



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

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

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD FINANCIERA PARA LA TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA TRAS LA EMERGENCIA  
SANITARIA POR COVID-19**

**Profesor  
Stefany Leon Costales**

**Autora  
Catherin Andrea Peña Chauca**

**2021**

## RESUMEN

El propósito del presente documento es analizar la información financiera obtenida de un Banco Nacional durante el período 2018 – 2020, a fin de determinar el impacto financiero causado por la emergencia sanitaria por COVID-19, mismo que detectó problemas como; la reducción de la cartera de crédito, el crecimiento en depósitos y la reducción en sus utilidades. El estudio se enfocó en resolver el problema del estancamiento de la cartera de crédito, por lo cual se aplicó la alternativa de impulsar una transformación digital, con el propósito de diversificar su portafolio de productos y servicios digitales, de manera que se incremente el tamaño y la rentabilidad de la entidad, todo gracias al fortalecimiento de su imagen, su innovación tecnológica y calidad de servicio.

Mediante la aplicación de una metodología mixta, se realizaron las proyecciones de los balances para lo cual se utilizó el análisis de benchmarking, en base a los depósitos recibidos por el sistema bancario y su participación frente al mercado. Además, se usaron una serie de fórmulas (CAPM, WACC, tasa de crecimiento, e indicadores financieros) con la finalidad de conocer la situación futura de la entidad, obteniendo como resultado un crecimiento en la cartera de crédito (10%), en depósitos (6.2%), en utilidades (43.16%) y en rentabilidad, como resultado de la implementación de la propuesta dada en este proyecto, el Banco se verá beneficiado con una mayor presencia e imagen.

## ABSTRACT

The aim of this paper is analyzing relevant financial information acquired from a National Bank in the course of 2018 – 2020 period, in order to determinate the financial impact as a result of health emergency due to COVID-19, which found troubles such as: reduction in loan portfolio, loans rise, surging deposits and profit reductions have been found in this analysis, this paper focused too figure out the loan portfolio stagnation, it has been established to propel a digital transformation with the aim of diversify its products portfolio and digital services accomplishing that financial institution rise as well in size as profit, due to strengthening its image due to its technological innovation and service quality.

By means of combination methodology quantitative and qualitative, perform projections balance were done through analyze of benchmarking, all based on accepted deposits by banking system and its participation facing the market. Furthermore, several equations such as (CAPM, WACC, the increase rate and financial indicators) were used so as to know the future institution situation. The analyze gave as a result a rise in the loan portfolio (10%), deposits (6.2%), profits (43.16%) and profitability, due to the proposal application mentioned in this project. Thus, the bank will be benefited with its increase image.

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.2 Justificación .....	1
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo General .....	2
1.3.2 Objetivos específicos .....	2
1.4 Alcance.....	2
2. CAPITULO II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	3
2.1 Descripción del sistema financiero.....	3
2.2 Descripción de la Institución Financiera.....	4
2.2.1 Participación de la institución financiera en el mercado.....	5
2.3 Grupo económico de la industria .....	6
2.3.1 Objeto social de la institución .....	7
2.3.2 Indicadores de influencia económica .....	7
2.4 Características de endeudamiento e inversión .....	8
2.4.1 Indicadores relevantes del entorno.....	9
3. CAPITULO III. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	10
3.1 Descripción del entorno económico: .....	10
3.1.1 ANÁLISIS (FODA) .....	10
3.1.2 ANÁLISIS PEST .....	11
3.2 Principales actividades y líneas de productos .....	12
3.3 Análisis de Estados Financieros: .....	12
3.4 Índices Financieros .....	14
3.4.1 Indicador de Liquidez.....	14
3.4.2 Indicador de Solvencia.....	14
3.4.3 Apalancamiento .....	14

3.4.4 Rentabilidad.....	15
3.4.5 Morosidad.....	15
3.4.6 Cobertura.....	15
3.4 Planteamiento del Problema:.....	16
<b>4. CAPITULO IV. PROPUESTA DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....</b>	<b>18</b>
4.1 Impulsar la Transformación Digital.....	18
4.2 Financiamiento a PYMES.....	19
4.2.1 Enfoque en Negocios Verdes.....	19
4.3 Diversificación geográfica.....	19
4.4 Justificación financiera de la selección.....	20
4.5 Matriz comparativa de alternativas estudiadas.....	22
<b>5. CAPITULO V. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....</b>	<b>23</b>
<b>6. CAPITULO VI. PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>25</b>
6.1 Supuestos utilizados para las proyecciones financieras.....	25
6.2 Solución propuesta al problema.....	29
6.3 Justificación financiera del análisis.....	31
6.4 Análisis de proyecciones según escenarios.....	32
6.5 Resultados.....	36
6.6 Análisis de los Riesgos.....	40
6.6.1 Gobierno Corporativo.....	40
6.6.2 Administración de Riesgo.....	41
6.6.3 Perfil de Riesgo Financiero.....	42
6.6.4 Riesgo Legal y Contingentes.....	43
6.6.5 Riesgo Reputacional.....	44
6.6.6 Riesgo Tecnológico y Operativo.....	45

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	46
Referencias .....	52
Anexos .....	54

#### ÍNDICE DE TABLAS

1. Tabla 1: Bancos Privados del Ecuador .....	3
2. Tabla 2: Presencia del Banco a nivel nacional .....	4
3. Tabla 3: Resultados del Banco .....	20
4. Tabla 4: CAPM & WACC .....	28
5. Tabla 5: Productos Banca Minorista .....	56
6. Tabla 6: Productos Banca Pyme.....	58
7. Tabla 7: Productos Banca de Empresas.....	58
8. Tabla 8: Canales del Banco .....	59
9. Tabla 9: Composición de Obligaciones Financieras del Banco .....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

10. Gráfico 1: Ranking de Bancos por Activos Totales .....	5
11. Gráfico 2 Patrimonio / Utilidades Netas .....	13
12. Gráfico 3 Crecimiento de principales cuentas.....	16
13. Gráfico 4: Cartera de créditos en canales.....	21
14. Gráfico 5 Cartera neta proyectada.....	31
15. Gráfico 6 Fondos disponibles/ Depósitos.....	33
16. Gráfico 7 Evolución Tasas de referenciales.....	35
17. Gráfico 8: Evolución del ROE&ROA .....	38
18. Gráfico 9: Composición Inversiones líquidas .....	39
19. Gráfico 10: Composición del portafolio de inversiones .	59
20. Gráfico 11: Obligaciones y Papel Comercial.....	61

## **1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Para (Chalén T. & Landy C., 2019) “el sistema financiero es uno de los sectores más importantes de la economía dentro de un país, dado que estimula la liquidez y ayuda a la generación de empleo y producción en otros sectores económicos”. Por ello, la presente investigación analiza la situación financiera y las medidas tomadas por un Banco Nacional, con el fin de brindar a sus clientes varias opciones para aliviar la carga financiera a causa de la pandemia por covid-19. Dentro de este escenario se recopila la información financiera de fuentes oficiales, mismos que se encuentran en ASOBANCA, con la finalidad de establecer los principales problemas financieros encontrados en la entidad durante el período 2018 – 2020.

Para este análisis, se partió de una revisión del macroentorno y de la participación de la entidad en su industria, permitiendo conocer las fortalezas y debilidades de la organización. Seguido de una investigación detallada de los balances e indicadores financieros, detectando problemas como; la reducción de la cartera de crédito, el crecimiento en depósitos, la reducción en sus utilidades por el aumento de las provisiones y el problema de la disminución del indicador de morosidad, a causa de las políticas de restructuración de deudas establecidas en la Ley Humanitaria.

### **1.2 Justificación**

El estudio se enfocó en resolver el problema del estancamiento de la cartera de crédito, con el planteamiento de tres alternativas de solución (Transformación digital, Financiamiento a pymes y Diversificación geográfica). Mediante una matriz comparativa se estableció que la mejor opción para la recuperación de la cartera es la transformación digital (creación de productos y servicios online y transformación de agencias tradicionales a digitales), debido a la actual forma de

comercio electrónico, que permite optimizar procesos y disminuir gastos operativos, logrando que la entidad crezca en tamaño y rentabilidad, gracias al fortalecimiento de su imagen, debido a su innovación y calidad de servicio.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar el impacto financiero de un Banco Nacional durante el periodo 2018-2020 tras la emergencia sanitaria por COVID-19

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Crecer en tamaño y rentabilidad durante el periodo 2021-2024, con base en el crecimiento de los depósitos y la cartera de crédito.
- Resguardar y fortalecer la imagen de la institución durante los cuatro años del proyecto, mediante la creación de oficinas digitales.
- Conocer las expectativas y experiencias de los clientes, en los diferentes canales de atención que posee la entidad de forma mensual, a través de la creación de nuevos productos y servicios online.

### **1.4 Alcance**

La metodología utilizada para proyectar los balances e indicadores financieros se basó en un análisis de benchmarking, en relación con el total de depósitos percibidos por el sistema bancario y la participación de la institución frente al mercado. Adicionalmente, se emplearon una serie de fórmulas con el fin de conocer la situación futura de la organización. El periodo para proyectar los estados financieros, fueron de tres años finalizados en el 2024, mediante un estudio de factibilidad realizado por la misma institución.

Como resultado de la realización del proyecto, se estima obtener un crecimiento promedio de la cartera de crédito del 10%, y un crecimiento promedio en utilidades del 43% durante el periodo 2021-2024, pasando también a obtener un crecimiento del patrimonio de USD 768 millones y de USD 98.7 millones en

utilidades netas para el 2024. La alternativa planteada con base en una transformación digital permitirá lograr resultados financieros que beneficien a la entidad, principalmente se estima un crecimiento en cartera, consiguiendo obtener para el 2024 USD 573.8 millones, debido al crecimiento de ingresos por colocaciones en medios virtuales (banca en línea) y a la creación y transformación de nuevas oficinas, permitiendo a la institución fortalecer su presencia en zonas geográficas donde aún no ha incurrido.

## 2. CAPITULO II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 Descripción del sistema financiero.

Para (Landy Campos & Chalén, 2019) “el sistema financiero nacional es uno de los sectores con mayor importancia en la economía de un país; dado que estimula la liquidez, apoya a la generación de empleo, y producción en distintos sectores económicos”. Por ello el sistema financiero nacional es el sector más importante de la economía ecuatoriana, siendo el ejecutor e intermediador de las transacciones interbancarias a nivel nacional e internacional entre familias y empresas. En la tabla 1 a Dic-2020 se visualizan los 24 Bancos privados del Ecuador en sus categorías de grandes (4), medianos (9), y Bancos pequeños (11).

**Tabla 1: Bancos Privados del Ecuador**

GRANDES	MEDIANOS	PEQUEÑOS
1. PICHINCHA	1. BOLIVARIANO	1. PROCREDIT
2. PACIFICO	2. INTERNACIONAL	2. AMAZONAS
3. GUAYAQUIL	3. DINERS CLUB	3. CODESARROLLO
4. PRODUBANCO	4. BANCO DEL AUSTRO	4. COOPNACIONAL
	5. BANCO RUMIÑAHUI	5. BANCO D-MIRO
	6. BANCO DE MACHALA	6. BANCO FINCA
	7. BANCO SOLIDARIO	7. BANCO VISION FUND
	8. CITIBANK N.A.	8. BANCO DE MANABÍ
	9. BANCO DE LOJA	9. BANCO DEL LITORAL
		10. DELBANK
		11. CAPITAL

Fuente: Superintendencia de Bancos / Elaboración: Propia

Al analizar las cuentas de los Bancos privados del país, a febrero del 2021, se puede observar que la participación en activos totales es del 47.85%, de 42,74% en pasivos; de 5,07% en patrimonio; de 36,98% en depósitos a la vista; de 29,67% en cartera bruta y finalmente del 50.6% en utilidades totales del sistema

financiero privado, con una variación anual de -47.5% en sus utilidades. La banca ecuatoriana, inmersa en la globalización se ha modernizado sustancialmente en los últimos años, así como el resto de los sectores, gracias al uso de nuevas técnicas de información en la comunicación (TIC), ha hecho que los movimientos bancarios sean más eficientes, lo que permite contribuir al desarrollo del país.

