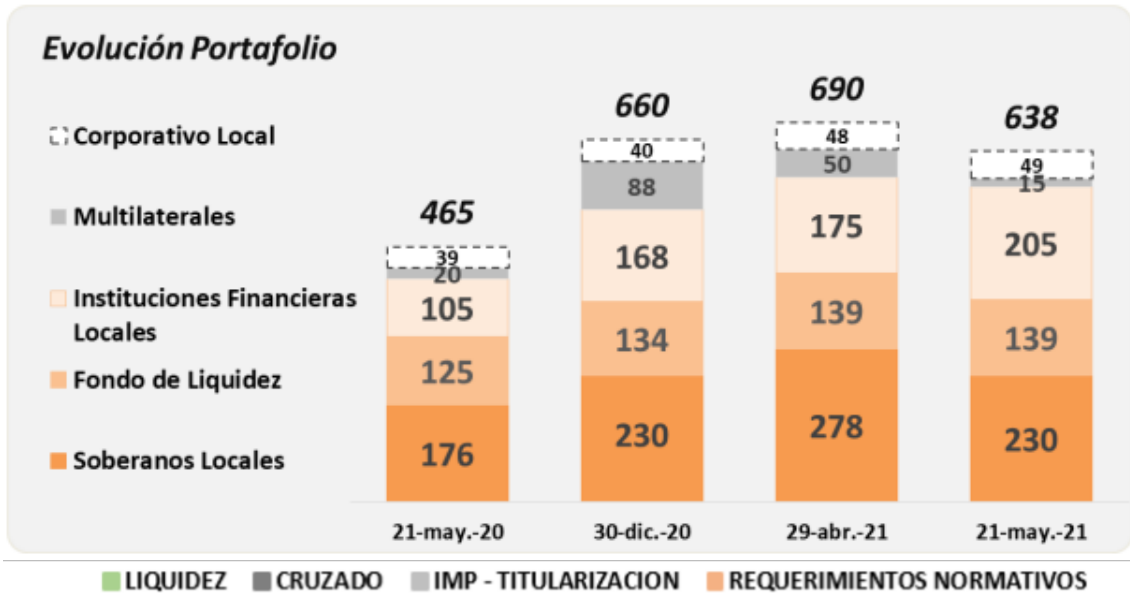
Anexo 10 - Supuestos cuentas que no presentan saldo:

Código	Nombre de la Cuenta	2020	2019	2018
1105	Remesas en tránsito	-	-	-
12	Operaciones Interbancarias	-	-	-
1201	Fondos interbancarios vendidos	-	-	-
1202	Operaciones de reporto con instituciones financieras	-	-	-
1299	(Provisión para operaciones interbancarias y de reporto)	-	-	-
1305	Mantenidas hasta el vencimiento de entidades del sector privado	-	-	-
1492	Cartera Refinanciada Covi-19 Que No Devenga Interés	-	-	-
1493	Cartera Refinanciada Covid-19 Vencida	-	-	-
15	Deudores Por Aceptaciones	-	-	-
1501	Dentro del plazo	-	-	-
1502	Después del plazo	-	-	-
1601	Intereses por cobrar de operaciones interbancarias	-	-	-
1604	Otros intereses por cobrar	-	-	-
1605	Comisiones por cobrar	-	-	-
1613	Dividendos pagados por anticipado	-	-	-
1703	Bienes por arrendar	-	-	-
1704	Bienes recuperados	-	-	-
1803	Construcciones y remodelaciones en curso	-	-	-
1890	Otros	-	-	-
1908	Transferencias internas	-	-	-
1909	Derechos Fiduciarios recibidos por resolución bancaria	-	-	-
1910	Divisas	-	-	-
2102	Operaciones de reporto	-	-	-
22	Operaciones Interbancarias	-	-	-
2201	Fondos interbancarios comprados	-	-	-
2202	Operaciones de reporto con instituciones financieras	-	-	-
2203	Operaciones por confirmar	-	-	-
24	Aceptaciones en Circulación	-	-	-

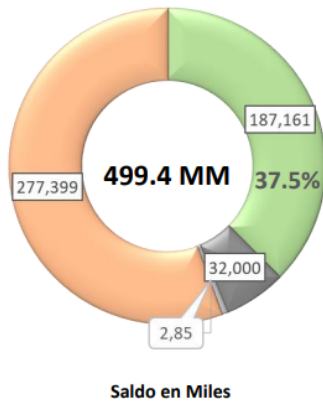
Código	Nombre de la Cuenta	2020	2019	2018
2601	Sobregiros	-	-	-
	Obligaciones con instituciones			
2602	financieras del país	-	-	-
	Obligaciones con entidades del grupo			
2604	financiero en el país	-	-	-
	Obligaciones con entidades del grupo			
2605	financiero en el exterior	-	-	-
	Obligaciones con entidades			
2606	financieras del sector público	-	-	-
2608	Préstamo subordinado	-	-	-
	Obligaciones con entidades del sector			
2609	público	-	-	-
	Obligaciones con el fondo de liquidez			
2610	del sistema financiero ecuatoriano	-	-	-
2690	Otras obligaciones	-	-	-
27	valores en circulación	-	-	-
2701	Bonos	-	-	-
2702	Obligaciones	-	-	-
2703	Otros títulos valores	-	-	-
	Prima o descuento en colocación de			
2790	valores en circulación	-	-	-
	obligaciones convertibles en acciones			
28	y aportes para futura capitalización	-	-	-
2801	Obligaciones convertibles en acciones	-	-	-
2802	Aportes para futura capitalización	-	-	-
2803	Deuda subordinada a plazo	-	-	-
	Consignación para pago de			
2902	obligaciones	-	-	-
2904	Fondo de reserva empleados	-	-	-
2908	Transferencias internas	-	-	-
2910	Posición	-	-	-
2912	Minusvalía mercantil (BAdwill)	-	-	-
3102	(Acciones en tesorería)	-	-	-
	prima o descuento en colocación de			
32	acciones	-	-	-
3201	Prima en colocación de acciones	-	-	-
	(Descuento en colocación de			
3202	acciones)	-	-	-
3303	Especiales	-	-	-
	Reserva para readquisición de			
3304	acciones propias	-	-	-
3305	Revalorización del patrimonio	-	-	-
3310	Por resultados no operativos	-	-	-
34	otros aportes patrimoniales	-	-	-