## 2.2 Descripción de la Institución Financiera

La organización es una institución bancaria privada, con 41 años de experiencia y una gran presencia a nivel nacional. Considerada como la cuarta institución privada más grande del país, por el volumen de sus activos dentro del sistema financiero. En octubre del 2014, el Banco pasó a constituirse parte de un Conglomerado Financiero mejorando sus niveles de liquidez y solvencia durante los últimos años.

La calificación AAA- del Banco otorgada por (BankWatch Ratings, 2020) “se fundamenta en el posicionamiento y trayectoria de la institución en el mercado financiero nacional, por lo que goza de un privilegiado acceso a sus fuentes naturales de dinero. Esta calificación resalta los niveles de liquidez y cobertura, que sumado al soporte patrimonial del Banco proyectan solvencia y fortaleza”.

El Banco emplea a 2.593 personas de forma directa, seguido de sus filiales con 796 empleados, dando un total consolidado de 3.389 a marzo de 2020. Además, está presente en 17 provincias del país, principalmente en las provincias de Pichincha y Guayas. En la Tabla 2, se detallan el número de agencias, sucursales, ventanillas de extensión, cajeros automáticos y los servicios adicionales.

**Tabla 2: Presencia del Banco a nivel nacional**

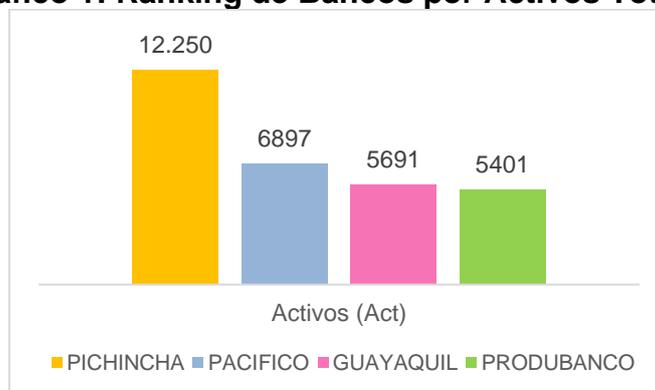
AGENCIAS		TAMBIÉN UTILIZA	
103	Agencias a nivel nacional	67	Agencias Filiales
17	Sucursales	8.036	Canales de atención de Pagos
208	Ventanillas de extensión	5.485	Puntos Switch Transaccional
345	Cajeros automáticos propios	1.428	Puntos individuales
44	Cajeros automáticos	831	En 174 Cooperativas de ahorro y crédito.

### 2.2.1 Participación de la institución financiera en el mercado

(Superintendencia de Bancos, 2019) “categoriza a los Bancos según la participación de sus activos en el sector; de la siguiente manera: grandes (mayor al 10%), medianos (entre el 1% y 10%), pequeños (menor al 10%)”.

En el siguiente gráfico 1 se muestra la información correspondiente al ranking ordenado por activos totales en millones de dólares de los cuatro Bancos privados más grandes del Ecuador, a febrero del 2021.

**Gráfico 1: Ranking de Bancos por Activos Totales**



Fuente: Superintendencia de Bancos / Elaboración: Propia

La entidad ubicada como el cuarto Banco más grande del Ecuador, presentó una participación de mercado de 11,40% en activos, de 11,77% en pasivos y de 8,48% en patrimonio. Al mismo tiempo, el Banco se sitúa en el segundo lugar por depósitos a la vista con el 12,65% del total del sistema financiero privado y en cuarto lugar por su participación de captación de depósitos a plazo 10,85%. La entidad continuará en las primeras posiciones del sistema financiero, por su trayectoria y prestigio, lo cual se ve reflejado en una muy buena reputación en el medio.

Con respecto a la participación en depósitos de ahorros el Banco se encuentra en el tercer lugar con un crecimiento del 14.53% y una participación del 4% del mercado, en depósitos corrientes se encuentra en el segundo lugar con un

crecimiento del 7.44% y una participación del 1.53% del mercado, además en depósitos a plazos se encuentra en el sexto lugar con un crecimiento del 28.72% y una participación del 35.35% del mercado. El Banco posee un incremento en cartera del 22.25% y con una participación del 10.8% del mercado. Lo que significa que, la entidad a pesar de un año difícil ha mantenido un leve crecimiento en captación de recursos y colocación de créditos, debido a la buena capacidad para generar resultados a través de un incremento en su intermediación financiera.

### **2.3 Grupo económico de la industria**

La clasificación de las actividades económicas (CIIU) permite clasificar las actividades de las empresas y establecimientos, con la finalidad de homogenizar y garantizar la comparabilidad de la información. El Banco en función de la actividad principal que realiza se encuentra dentro de la categoría (K) Actividades Financieras y de Seguros.

La economía ecuatoriana se mantiene, primordialmente por el desempeño de siete actividades que en conjunto representan el 63% del total del PIB, siendo la principal actividad la Manufactura con el 11,8%; seguido del Comercio con una participación del 10,2%; los Servicios de Salud y la Enseñanza con el 8,9%; además las actividades de Petróleo y Minas también con una participación del 8,9%; Construcción con un 8,2%; Agricultura y Pesca con el 7,7%; son los sectores con mayor participación en el PIB.

En el año 2020 con la pandemia de por medio todos los sectores se vieron afectados en sus ventas entre enero y agosto presentaron una caída del 20% respecto al periodo de 2019. En el caso de los sectores; de servicios financieros, actividades agrícolas y la prestación de servicios como electricidad, gas y agua fueron los menos afectados con una caída inferior al 10%.

### **2.3.1 Objeto social de la institución**

La misión de (GP, 2019) “es impulsar una banca que desarrolle relaciones y ofrezca productos y servicios a las comunidades, para ayudarlas a superar sus límites, sean estos culturales, económicos, personales o geográficos”. El objeto principal de (GP, 2017) “es la realización de toda clase de actividades, operaciones activas, pasivas, y, servicios propios de un Banco múltiple que estén permitidos por la legislación vigente, propensa a fomentar el desarrollo de las actividades productivas del país”.

Los productos que posee la institución van acorde a los tipos de cliente, es por esto que se crean productos específicos; para banca minorista (conformado por personas naturales), banca PYMES (conformado por empresas pequeñas y medianas), banca de empresas (conformado por empresas con ingresos anuales entre \$ 5,01 a \$ 25 millones en ventas), banca corporativa (conformado por empresas con ingresos anuales mayores a \$ 25 millones en ventas) y finalmente la banca privada (conformado por personas naturales adineradas). La incorporación del Banco al Conglomerado Financiero consiguió transformar aún más los productos y servicios; de igual forma aumentó la red bancaria y acceso a nuevas líneas de negocio con instituciones internacionales del grupo.

### **2.3.2 Indicadores de influencia económica**

La participación por servicios financieros dentro del PIB al tercer trimestre del 2020 en términos reales fue de 621 millones con respecto a 630 millones en el mismo trimestre del 2019, en variaciones porcentuales 2.78% en el 2020 mientras que el 2.56% en el 2019. Según estadísticas macroeconómicas del (Banco Central del Ecuador, 2021) a enero del 2021.

“La coyuntura política y social del 2019 marco un obstáculo para el crecimiento económico del país, en este año se evidencia un debilitamiento productivo y social, donde la pobreza a nivel nacional alcanzó 25% a diciembre de 2019 con

un incremento de 0,5% de pobreza extrema, mientras que el empleo adecuado disminuyó en 1,8% a nivel interanual. A esto debe sumarse la caída de los precios del petróleo. Con respecto al Valor Agregado Bruto (VAB) por actividad económica de servicios financieros presentaron una tasa de variación en el tercer trimestre del 2020 del 8.7%. En cuanto a la variación interanual del PIB (-8.8%) las actividades de servicios financieros presentaron una tasa de variación negativa del -2.8%”.

Los depósitos de empresas y hogares en el sistema financiero alcanzaron en el año 2020 USD 45,631 millones (47.20% del PIB), la tasa de variación anual fue de 11.8%, con relación al 31 de enero de 2021, mientras que la tasa de crecimiento anual fue 11.1% en este mes. Por otro lado, la cartera por vencer del sistema financiero al sector privado (empresas y hogares) en el año 2020 fue de USD 41,160.8 millones (42.6% del PIB), con relación al 31 de enero de 2021 fue de USD 41,195 millones. La tasa de crecimiento anual fue 2.9% en este mes.

Lo anterior denota que el país se encuentra en una situación económica muy grave, afectando mayormente al aumento de la pobreza extrema y el desempleo, se puede determinar que los sectores más afectados son; el comercio, las actividades de turismo, restaurantes, hoteles y el sector de manufacturas entre otros. Esto influye en un decrecimiento del PIB, ya que la economía ecuatoriana se mantiene por el desempeño de estas actividades.

#### **2.4 Características de endeudamiento e inversión**

El Banco se ha fondeado principalmente por depósitos a la vista; sin embargo, se observa una tendencia sistémica hacia una mayor ponderación de los depósitos a plazo. Lo que ha obligado a la entidad a diversificar sus fuentes de fondeo alternativas, particularmente obligaciones financieras, que han permitido soportar el crecimiento de las colocaciones sin comprometer los recursos líquidos del sistema. Por tanto, el Banco busca estrategias de negocio, para lo que mantiene políticas, procesos y procedimientos encaminados a minimizar

cualquier posible impacto en sus costos de fondeo. Para esto, efectúa de forma semanal seguimientos a las tasas de interés y son ajustadas si es necesario.

En el caso de inversiones la entidad a diciembre del 2020 obtuvo un incremento de USD \$677 millones con respecto a USD \$577 millones en el mismo periodo del 2019, en variaciones porcentuales la participación por inversiones dentro del total de Bancos privados fue del 9,29%. Con respecto a políticas corporativas la entidad mantiene una información formalmente aprobada para la interacción con sus accionistas, quienes conservan los mismos derechos según el tipo de clases. Se espera que a futuro la organización siga realizando una inversión significativa en la apertura y transformación digital de agencias, a causa de la era digital que se está viviendo actualmente en el sistema bancario. A demás se espera que el Banco en este año coloque el financiamiento obtenido en créditos nuevos a las pymes, con la finalidad de apoyar a la recuperación del país.

#### **2.4.1 Indicadores relevantes del entorno**

La participación del Banco frente al sistema financiero desde el año 2017 a Sep-2020, se ha visto incrementado cada año, por tal razón es la institución que más creció con el 1.1% con respecto a sus pares. El objetivo fijado por la entidad en el 2017 fue incrementar en 0.85% cada año para llegar en 5 años a una participación del 15% del mercado.

En el boletín de la (Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ASOBANCA), 2021) se puede analizar la evolución de la banca ecuatoriana a febrero del 2021 según los principales indicadores financieros. El índice de cobertura, dado por la relación entre las provisiones de cartera frente a la cartera improductiva; reflejó una relación de 2,8 veces, por lo tanto, el nivel de provisiones de cartera fue superior en USD 1.476 millones al saldo de cartera improductiva.

El índice de liquidez analiza la relación entre los fondos disponibles y el total de depósitos a corto plazo; para febrero de 2021 fue de 30,6% con un crecimiento

del 4% con relación al mismo mes del año anterior. A enero del 2021, el índice de morosidad (MOR) fue de 2.87 %, mientras que la rentabilidad de la banca privada, medida como la relación entre la utilidad y el patrimonio promedio (ROE) fue de 6,0%; con una disminución 5,5% en relación con el año anterior. En términos de retorno con respecto a los activos (ROA) fue de 0,6% menor al de febrero 2020 que fue del 1,3%”.

En los índices de rentabilidad existe una disminución significativa debido a la crisis social y sanitaria que se está viviendo a nivel mundial, principalmente por el cierre de negocios y un aumento en el desempleo. Se espera para este año una recuperación de la economía ecuatoriana a raíz del acceso a tratamientos y vacunas contra el COVID -19. Con el análisis de estos principales indicadores que los Bancos actualmente han incrementado su liquidez, debido al aumento en depósito a corto plazo con respecto años anteriores, en cambio en el caso del indicador de morosidad existe una disminución debido a las políticas de restructuración de deudas establecida en la Ley Humanitaria.

### **3. CAPITULO III. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **3.1 Descripción del entorno económico:**

Al conocer la situación del entorno actual de la institución, se pueden planificar y desarrollar estrategias para fortalecer las oportunidades y contrarrestar las debilidades y amenazas, con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos hacia una “transformación digital”.

##### **3.1.1 ANÁLISIS (FODA)**

Para (Díaz, 2010) el análisis FODA “es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la creación de planes de desarrollo de empresas y de comercialización”. Por ello, este análisis permite a la entidad examinar factores internos, así como también factores externos del entorno, con la finalidad de manejar y disminuir su impacto. A continuación, se realiza el

análisis FODA de la entidad desde estos cuatro ejes; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con el objetivo de conocer a profundidad el entorno al cual se enfrenta esta entidad frente al mercado.

Fortalezas:	Oportunidades:
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Variedad de productos y servicios específicos para diferentes segmentos (personas, pymes, empresas, corporativo y banca privada).</li> <li>◆ Larga trayectoria en el sistema financiero, lo que otorga confianza a sus clientes, por la estabilidad financiera que posee la entidad.</li> <li>◆ La excelente calidad de servicio que brinda la entidad hacia sus clientes para ofrecer experiencias memorables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Transformación de agencias express (físicas) a digitales para alcanzar uno de los pilares estratégicos propuestos por el Banco acerca de la transformación cultural y digital.</li> <li>◆ Nuevas tecnologías para la atención a clientes y para optimizar procesos.</li> <li>◆ Alianzas con marcas reconocidas para proyectos (ecosistema de innovación Fintech)</li> <li>◆ Ampliar el abanico de soluciones y productos, incorporando los de instituciones financieras del Conglomerado.</li> </ul>
Debilidades:	Amenazas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Limitados servicios que brinda la aplicación móvil del Banco.</li> <li>◆ Demora en procesos por complejos trámites (burocracia) que solicita la entidad con la finalidad de cumplir políticas y procedimientos internos.</li> <li>◆ Escaso progreso en actividades publicitarias en principales redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ No conseguir la meta esperada anual de fidelización de clientes.</li> <li>◆ Leyes impuestas por el gobierno entrante, que afecten directamente al sector bancario.</li> <li>◆ Insuficiente acogida de nuevos productos y servicios entregados por el Banco hacia sus clientes potenciales.</li> </ul>

### 3.1.2 ANÁLISIS PEST

Para (Martínez & Milla, 2010) “El análisis PEST, es un estudio a fondo, sobre una serie de factores macro ambientales en los que las personas y las organizaciones se desarrollan a nivel nacional e internacional”. Conforme a lo expuesto por los autores, el análisis de estos cuatro factores; político, económico, social y tecnológico, permiten conocer y evaluar los factores externos a la entidad, por tal razón es importante conocer cómo se encuentra el país, con base en estos aspectos con la finalidad de identificar riesgos futuros para la entidad, además conocer los beneficios que podría obtener de forma directa gracias a este estudio (en anexo 1 se detalla el análisis PEST).

### **3.2 Principales actividades y líneas de productos**

El Banco posee un variado portafolio de productos y servicios específicos para cada segmento, siempre pensando en cubrir las necesidades de cada individuo, personas o empresas según sus condiciones y preferencias.

En anexo 2, se detallan los productos y servicios que mantiene el Banco en los distintos segmentos, cuyo compromiso es construir relaciones a largo plazo y de confianza con sus clientes. En el caso del segmento pyme, la entidad se enfoca en otorgar servicios que faciliten el manejo del capital de trabajo necesario para las empresas, donde se han creado un portafolio de productos específicos para este segmento pyme. La institución siendo principalmente un banco corporativo, posee un variado portafolio de productos especializados en cubrir las necesidades de las empresas, creando productos nuevos que faciliten en negocio diario. Por último, el Banco otorga a sus clientes una serie de beneficios y promociones por el uso de sus tarjetas, gracias al convenio adquirido con varias cadenas de restaurantes, deportes, salud, hogar, educación, viajes, moda y automotriz.

### **3.3 Análisis de Estados Financieros:**

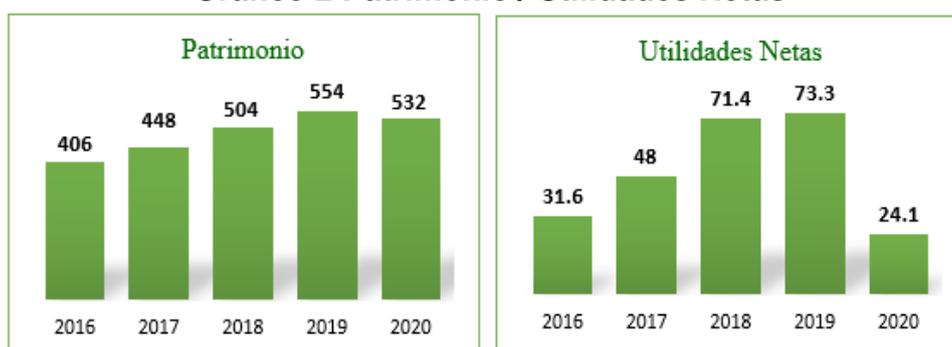
A diciembre del 2020 fecha de corte del análisis, los pasivos totales del Banco suman USD \$6.083,20 millones, lo que representa un crecimiento anual de 7.63% con respecto al 2019. Dicho comportamiento es levemente inferior al obtenido en el 2019 del 8.32% con respecto al 2018, en promedio histórico de variación interanual se consiguió un crecimiento del 7.97%, debido a la buena capacidad de captación que posee la entidad. Las cuentas primordiales que componen el pasivo son: obligaciones con el público (86.09%), obligaciones financieras (7.23%), y cuentas por pagar (3.05%).

Los depósitos a plazo durante este periodo han ido aumentando de manera continua con un promedio de variación del 12.18%, a diciembre del 2020 se ubicó en USD \$1.850,81 millones, mientras que durante el mismo periodo en depósitos a la vista se obtuvo USD \$3.297,21 millones. Se deben tomar en cuenta las captaciones de depósitos a la vista por ser este un factor favorable para el control de los costos de fondeo, por ser un instrumento útil para cubrir las necesidades de liquidez.

Al analizar los fondos disponibles (activos líquidos) de la entidad, para el 2020 se obtuvo un valor de USD \$1.458 millones, con una variación porcentual anual del 26.74%, este crecimiento es favorable para mantener la liquidez del Banco en situaciones difíciles del entorno macroeconómico del país. Estos fondos se concentran principalmente en los depósitos para encaje con el 44.53%, en instituciones financieras con el 37.84%, y en la caja con el 11.42%.

En el caso del portafolio de inversiones la entidad a diciembre del 2020 obtuvo USD \$812,44 millones, lo que demuestra un incremento anual del 17.26%. Con la mayor participación en las inversiones se encuentra según (BankWatch Ratings, 2020) “en el Fideicomiso del Fondo de Liquidez de las Entidades del Sector Financiero Privado” con el 46.79%.

**Gráfico 2 Patrimonio / Utilidades Netas**



Fuente: Superintendencia de Bancos / Elaboración: Propia

En el gráfico 2, se muestra el comportamiento del patrimonio y de las utilidades netas en millones de dólares en el periodo 2016-2020, en donde se puede

verificar las fluctuaciones obtenidas en el último año a causa de la crisis sanitaria. Se puede concluir que la institución posee muy buenos niveles de liquidez originados de una planificación adecuada en sus requerimientos de liquidez, destacándose por sus activos líquidos superiores al promedio de sus pares. En el caso de la diversificación de sus fuentes de fondeo con deudas financieras y el incremento en las captaciones a plazo, han permitido que la institución se localice en una muy buena posición para afrontar los problemas políticos y económicos del país. En anexo 3 se pueden analizar las políticas de inversiones y de financiamiento que posee la entidad.

### **3.4 Índices Financieros**

#### **3.4.1 Indicador de Liquidez**

En términos de liquidez de los últimos tres años de estudio, se obtuvo el 30.98% en el 2018, el 30.65% en el 2019 y el 33.82% en el 2020, con un crecimiento en promedio anual del 1.42%, manteniéndose por encima del promedio del sistema (32.73%) a dic-2020. Lo que significa que la entidad cubre el nivel de disponibilidad para atender el pago de sus pasivos de exigibilidad mayor.

#### **3.4.2 Indicador de Solvencia**

La solvencia con base en el periodo de estudio se obtuvo el 13.51% en el 2018, el 13.56% en el 2019, y el 13.46% en el 2020, con una leve reducción en promedio anual del -0.02%, colocándose por debajo del promedio del sistema bancario (14.53%) a dic-2020. Lo que significa que la entidad tiene la capacidad de afrontar sus obligaciones, en relación con su patrimonio técnico, el cual cumple con lo solicitado en la normativa legal vigente, manteniéndose conforme al lineamiento de las políticas de la institución.

#### **3.4.3 Apalancamiento**

En términos de apalancamiento de la institución, se muestra una variación anual de 8.81% en el 2018, del 8.93% en el 2019, y del 8.05% en el 2020, con una leve reducción en promedio anual del -0.38%, mientras que el sistema obtuvo un promedio anual del 10.51% a la fecha de corte 2020. Aunque este indicador se

encuentra por debajo del sistema, la institución posee un buen nivel de apalancamiento para cubrir sus operaciones de intermediación, mostrando estabilidad dentro del sistema bancario.

#### **3.4.4 Rentabilidad**

La rentabilidad sobre patrimonio ROE se ubicó en 16.51% para el 2018, y del 15.26% para el 2019, colocándose por encima del promedio del sistema. Sin embargo, en el último año de estudio con el 4.75% se ubicó ligeramente por debajo del sistema (4.79%), debido a que la entidad comprometió parte de sus utilidades para establecer altos niveles de provisión, con el objetivo de respaldar su eficiencia operativa en tiempos de crisis económica.

La rentabilidad sobre activo ROA de la institución pasó del 1.25% en el 2018, del 1.18% en el 2019 al 0.37% a dic-2020, con una reducción en promedio anual del -0.44%, colocándose por debajo del promedio del sistema bancario (0.48%) a la fecha de corte. Demostrando que la entidad podrá generar los recursos suficientes, permitiendo fortalecer su patrimonio y la eficiencia en su funcionamiento.

#### **3.4.5 Morosidad**

La morosidad de la institución muestra una variación anual de 1.74% en el 2018, del 2.31% en el 2019, y del 2.69% en el 2020, con un leve crecimiento en promedio anual del 0.92%, por ser este porcentaje bajo, se demuestra que la institución posee una buena situación, por el bajo nivel de su cartera improductiva frente al total de su cartera de crédito. Se aclara que este indicador no refleja totalmente las consecuencias de la pandemia, debido a los métodos de contabilización de días vencidos emitidos por la Superintendencia de Bancos.