Código	Nombre de la Cuenta	2020	2019	2018
34	otros aportes patrimoniales	-	-	-
3402	Donaciones	-	-	-
3490	Otros	-	-	-
3503	Valuación inversión neta en un negocio en el extranjero	-	-	-
3602	(Pérdidas acumuladas)	-	-	-
3604	(Pérdida del ejercicio)	-	-	-
37	Desvalorización del Patrimonio	-	-	-
4104	Valores en circulación y obligaciones convertibles en acciones	-	-	-
4105	Otros intereses	-	-	-
4202	Operaciones contingentes	-	-	-
4203	Cobranzas	-	-	-
4204	Por operaciones de permuta financiera	-	-	-
4301	Pérdida en cambio	-	-	-
4304	Pérdidas por fideicomiso mercantil	-	-	-
4405	Otros activos	-	-	-
4407	Operaciones interbancarias y de reporto	-	-	-
4602	Pérdida en venta de bienes realizables y recuperados	-	-	-
4690	Otras	-	-	-
4702	Pérdida en venta de acciones y participaciones	-	-	-
4890	Otros	-	-	-
5201	Cartera de créditos	-	-	-
5202	Deudores por aceptación	-	-	-
5304	Rendimientos por fideicomiso mercantil	-	-	-
5404	Manejo y cobranzas	-	-	-
5490	Otros servicios	-	-	-
5502	Utilidad en venta de bienes realizables y recuperados	-	-	-
5602	Utilidad en venta de acciones y participaciones	-	-	-

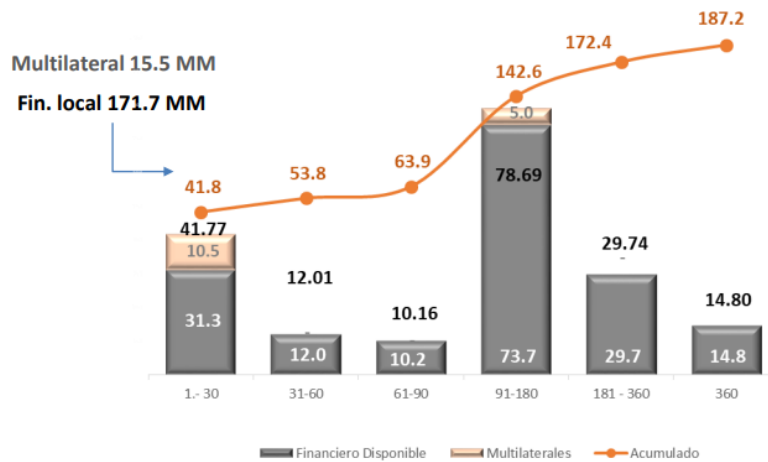
Anexo 11 - Evolución de Portafolio



Sin Fondo de Liquidez

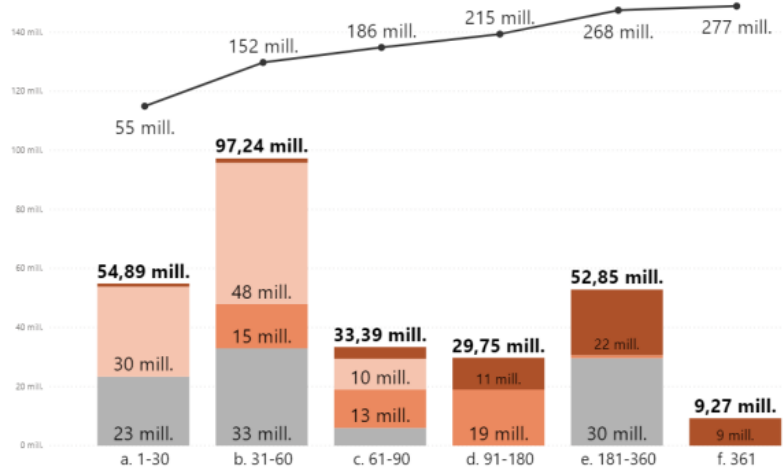
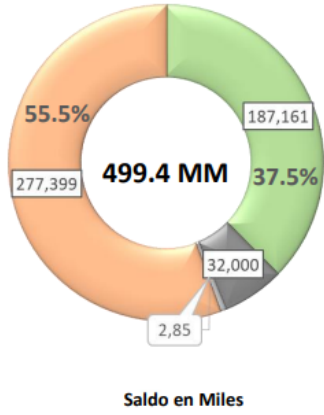


Liquidez



■ LIQUIDEZ
 ■ CRUZADO
 ■ IMP - TITULARIZACION
 ■ REQUERIMIENTOS NORMATIVOS

Sin Fondo de Liquidez



● ENCAJE
 ● RML PÚBLICO FINANCIERO
 ● RML PÚBLICO NO FINA...
 ● RML SECTOR REAL