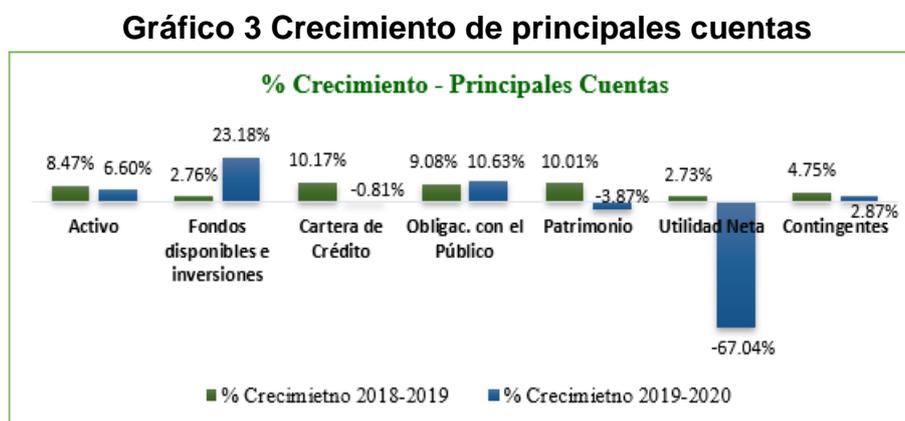
#### **3.4.6 Cobertura**

La cobertura patrimonial de activos muestra una variación anual de 341.77% en el 2018, del 256.92% en el 2019, y del 230.70% en el 2020, mostrando una profunda contracción frente al sistema (581.93%) a la fecha de corte. Demostrando que la proporción del patrimonio efectivo es mayor frente a los

activos inmovilizados, esto significa que la institución posee una buena posición en el sistema, aunque se encuentra por debajo de este.

### 3.4 Planteamiento del Problema

El presente estudio se basa en la información financiera de los tres últimos años de la institución, sobre las cuentas que fueron afectadas desde marzo del 2020, para conocer la situación actual de la entidad a partir de los efectos complejos dejados por la pandemia del COVID-19 (entrevista anexo 4). En el gráfico 3 se detalla el porcentaje de crecimiento de las principales cuentas del Balance General del Banco durante el periodo de análisis (2018-2020).



Fuente: Superintendencia de Bancos / Elaboración: Propia

El año 2020 fue un año muy difícil para el mundo entero y para el Banco, afrontando una situación que nunca se imaginó vivir, a causa de la nueva realidad llena de retos y nuevas experiencias, por cambios en políticas económicas, sociales, laborales y sanitarias, produciendo un cambio drástico en el comportamiento de las empresas y de las familias de un momento a otro.

Provocando que los depósitos a la vista crezcan en 12.24% con respecto al periodo anterior, debido a las restricciones de movilidad y el cambio en el comportamiento de los consumidores, además se observó una disminución significativa en el valor de facturación en tarjetas de crédito, disminuyendo de USD \$1488 millones en el 2019 a USD \$1000 millones en el 2020.

En la cartera de crédito hubo una disminución del (-0.81%) con respecto al periodo anterior, por la reducida colocación en créditos de consumo, comercial y microcréditos, a causa de las medidas de confinamiento decretadas por el gobierno y el cierre de negocios. Para contrarrestar esta pérdida la institución lanzó un nuevo producto de crédito en línea, que permite al cliente solicitar un préstamo desde la comodidad de su casa a través de la aplicación móvil.

En inversiones la entidad tuvo que acelerar su transformación digital, provocando un crecimiento del 17.26% con respecto al periodo anterior, debido a los nuevos procesos digitales que se están llevando a cabo. La institución actualmente realiza grandes inversiones en innovación tecnológica e infraestructura. Las inversiones más significativas que ha hecho la entidad durante el 2020 es la transformación de agencias tradicionales en oficinas digitales y la apertura de nuevas oficinas.

En provisiones, la variación porcentual para el 2020 fue del 81.90% frente al periodo anterior del 52.06%, debido al cambio en la reforma a la norma vigente para la constitución de provisiones. Los gastos para provisiones de activos de riesgo fueron de USD \$142.8 millones, con la finalidad de disminuir los efectos de la pandemia y crisis económica, cumpliendo con lo solicitado en el marco regulatorio vigente.

En morosidad la institución obtuvo el 2.69%, con una disminución del 0.38% con respecto al periodo anterior, por cambios normativos en la Ley orgánica de apoyo humanitario, de acuerdo con la flexibilidad de pagos en cartera refinanciada y reestructurada a causa del COVID-19. Es por tal razón que el Banco colocó a disposición de sus clientes prórrogas en pagos de tarjetas de crédito y préstamos.

Con base en este estudio, se encontraron estos principales problemas producto de la pandemia, dando como resultado la reducción de la cartera de crédito, y el crecimiento en depósitos, aunque este último es muy bueno para la institución

por sí solo no representa un problema, pero como es de conocimiento las instituciones bancarias obtienen ganancias por colocar los recursos obtenidos, pero si estos recursos no se colocan en créditos, viene a representar una salida de dinero por pagos de intereses, es por esto que no es negocio captar si no se coloca esos mismos recursos. Además, se muestra una reducción significativa en sus utilidades debido al aumento en provisiones, afectando al mismo tiempo al rendimiento sobre el patrimonio. Finalmente, la morosidad es un problema que debe ser monitoreado constantemente, ya que su comportamiento real se podrá analizar en posteriores meses, a causa del aplazamiento en pagos otorgados por la institución a sus clientes.

#### **4. CAPITULO IV. PROPUESTA DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

Con base en la recuperación económica del país, se establecen las siguientes alternativas para resolver el problema del estancamiento en la cartera de crédito por el cierre de negocios y el bajo apetito de crédito.

##### **4.1 Impulsar la Transformación Digital**

La organización en estos momentos debe profundizar la transformación digital de canales, productos y servicios, alineados al plan estratégico vigente, siendo la innovación y la inclusión de educación financiera las herramientas imprescindibles para la captación de un nuevo mercado de clientes digitales, generando nuevos recursos para la institución.

Con esta alternativa se espera alcanzar, el 15% en participación de mercado en el total de activos, el 15% en participación de depósitos del público a nivel nacional, mejorando la participación individual de cada provincia y ciudad. Diversificando los depósitos del público con el 60% en personas naturales y con el 40% en personas jurídicas, además diversificar la cartera de crédito con el 55% en comercial y con el 45% en consumo, manteniendo el liderazgo en calidad de servicio.

## **4.2 Financiamiento a PYMES**

### **4.2.1 Enfoque en Negocios Verdes**

El Banco para apoyar al desarrollo económico local, otorgó créditos a las pequeñas y medianas empresas, que se vieron afectadas a causa de la emergencia sanitaria. A Dic-2020 la institución proporcionó USD \$ 523 millones en financiamiento a más de 1500 pymes locales en sectores económicos estratégicos como; el sector alimenticio, agrícola, ganadero, manufacturero y sanitario.

Para continuar con este apoyo, la institución debía buscar financiamiento externo con una tasa de interés competitiva y enfocada en el financiamiento a las pymes, con el crédito el Banco deberá otorgar financiamiento a las pymes y créditos ecológicos, principalmente para proyectos enfocados en la disminución de emisiones de carbono, promoviendo el crecimiento de proyectos verdes en el Ecuador y el desarrollo de medidas para mitigar el cambio climático. Por lo que la entidad se encuentra enfocada en ofrecer créditos a proyectos que realicen el uso eficiente de sus recursos, con tecnologías amigables con el ambiente, a través de un producto denominado “líneas Verdes”.

Concluyendo que las tasas de intereses más competitivas permiten colocar más recursos para créditos, obteniendo mejores márgenes en tasas, provocando un incremento en la rentabilidad, liquidez y en las utilidades obtenidas por la institución.

### **4.3 Diversificación Geográfica**

La institución es percibida por sus clientes como un banco muy centralizado en Quito, cuenta con 113 oficinas, de las cuales el 41% se encuentra concentrado en la capital quiteña con 46 oficinas entre agencias estándar y digitales. Para diversificar su geografía la institución ha planificado la creación de 4 oficinas nuevas para Dic-2021, contando con 117 oficinas, que estarán conformadas por

81 agencias estándar y 36 oficinas digitales. Permitiendo diversificarse cada vez más en las diferentes provincias del país, en todos los lugares donde se tenga cobertura con énfasis en Guayaquil, el resto de la costa, Cuenca y Loja.

Para esta transformación la institución a Dic-2021, se propone realizar: el cierre de 4 agencias, la transformación de 6 y la creación de 4 nuevas oficinas digitales y una estándar, incrementando sus gastos en construcción y remodelación en un 77.91%, obteniendo una disminución de sus gastos de operación del (-64%), y un crecimiento en sus utilidades del 115% a finales del 2021 con respecto al 2020.

#### 4.4 Justificación financiera de la selección

Para la recuperación de la cartera, la institución tendrá que acoplarse a la nueva modalidad de consumo electrónico, mediante la optimización de sus sistemas electrónicos y avances en innovación digital, creando nuevos servicios que se acoplen a este mercado electrónico, siempre tomando en cuenta las seguridades informáticas, para evitar los ataques de ciberdelincuentes. Además, con la creación y transformación de más oficinas digitales, se podrá disminuir los costos en gastos operativos del personal, permitiendo obtener una mayor rentabilidad y utilidad del negocio.

**Tabla 3: Resultados del Banco**

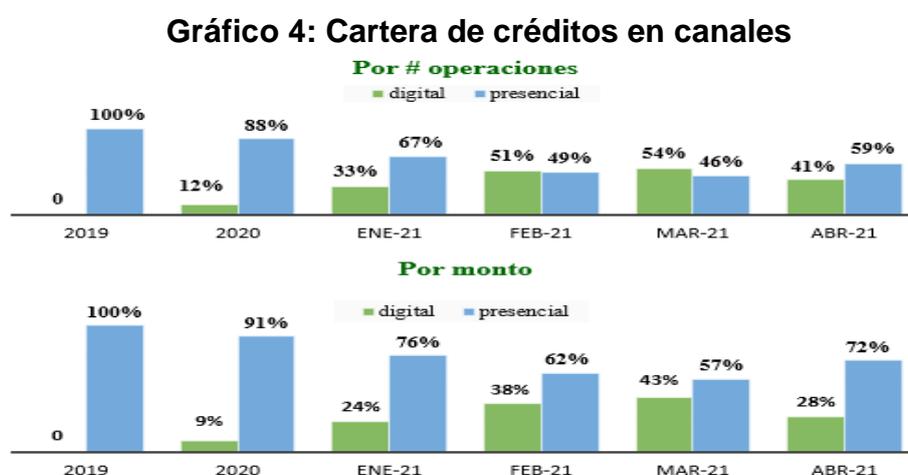
(en millones de USD)	dic-19	dic-20	abr-21	dic-21
<b>Cartera Neta</b>	364.8	-32.4	194.4	436.3
<b>Depósitos</b>	402	513.6	-94.8	366
<b>Utilidad</b>	73.32	24.12	12.84	41.74
<b>ROE</b>	13.90%	4.50%	7.30%	7.54%
<b>Morosidad</b>	2.31%	2.69%	2.54%	2.13%
<b>Cobertura</b>	156%	174%	179%	207%

Fuente: Superintendencia de Bancos / Elaboración: Propia

En la tabla 3 se visualizan los resultados obtenidos por la institución desde el año 2019, siendo el 2021 un año de transformación digital y recuperación económica, logrando obtener un mejor desempeño con respecto al 2020, la institución presupuesta llegar a alcanzar en este año los resultados del 2019.

Se recomienda que la institución continúe buscando financiamiento externo con tasas mucho más competitivas, permitiendo colocar estos fondos en créditos a empresas y segmentos vulnerables de la población, que se han visto afectados por la pandemia del coronavirus, sobre todo para micro, pequeñas y medianas empresas que realicen proyectos enfocados en el cuidado del medio ambiente (líneas verdes).

En el gráfico 4, se visualiza la evolución por número de operaciones y por monto, en créditos de consumo originados en canales presenciales frente a digitales. Gracias a la implementación de créditos de consumo en línea (DTA y CPE) el número de operaciones digitales han aumentado considerablemente a partir de ene-2021, casi igualando al número de operaciones presenciales, así mismo por monto en colocación de créditos, llegando en mar-2021 a obtener el 43% en canales digitales versus al 57% en canales presenciales.



Fuente: Institución Financiera / Elaboración: Propia

Con esta alternativa se prevé alcanzar el 15% de participación en el mercado en activos, con un crecimiento en la cartera de crédito, estructurado de la siguiente manera; con el 60% en créditos comerciales, el 31% en consumo, el 8% en créditos de vivienda y con el 1% en microcrédito. Además, se espera diversificar los depósitos del público con el 35% en monetarios, con el 35% en ahorros y con el 30% en depósitos a plazos.

#### 4.5 Matriz comparativa de alternativas estudiadas

Criterios	Alternativas de Solución		
	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
	Transformación Digital	Financiamiento a pymes	Diversificación geográfica
<b>Impacto en Liquidez</b>	Con fondos propios se realizará una inversión en innovación tecnológica. 3	El financiamiento se direccionará a la colocación de créditos en líneas verdes. 5	Los fondos propios van a hacer direccionados a una inversión en propiedad y equipo. 2
<b>Impacto en Rentabilidad</b>	Por la ganancia obtenida en la reducción de la gestión operativa, en relación con nuevos servicios online. 3.5	El financiamiento generará un mejor margen en las tasas de interés, por colocación en créditos verdes. 4	Por la captación de nuevos mercados dentro del país y el grado de retorno de la inversión hacia accionistas. 3.5
<b>Impacto Reputacional</b>	Para ser el mejor Banco Digital del país. 4	Ser la mejor opción para desarrollar una relación bancaria, enfocado en proyectos sostenibles. 4.5	Ser un Banco diversificado y reconocido en cada región del país. 4.5
<b>Impacto en Solvencia</b>	Por las políticas y estrategias definidas, en nuevos productos y servicios online. 3.5	Buen manejo de la cartera de crédito. 4	Apetito al riesgo sin comprometer su patrimonio. 3
<b>Impacto en Eficiencia</b>	Por la reducción de gastos operativos (gastos del personal) por la transformación a oficinas digitales. 4.5	Se mantienen los gastos operativos, en cartera de crédito. 3	Por el incremento de gastos operativos por la apertura de nuevas agencias. 2.5
<b>Impacto Cualitativo</b>	Buscar mejoras en big data y proyectarlo hacia smart data y data analytics. 4.5	Inculcar los conceptos de sostenibilidad y ética en grupos de interés, e implementar buenas prácticas. 3	Privilegiar las regiones que potencien el incremento en participación de mercado. 3
	Emplear tecnología disruptiva que apalanque la transformación digital. 4	Gestionar un programa de educación financiera. 2.5	Desarrollar e innovar de forma continua el portafolio de productos y servicios. 4
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>22.5</b>

## 5. CAPITULO V. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La valoración de una institución financiera parte de los mismos principios básicos de cualquier tipo de empresa, pero por sus características de negocio se vuelve distinto de analizar. Según (Ariza Rodríguez, 2014) “debido a que los flujos de caja de una entidad financiera no pueden ser fácilmente estimados, pues elementos como la inversión en capital (CAPEX), las necesidades operativas de financiación (NOF) y la deuda no están claramente definidos. Además, la gran mayoría de entidades financieras operan bajo un estricto marco regulatorio que establece cómo se capitalizan, dónde invierten y a qué velocidad crecen”.

Por ello, (Ariza Rodríguez, 2014) concluye en su investigación que “la metodología de descuento de flujos de caja en términos de capital, puede ser la mejor opción para la valoración de una institución financiera, por ser los dividendos el único flujo de caja tangible que se pueden observar o estimar en la banca”, entendiéndose que el capital puede ser verdaderamente valorado en un Banco a través de descuentos en los flujos de caja del accionista en términos del capital. En anexo 5 se detalla la composición de la fórmula para calcular la valoración de una institución financiera a través del capital.

En este estudio se incorpora metodología mixta cualitativa y cuantitativa, mediante la revisión de artículos e investigación de campo. Donde se pudo conocer el método base que utilizan las instituciones financieras para proyectar sus balances, siendo el punto de partida el análisis de la participación que posee la entidad frente al mercado en términos de depósitos recibidos, permitiendo establecer supuestos de hasta cuánto puede crecer la cartera de crédito en base a esta variable, considerando continuamente los requerimientos de liquidez normativos. Además, se debe tomar en cuenta los ingresos y gastos financieros que se obtendrán por este crecimiento, y las provisiones que se deben considerar en base a la cartera vencida.

Para la realización de las proyecciones de los balances, se partirá especialmente de una planificación estratégica, donde se elaborará una primera guía de los supuestos que se establecen para este estudio. Asimismo, estas proyecciones se realizarán a través de un análisis de benchmarking, en base a los depósitos recibidos por el sistema bancario, y por el Banco, permitiendo conocer la participación de la entidad frente al mercado.

Según (Rey Fortes, 2011) el benchmark, “es el proceso metodológico que compara el desempeño de la Organización con los mejores del mercado, añadiendo valor económico para la empresa a través de la mejora de la calidad, la eficacia, la eficiencia, el servicio y la competitividad”. Permitiendo con este método formar supuestos acerca del crecimiento que tendrán los depósitos del sistema y la participación que tendrá de estos la entidad.

Para este estudio se establecen una serie de fórmulas, para identificar la variación en depósitos, permitiendo medir la calidad de las proyecciones desde el punto de vista cuantitativo, con el objetivo de conocer el crecimiento de la entidad frente al sistema y su variación anual. En anexo 6 se detallan las fórmulas para el cálculo de cuotas de mercado, tasa de crecimiento en depósitos e indicadores financieros ya realizados anteriormente, pero ahora se efectuarán con datos proyectados, con la finalidad de conocer la situación futura de la entidad.

En conclusión, las proyecciones se realizarán en base a los depósitos percibidos por la entidad, y al histórico entre cuentas e indicadores financieros, cumpliendo con lo requerido en la normativa de la (Superintendencia de Bancos, 2017) acerca del cumplimiento y cuidado de los principales indicadores financieros. Los supuestos que se utilizarán para las proyecciones parten del crecimiento de la entidad frente al sistema en términos de depósitos, tomando en cuenta el mínimo de Liquidez que exige la normativa y determinando el crecimiento del pasivo. Además, se garantizará que el fondo de Liquidez y las inversiones sean los

requeridos por él (Banco Central del Ecuador, 2010) en su normativa. Finalmente se realizarán los principales indicadores financieros de liquidez, solvencia, y rentabilidad de los balances proyectados para el 2021.

## **6. CAPITULO VI. PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA**

### **6.1 Supuestos utilizados para las proyecciones financieras**

La pandemia del coronavirus afectó fuertemente a la economía ecuatoriana, por tal motivo se prevé para el 2021, una leve recuperación económica debido a los esfuerzos realizados por el nuevo Gobierno, para inmunizar a su población contra el COVID-19 a partir del tercer trimestre del 2021. Por ello para realizar las proyecciones financieras de la entidad se partió de las expectativas de crecimiento del PIB. De acuerdo con lo publicado por el Banco Central del Ecuador, el PIB en el 2020 se contrajo en (-7.8%) mientras que para el 2021 se espera un crecimiento del 2.8%, en cambio el Banco Mundial con un escenario más optimista, espera que el PIB ecuatoriano crezca al 3.4% en el 2021 y pase al 1.4% en el 2022.

De tal forma el crecimiento histórico del sistema financiero se encuentra estrechamente relacionado con el crecimiento del PIB, es por tal razón que se analiza el crecimiento de los depósitos totales del sistema de los últimos 3 años y el crecimiento proyectado para el cierre del periodo 2021. Según la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ASOBANCA), las expectativas de crecimiento de los depósitos bancarios son de un 13,3% equivalentes a USD 4.461 millones, considerando la participación de la entidad con el 11.95% del total de depósitos para el 2021.

Para proyectar el año 2021 en las principales cuentas del balance, se utilizaron valores presupuestados, debido a que se cuenta con información real hasta Julio del presente año y las estimaciones más ajustadas de lo que pueda ocurrir en los siguientes meses. Además, no se consideraron las variaciones que se obtuvieron de algunas cuentas en el ejercicio económico del año 2020, por ser

un periodo atípico a causa de la pandemia del coronavirus, las cuales no representan el comportamiento histórico del Banco.

El periodo para proyectar los estados financieros, serán de tres años finalizados en el 2024, debido a que, en los estudios de factibilidad realizados por la institución, se llegó a la conclusión que el periodo de recuperación, por transformar una agencia tradicional en digital varía entre dos a tres años, dependiendo de las características del negocio que posea cada zona. Para proyectar los depósitos del año 2021, se asumió un ligero crecimiento del 6% en depósitos monetarios, del 5.5% en depósitos de ahorros y del 6% en depósitos a plazos con respecto al 2020, principalmente por la caída en las tasas de interés, provocando que las empresas y familias, no se sientan atraídas a realizar depósitos a la vista y a plazos.

Esta baja en las tasas de interés a su vez ha permitido un incremento de la cartera neta, proyectando para el cierre de este año un crecimiento del 11.1%, a su vez se proyecta que la cartera por vencer posea una variación del 11.5%, mientras que la cartera morosa disminuya en -8.9% con respecto al periodo anterior, en el caso de las provisiones de cartera se estima una variación del 8.1% para el 2021, con respecto al 30.9% obtenido a dic-2020. Todas estas variaciones son consideradas a raíz de la reactivación de muchos de los sectores estratégicos que aún se encontraban suspendidos, además a la creación de nuevos proyectos y emprendimientos que necesitan ser financiados por instituciones bancarias.

Para proyectar el activo fijo de la entidad, se asumió la construcción y transformación de nuevas oficinas digitales, con un crecimiento del 32% en Edificios y del 17.1% en depreciación de activos fijos con respecto al 2020. Para ese año la propiedad y equipo de la entidad obtuvo un decrecimiento del -3.4% con respecto al 2019, con esta alternativa se espera que crezca en 23.4% para dic-2021, permitiendo que el Banco obtenga una mayor presencia a nivel nacional.

Las obligaciones financieras se proyectan con un crecimiento del 41.1% con respecto al 2020, asumiendo los pagos que se deben realizar por el crédito adquirido con FinDev Canadá por 10 millones en feb-2021, para la colocación de nuevos créditos pymes con un enfoque en proyectos de líneas verdes.

Para el cálculo del modelo de valoración de activos de capital (CAPM), mediante la fórmula propuesta por (Ariza Rodríguez, 2014) a través de la tasa de descuento requerida por el accionista en términos del capital, se parte del cálculo de la beta mediante el método de la Beta apalancada, aplicando la ecuación planteada por (Hamada, 1972) permitiendo a través de esta ecuación “analizar el costo de capital de la empresa, ya que utiliza un apalancamiento financiero adicional”, como se muestra en la siguiente fórmula.

$$\beta E^L = \beta E^U * [(1 + (1 - T) * D/E)]$$

En la siguiente tabla 4, se detalla la beta desapalancada del sector bancario de 0.6 tomada de (Damodaran, 2021) y la beta calculada para el Banco de 0.95, siendo esta beta cercana a uno, lo que significa que el precio del activo con respecto al mercado es menos volátil, obteniendo un menor riesgo para la entidad.

Además, se consideraron las obligaciones financieras con el exterior como deuda, por los pagos que se realizan mensualmente, aunque se coloque o no en créditos, obteniendo como resultado una tasa del 15.5%, representando la rentabilidad que un inversionista esperarían ganar si invirtiera en una acción en el mercado bursátil.

Para el cálculo del costo ponderado del capital (WACC), se consideró que el Banco no mantiene deuda financiera ni intereses asociados a la deuda, por sus características de negocio, según lo investigado por (Ariza Rodríguez, 2014), donde analiza “la diferencia entre la valoración de capital y la valoración de

empresas en una institución financiera”. Por ello, se observa que esta tasa de descuento es igual a lo obtenido en el CAPM de 15.5%, determinando que, en una institución financiera por su giro de negocio, tanto la tasa de rendimiento para el accionista y para la empresa son semejantes.

**Tabla 4: CAPM & WACC**

<i>BL</i>	0.95
<i>BU</i>	0.60
<i>Tasa impositiva</i>	36.25%
<i>Deuda (D)</i>	\$ 531 294
<i>Patrimonio (E)</i>	\$ 582 068
<i>Rf (30 años)</i>	1.85%
<i>MRP</i>	6.43%
<i>RP</i>	7.55%
$Ke = Rf + \beta * [E(Rm) - Rf]$	
<b><i>Er (CAPM)</i></b>	<b>15.50%</b>
WACC = $Er * (E / (D + E)) + (Rd * (D / (D + E)) * (1 - T))$	
<b>WACC</b>	<b>15.50%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos: Propia

Para la realización de este proyecto, en un principio se estableció solicitar un incremento en el aporte de su socio mayoritario del Conglomerado, sin embargo, en la realización de las proyecciones se pudo identificar, que no sería necesario esta aportación extra, debido a que se capitalizarán las utilidades cada año, consiguiendo un crecimiento en el patrimonio por USD 768 millones para el año 2024. Dando solución al problema encontrado en el deterioro de la cartera de la institución.

Asimismo, bajo los posibles contingentes que puedan presentarse durante el periodo de ejecución del proyecto, se realizaron distintos escenarios, con el objetivo de buscar estrategias que mitiguen eventos que puedan afectar de manera negativa o positiva las actividades del negocio. Por ello, se estableció un escenario pesimista donde se proyecta un crecimiento anual del mercado del 10%, disminuyendo en 3 puntos porcentuales a lo establecido para un escenario real, debido a la aparición de nuevas sepas del coronavirus que puedan ocasionar nuevamente la suspensión de actividades afectando aún más drásticamente a la economía del país.

En el caso de un escenario optimista, el presente análisis proyecta un crecimiento anual del mercado del 15%, a partir de las medidas tomadas por el gobierno, para inmunizar a la totalidad de su población hasta finales del año en curso. Este acto permitiría que se reactiven los sectores que aún se encuentran restringidos parcialmente, permitiendo alcanzar los niveles de crecimiento proyectados del PIB por el FMI. Por ello se estableció que al presentarse este escenario se espera un crecimiento de 2 puntos porcentuales a lo establecido en un escenario real.

En cualquier escenario previsto o no, la institución maneja un muy buen plan estratégico para cualquier posible eventualidad, gracias a los requerimientos solicitados por la Superintendencia de Bancos en su normativa vigente, acerca de salvaguardar la liquidez, cobertura y solvencia que mantienen las instituciones financieras, permitiendo estar en la capacidad de solventar cualquier posible contingencia.

## **6.2 Solución propuesta al problema**

En relación con el principal problema financiero encontrado en la entidad, acerca de la disminución en los niveles de colocación de la cartera, derivado de los problemas políticos y sanitarios desde el año 2020, y que aún continúan persistiendo en relación con los efectos de la pandemia, debido a los altos niveles de desempleo y cierre de negocios. Han permitido en esta difícil época, que surjan importantes cantidades de emprendimientos que necesitan ser financiados de forma fácil y rápida. Es por ello, que con la solución propuesta de una transformación digital se busca implementar una cultura ágil en toda la organización y diseñar procesos fáciles y simples desde la experiencia del cliente, en todos los lugares que se tenga cobertura, con énfasis en zonas en donde el Banco posee una mínima presencia y para todos los segmentos de clientes.

Lo que se plantea es la creación de nuevos productos y servicios online, y la transformación y creación de ocho agencias digitales en los tres años del proyecto, permitiendo alcanzar las metas propuestas de poseer el 15% de participación del mercado en el total de activos, de la misma forma alcanzar el 15% de participación en depósitos del público a nivel nacional, mejorando la participación individual de cada provincia y ciudad.

Además, diversificar los depósitos del público en un 63% a la vista y del 36.5% a plazos, con una participación del 60% de personas naturales y del 40% de personas jurídicas del total de depósitos captados. Finalmente se buscará diversificar la cartera de crédito con el 60% en comercial, 31% en consumo, 8% en vivienda y el 1% en microcrédito, siempre y cuando no se vea afectada la calidad del servicio brindado a cada segmento.

La institución busca una diversificación y crecimiento en conjunto por medio de una transformación cultural y digital, permitiendo ser líder en el mercado financiero ecuatoriano, enmarcado en la administración responsable de los activos y el riesgo financiero, asegurando la estructura adecuada de los balances que conduzcan al crecimiento, reforzando la gestión de riesgo reputacional, e implementando planes de contingencia para una buena administración. Finalmente, implementando un proceso sistemático de identificación y control del riesgo cibernético, y fortalecer la gestión de la seguridad de la información.

En conclusión, la alternativa planteada para la institución, como se ha analizado en ítems anteriores, no solo permitirá un crecimiento de la cartera de crédito de casi USD 1.813 millones y una utilidad de más de USD 74 millones en los 3 años del proyecto, sino que gracias a la revolución tecnológica que se vive a partir del 2020 a causa de la pandemia.

El Banco se ha beneficiado por la incorporación de nuevos productos y servicios online y físicos, dando como resultado que la imagen reputacional de la institución crezca y sea premiada por su innovación, logrando alcanzar el objetivo de crecer en tamaño y rentabilidad. Finalmente, se busca garantizar la continuidad del servicio para cada segmento, fortaleciendo su posición de

liquidez y control del riesgo de mercado, para afrontar cualquier posible escenario que afecte la continuidad del negocio.

### 6.3 Justificación financiera del análisis

Para el crecimiento de la cartera, la institución ha buscado acoplarse al consumo electrónico, mediante la creación de nuevos productos y servicios online, permitiendo obtener un incremento en su cartera de USD 436 millones a finales del 2021, y de USD 574 millones para el 2024, logrando crecer en un 31.52% durante este periodo del proyecto, gracias a la optimización de sus sistemas electrónicos e innovación digital en oficinas.

En el gráfico 5, se visualiza la evolución que se estima tendrá la cartera de crédito neta, en un escenario favorable donde la economía del país y el buen manejo administrativo del riesgo, permitan cumplir con las metas financieras planteadas en esta alternativa.



Con la creación y transformación de más oficinas digitales, se estima una leve reducción del 1.3% en gastos operativos del personal, debido a la reubicación de la mayoría de este grupo, hacia las áreas donde se necesiten cubrir vacantes.

Asimismo, se espera una reducción en papelería y útiles de oficina en un 4%, por la ya casi nula utilización de estos materiales en oficinas digitales, mientras que los gastos en arrendamientos de muebles y equipos se estima crecerán en un 7%, por la expansión dentro del territorio nacional en zonas geográficas donde la institución posee una pequeña participación (región costa).

Las oficinas digitales contarán con el doble de cajeros automáticos (ATM) y de zonas de atención al cliente virtual (KIOSKO), permitiendo que los ingresos operacionales crezcan en promedio en un 8.3% anual, precisamente por el crecimiento de las transacciones realizadas en ATM's y en movimientos efectuados en la Banca en línea como: avances y otros servicios en tarjetas de crédito con un crecimiento promedio del 8.11%, en comisiones por transferencias nacionales y del exterior con un crecimiento promedio anual del 5.8%, en comisiones ganadas con un crecimiento del 8.44% anual, y en retiros realizados en ATM's del Banco por clientes de otras entidades con un incremento en promedio del 5.20% anual.

En términos cualitativos el Banco gozará de una mayor reputación dentro del mercado financiero ecuatoriano, gracias a los reconocimientos recibidos por diferentes medios, por la incorporación de medios digitales de vanguardia que no solo benefician a la imagen y presencia del Banco, sino al incremento de clientes y de ingresos, permitiendo escalar posiciones por participación en el mercado, para llegar al objetivo de ser el tercer Banco más grande del país.

#### **6.4 Análisis de proyecciones según escenarios**

El Banco en su rol de creación de valor a través de la intermediación financiera, asume riesgos financieros y no financieros de diversa índole; por lo cual, para alcanzar sus objetivos estratégicos ha implementado un sistema de gestión de riesgos que se articula gracias a las actividades coordinadas de su gobierno corporativo y de las diversas unidades de negocio (control y soporte), definiendo el nivel de riesgo que desea asumir en sus operaciones de acuerdo con su entorno interno y externo. Por ello se establecen distintos escenarios generando un marco de referencia sobre la capacidad de respuesta ante una situación imprevista.

En un escenario optimista, el aumento de la liquidez permitiría realizar el proyecto de una transformación digital en un menor tiempo, debido a que se cuenta con recursos necesarios para la implementación rápida del proyecto, permitiendo obtener un crecimiento en la rentabilidad de casi el 16 % para el

2024. Sin embargo, el análisis indica que a partir del 2022 se tendrá una leve baja de liquidez de 1.5 puntos porcentuales en promedio anual, debido al aumento en las colocaciones de la cartera. Finalmente se observa en los distintos escenarios que, aunque este indicador disminuya se debe destacar que continuamente se mantiene por encima del sistema, permitiendo que la institución continúe conservando una holgada posición de liquidez.



Fuente: Superintendencia de Bancos / Elaboración: Propia

El Banco a partir del mar-2020 brindó a sus clientes varias opciones para aliviar la carga financiera a causa de la pandemia, como fue el caso de las tarjetas de crédito que se otorgaron dos meses de gracias de forma voluntaria si el cliente así lo deseaba, esta y más acciones adoptadas permitieron un satisfactorio control del riesgo de crédito, a través de estrategias de seguimiento en cupos de tarjetas y modelaciones del riesgo, logrando que se reduzca la variación de la cartera vencida.

A continuación, se detalla el cumplimiento normativo respecto a los límites permitidos de cada uno de los riesgos de liquidez y de mercado, donde la institución cumple con las reservas mínimas, los coeficientes y la liquidez estructural de cada línea, asimismo con la sensibilidad patrimonial y el margen financiero, permitiendo que el Banco este cubierto frente a la volatilidad del mercado.

<b>Indicadores de Riesgo de liquidez</b>		<b>Indicadores de Riesgo de Mercado Normativo</b>	
<b>Normativo</b>		<b>Indicador</b>	<b>Cumplimiento respecto al limite</b>
<b>Indicador</b>	<b>Cumplimiento respecto al limite</b>		
Reserva Mínima de liquidez	<b>Cumple</b>	Sensibilidad Patrimonial	<b>Cumple</b>
Coefficiente de Liquidez	<b>Cumple</b>	Sensibilidad al Margen Financiero	<b>Cumple</b>
Liquidez Estructural de 1era. Línea	<b>Cumple</b>	<b>Grupo</b>	
Liquidez Estructural de 2da. Línea	<b>Cumple</b>	Riesgo de tasa de interés en el portafolio de inversiones	<b>Cumple</b>
Indicador de Liquidez Mínima	<b>Cumple</b>	Riesgo de tasa de interés en el libro bancario	<b>Cumple</b>
<b>Grupo</b>		<b>Internos</b>	
Cobertura Días PFC	<b>Cumple</b>	Exposición por contraparte del portafolio de inversiones	<b>Cumple</b>
		Exposición por tipo de instrumento	<b>Cumple</b>

Como se observa en el índice de liquidez, el Banco trabaja firmemente en resguardar estos niveles, logrando mantener un adecuado control del riesgo inherente, con un crecimiento anual en sus activos líquidos, gracias al desarrollo de sus inversiones y de los fondos disponibles, generando un comportamiento positivo en sus indicadores de liquidez. Con un crecimiento a comparación a lo obtenido a mar-2020, en liquidez inmediata con el 29.48% supera a lo obtenido en promedio por el sistema (28,81%), mientras que en liquidez con el 31,98% se encuentra por debajo de lo obtenido por el sistema (34,70%).

(Credit Rating Pacific, 2021) considera que el Banco “mantiene un adecuado monto de activos líquidos en caso de afrontar escenarios de estrés, y en los diferentes escenarios expuestos (contractual, esperado y dinámico), estos han generado holgadas coberturas a los descalses sin incurrir en posiciones de liquidez en riesgo, mientras que la liquidez de primera y segunda línea han cubierto ampliamente al indicador de liquidez mínimo”. Por ello se puede concluir que la entidad posee un riesgo bajo en los indicadores de riesgo de liquidez, no solo por el cumplimiento en los límites establecidos en la normativa vigente, sino por el correcto manejo y administración de estos fondos disponibles.

En los últimos meses la institución ha recibido varios créditos de instituciones extranjeras y multilaterales, llegando a casi USD 250 millones a oct-2021, con la finalidad de buscar una reactivación económica, con la entrega de créditos para

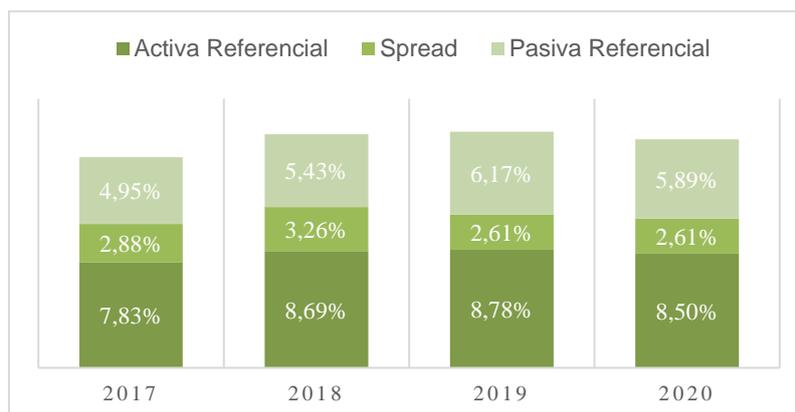
financiar proyectos de líneas verdes, así como negocios liderados por mujeres y pymes. Esto afectaría de forma negativa al flujo de efectivo en el escenario donde no se puedan colocar estos créditos, debido a los egresos por pagos de intereses, mientras que en un escenario optimista donde se coloquen la totalidad de los créditos, se esperaría que afecte positivamente al flujo de efectivo, por los ingresos que se obtengan de los márgenes de intereses (spread), considerando la normativa dispuesta por los organismos de control y las políticas y procedimientos aprobados por el directorio.

Por ello, se analizó en el primer trimestre del 2021 que la tasa pasiva enfrentó un decrecimiento importante en su valor nominal, debido a la recuperación económica y a los niveles de depósitos del sistema. Este hecho afectaría aproximadamente en iguales proporciones a los diferentes escenarios, ya que para oct-2021 la tasa pasiva se encuentra en 5.47% frente al 5.89% a dic-2020, con una reducción de 0.42 puntos porcentuales, ocasionando una reducción en las captaciones y afectando al crecimiento de las utilidades proyectadas.

Sin embargo, la caída también de la tasa activa permitiría que, en los siguientes periodos la cartera de crédito crezca hasta en un 46.85% para el 2024, gracias a la creación de nuevos servicios online. Al mismo tiempo, gracias a la obtención de nuevos créditos con multilaterales, se podrían obtener márgenes de intereses más holgados, logrando poseer una mayor rentabilidad en un escenario optimista, donde se puedan colocar estos créditos en su totalidad para los fines establecidos (Líneas Verdes). Mientras que, en un escenario realista, solo casi el 75% de estos fondos se podrán colocar en créditos, debido al cumplimiento de los requerimientos normativos de liquidez y a los presupuestos conservadores establecidos por el Banco.

A continuación, se detallan las tasas activas y pasivas referenciales y su spread anual durante el periodo 2017-2020.

### **Gráfico 7 Evolución Tasas de referenciales**



Fuente: Institución Financiera / Elaboración: Propia

En conclusión, se puede enfatizar que, en cada uno de los escenarios planteados, la institución muestra una amplia cobertura, la misma que se mantiene estable a partir de ene-2020 hasta finales del año, destacando que las variaciones de ninguno de los escenarios en depósitos proyectados llegaron a presentar niveles iguales a los obtenidos en el confinamiento, planteando un crecimiento mínimo del 4.6% y máximo del 9.6% en los escenarios de estrés sugeridos. Además, como perspectivas a futuro en cada uno de estos indicadores se espera que a medida que la economía del país se estabilice y crezca, estos indicadores se robustezcan y su volatilidad disminuya.

## 6.5 Resultados

Para resolver el problema del decrecimiento de la cartera de crédito en el 2020, se planteó la alternativa enfocada en una aceleración digital, con base a la creación de nuevos productos y servicios online, y la transformación de oficinas digitales, ya propuesta por el Banco en su plan estratégico para el 2023. Esta alternativa ha permitido que en un escenario optimista a través de la utilización de información histórica en cartera de crédito en los periodos 2018 y 2019, se proyecte un crecimiento del 11.2% como parámetro referencial del crecimiento real del Banco.

**Resultados Proyectados (2021-2024)**

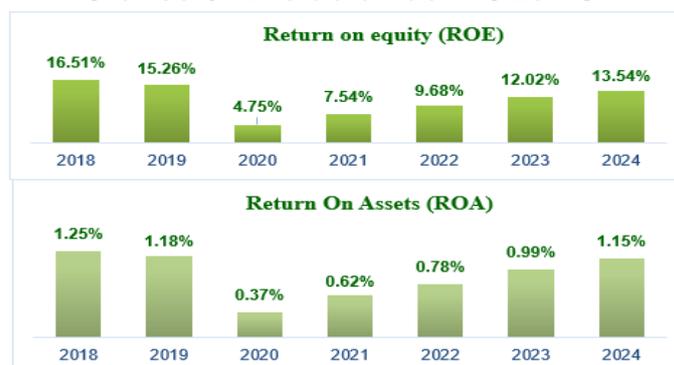
(en millones de USD)	2021	2022	2023	2024
<b>Cartera Neta</b>	436.3	478.7	524.3	573.8
<b>Depósitos</b>	366	387	409	433
<b>Utilidad</b>	41.74	58.22	79.04	98.65
<b>ROE</b>	7.54%	9.68%	12.02%	13.54%
<b>Morosidad</b>	2.13%	2.63%	2.60%	2.57%
<b>Solvencia</b>	13.47%	13.12%	13.11%	13.16%

Fuente: Institución Financiera / Elaboración: Propia

En función de los resultados obtenidos, en el indicador de liquidez se espera obtener para el 2021 el 33.76%, siendo este porcentaje muy similar a lo obtenido en el 2020 con el (33.82%), mientras que durante el periodo del proyecto (3 años) se espera en promedio obtener un crecimiento del 31.36%, permitiéndole a la entidad no solo cubrir con los recursos obtenidos, los pagos de sus pasivos de exigibilidad mayor, si no a la vez realizar inversiones en innovación y tecnología con fondos propios del Banco.

En el gráfico 8, se muestra el impacto de la rentabilidad durante el periodo 2018 al 2024, empezando por la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) se espera alcance el 7.54% en el 2021 y del 13.54% para el 2024, gracias a que la entidad capitaliza sus utilidades para la reinversión en innovación y tecnología, permitido por la (Superintendencia de Bancos y Seguros , 2013), logrando para el Banco un crecimiento sostenido del patrimonio cada año.

En términos de retorno con respecto a los activos (ROA) se espera un crecimiento del 0.62% para el 2021 y del 1.15% para el 2024, demostrando que la entidad podrá generar los recursos suficientes para fortalecer la reducción de su gestión operativa, en relación con nuevos servicios online y la eficiencia en su funcionamiento y su patrimonio.

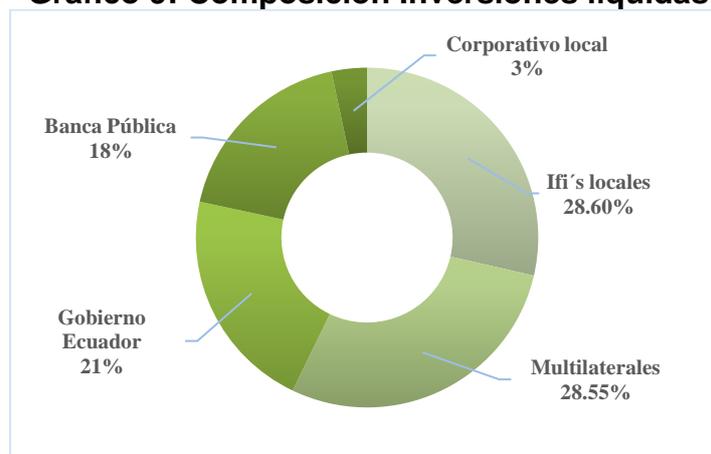
**Gráfico 8: Evolución del ROE&ROA**

Fuente: Superintendencia de Bancos / Elaboración: Propia

El principal objetivo para una transformación digital se encuentra orientada en el impacto reputacional que posee la entidad, por su imagen y presencia dentro del sistema financiero. En este año la institución consiguió el reconocimiento del “Mejor Banco Digital”, por su liderazgo en innovación financiera durante la pandemia. Este hecho beneficia a la institución en términos de crecimiento y rentabilidad.

Acerca de los niveles de morosidad de la entidad, se estima una variación anual de 2.13% para el cierre del 2021, mientras que, en los tres años posteriores a este, se espera obtener un porcentaje fijo del 2.60% hasta el 2024, demostrando que la entidad poseerá una buena situación financiera, principalmente por los bajos niveles en su cartera improductiva, debido a las estrictas políticas de crédito que mantiene la institución. Sin embargo, aún no se pueden conocer las verdaderas consecuencias dejadas por la pandemia, debido a la normativa vigente, acerca del método de contabilización de días vencidos.

En términos de solvencia, se estima alcanzar para el periodo 2021 el 13.47%, siendo este valor similar a lo obtenido en el 2020 con el 13.46%, mientras que para los siguientes años se espera alcanzar en promedio el 13.13%, permitiendo que la institución posea la capacidad de afrontar sus obligaciones, en base a su patrimonio técnico, considerando los lineamientos que establece la institución en sus políticas internas, que a su vez se encuentra dentro de lo solicitado en la normativa vigente.

**Gráfico 9: Composición Inversiones líquidas**

Fuente: Superintendencia de Bancos / Elaboración: Propia

En el gráfico 9, el portafolio de inversiones líquidas está principalmente conformado por Ifi's locales con el (28.6%), con posiciones de muy corto plazo y con bajo riesgo de calificación "AAA", en segundo lugar, se encuentra las inversiones con multilaterales con (28.5%) con vencimientos de máximo 90 días, dados como garantía para operaciones de comercio exterior. Sumando entre estas dos variables el (57.15%) del total de inversiones líquidas que tiene la institución, demostrando que la entidad posee una diversificación en su portafolio con una igual proporción en inversiones locales y con multilaterales.

El Banco participa activamente en el mercado bursátil, colocando en titularizaciones su cartera hipotecaria, representando estos títulos el 0.6% de su portafolio de inversiones, siendo estos mayormente títulos de largo plazo, y con su cartera de vivienda representando casi el 2% del portafolio, siendo esta cartera la de mayor tamaño en titularizaciones de terceros. Se estima que las inversiones conformen el 12.2% del total de activos para el 2021, siendo la tercera cuenta con mayor peso dentro del total de activos, dada la estabilidad del último trimestre del 2020, los fondos disponibles fueron utilizados para optimizar el portafolio de inversiones y para la colocación en su cartera de crédito, logrando un crecimiento de casi el 8% del portafolio.

En términos cualitativos el Banco gozará de una mayor reputación dentro del mercado financiero ecuatoriano, gracias a los reconocimientos recibidos por diferentes medios, por la incorporación de medios digitales de vanguardia que no solo benefician a la imagen y presencia del banco, sino al incremento de clientes y de ingresos, permitiendo escalar posiciones por participación en el mercado, para llegar al objetivo de ser el tercer banco más grande del país. Al analizar los datos cuantitativos y cualitativos de este proyecto, se llegó a la conclusión de que los impactos propuestos en la matriz comparativa de alternativas fueron alcanzados, gracias a las ganancias obtenidas en la reducción de la gestión operativa y el crecimiento de la cartera, en relación con nuevos servicios online.

La alternativa planteada beneficia a la compañía de tal forma que su imagen y presencia dentro del sistema financiero mejore su posicionamiento dentro del mercado, por la innovación en procesos de colocación y captación, permitiendo a la entidad crecer en tamaño gracias al aumento en depósitos y a un crecimiento en su rentabilidad debido al aumento en su cartera de crédito.

## **6.6 Análisis de los Riesgos**

Mediante la medición de los riesgos identificados en la institución, se pudo verificar el cumplimiento de las políticas y de los límites fijados por los organismos de control, que impactan económicamente a la organización. Asimismo, la entidad posee una buena administración que controla y realiza correctivos necesarios, de acuerdo con los lineamientos indicados en la normativa de la Superintendencia de Bancos, en los distintos escenarios de estrés que puedan afectar la continuidad del negocio.

### **6.6.1 Gobierno Corporativo**

La Junta General de accionistas es el máximo ente de Gobierno, integrado por los representantes de los principales accionistas (personas jurídicas), donde se eligen a 5 directores principales y sus suplentes, dos de ellos deben ser

independientes al negocio, destacando que los miembros del Directorio poseen una amplia experiencia y comprensión de la industria financiera, permitiendo entregar el más alto desempeño en sus funciones dentro de la institución.

La institución posee un auditor interno que entrega reportes de forma directa al Directorio y a la Junta Accionaria, asimismo el Banco prepara y distribuye su informe de gobierno corporativo a las partes interesadas de forma anual, con la finalidad de establecer transparencia y responsabilidad dentro y fuera de la entidad. Estas buenas prácticas de Gobierno se encuentran detalladas en instructivos y manuales que son difundidos por intranet (sitio web interno) de forma continua.

El gobierno corporativo es un pilar primordial, ya que, durante el año 2020, siendo un año de crisis provocado por la pandemia, la institución optimizó e integró herramientas que permitieron mantener un gobierno corporativo estable y con una sólida estructura. Asimismo, consolidó un mecanismo de comunicación de información a distancia entre los diferentes grupos de interés, permitiendo estar conectados en cualquier sitio, para la toma de decisiones relevantes para el giro del negocio de forma rápida y oportuna.

### **6.6.2 Administración de Riesgo**

Según (BankWatch Ratings, 2020) el Banco “fortalece su gobierno corporativo a través de diferentes comités, Comité de Seguridad de la Información, Comité de Continuidad del Negocio, Comité de Auditoría, Comité de Calificación de Cartera, Comité de Comunicación e Imagen, Comité de Estructuras Compensación, Beneficios y Retribuciones, Comité de Administración Integral de Riesgo, Comité de Ética y Responsabilidad Social, Comité de Tecnología y Comité de Seguridad y Salud Ocupacional”.

El periodo en que se reúnen los comités, según sus funciones podrán ser mensuales, bimensuales o semestrales, además los miembros de cada comité podrán ser integrados por administradores, accionistas, directores o personal externo. El comité con mayor responsabilidad a la hora de diseñar estrategias

para mitigar los diferentes tipos de riesgos como; liquidez, mercado, crédito y operacional, es el comité de administración integral de riesgo, con 2 representantes del directorio y 10 representantes de administración, que se reúnen una vez por mes, para analizar la situación financiera del Banco.

Gracias a su buena gestión administrativa basada principalmente en su desarrollado sistema informático, con un personal altamente capacitado en big data, le ha permitido controlar sus procesos y procedimientos, para evitar los diferentes tipos de riesgos que se puedan presentar por las características del negocio. Dentro de los reportes e informes generados por la institución, se muestra el cumplimiento normativo y legal acerca de su exposición y límites máximos aprobados, por los entes de control del sistema financiero.

Para optimizar la gestión de riesgos, la entidad desarrolla controles a través de métodos técnicos y modelos de evaluación que monitorean permanentemente el comportamiento de los depósitos brindando alertas tempranas, que están a cargo de las áreas de riesgos y tesorería del Banco, permitiendo plantear distintos escenarios para la construcción de planes de contingencia, que ayuden a minimizar las posibles afectaciones en los distintos tipos de riesgos.

### **6.6.3 Perfil de Riesgo Financiero**

El Banco en el año 2020, creó nuevas estrategias enfocadas al riesgo de mercado y liquidez, elaborando una metodología que permita optimizar los distintos escenarios de estrés, así como planes de contingencia y notas técnicas, para mitigar el riesgo financiero, afianzando el control interno y el monitoreo adecuado del perfil de riesgo de la institución, y a su vez cumpliendo con los requerimientos normativos.

A partir del adecuado análisis del perfil de cada cliente se generan alertas, mismas que son debidamente analizadas por la unidad de cumplimiento, determinando si se ha generado un caso de investigación por movimientos que no son acordes al perfil del cliente.

Por ello, gracias al adecuado análisis de riesgo que posee la institución, se ha creado una matriz donde se detalla el perfil según el tipo de riesgo, destacando que el Banco presenta históricamente estrategias de intermediación financiera encaminadas al segmento comercial. Sin embargo, la administración está estableciendo estrategias diferentes que apuntan a un perfil de riesgo moderado, diversificando sus segmentos con la finalidad de constituirse como una banca universal.

#### Matriz de Riesgo Institucional

Tipo de Riesgo	Calificación de Riesgo Residual	Tendencia
Liquidez	Conservador	<i>Baja</i>
Mercado	Conservador	<i>Baja</i>
Crédito	Moderado	<i>Baja</i>
Operativo, Continuidad del Negocio y Seguridad de la Información	Conservador	<i>Baja</i>
Negocio	Conservador	<i>Estable</i>
Reputacional	Conservador	<i>Estable</i>
<b>Perfil de Riesgo Residual</b>	<b>Riesgo Bajo</b>	<b>Baja</b>

Fuente: Institución Financiera/ Elaboración: Propia

La institución en general posee en sus distintos tipos de riesgo una tendencia baja o estable, como se puede visualizar en la matriz de riesgos, gracias a los modelos y metodologías establecidas por la entidad que le permiten generar alertas tempranas, frente a cualquier contingencia en los distintos escenarios de estrés que presente la entidad, y por el cumplimiento de requerimientos normativos.

#### 6.6.4 Riesgo Legal y Contingentes

La metodología del riesgo legal de la organización tiene como objetivo definir el método para determinar la existencia del riesgo legal a la unidad de Asesoría jurídica, que incida de alguna manera a la continuidad del negocio del Banco, emitiendo alertas que permiten evidenciar riesgos dentro de un proceso.

El Banco registró un total de USD 1.494 millones en operaciones contingentes, con un crecimiento anual del 1.8% con respecto al 2020, de estas operaciones el 75% está compuesto por créditos aprobados no desembolsados y a créditos no utilizados por los tarjetahabientes, mientras que casi el 23% corresponde a las cuentas acreedoras por cartas de crédito, finanzas y avales. Estas operaciones son respaldadas por pagarés, depósitos, garantías hipotecarias y otros mecanismos, sumando alrededor de USD 1.735 millones para mar-2021.

#### **6.6.5 Riesgo Reputacional**

El Banco mantiene una tendencia baja al riesgo reputacional, debido al buen manejo y aplicación de sus metodologías, procedimientos y políticas, permitiendo obtener alertas tempranas, para la aplicación de planes y protocolos de acción en distintos eventos, con el objetivo de resguardar y fortalecer la imagen de la institución.

La administración y coordinación del riesgo reputacional realizan acciones, que permiten mejorar la cultura del riesgo, a través de la capacitación continua de su personal, con la implementación de protocolos de comunicación, que enlazan las distintas áreas y niveles de la organización, con la finalidad de tomar decisiones de forma rápida y oportuna.

Asimismo, apoyan en la gestión del riesgo por medio del marketing digital, permitiendo monitorear y dar un seguimiento a las principales redes sociales, con el objetivo de conocer las expectativas y experiencias de los clientes, en los diferentes canales de atención que posee la entidad. El Banco ha establecido planes de contingencia y continuidad, con la finalidad de recuperar y restaurar las operaciones después de un evento inesperado, generando un marco de referencia sobre la capacidad de respuesta ante una situación imprevista, para proteger la reputación y el impacto en el negocio.

### **6.6.6 Riesgo Tecnológico y Operativo**

La operación del Banco se soporta mayormente sobre tecnología, consecuentemente al riesgo que implica su uso, propiedad, operación, participación, influencia y adopción, motivándose a mantener una administración responsable sobre el riesgo tecnológico. La concientización del riesgo tecnológico por parte del Directorio del Banco y hacia todos los niveles jerárquicos con el apoyo de la Alta Gerencia, el gobierno de TI, los dueños de los procesos, y los cogestores de riesgo Operativo generan un compromiso institucional en la administración responsable del riesgo tecnológico.

El Administrador de riesgo propone junto con la Vicepresidencia de Tecnología y Alta gerencia, estrategias de mitigación de riesgo tecnológico con el fin de que este se mantenga dentro del apetito de riesgo definido, así como políticas, manuales y procedimientos para administrar los riesgos tecnológicos.

Respecto del riesgo operativo (en el que se incluye el riesgo tecnológico), la institución busca funcionar de manera segura, eficiente y conforme los objetivos institucionales para lo cual se estipula que:

El Banco tiene un apetito bajo por los riesgos de indisponibilidad de servicios tecnológicos, que respaldan sus procesos críticos incluidos los relacionados con operaciones de tesorería. Los requisitos de disponibilidad de servicio se han identificado y acordado con cada área de negocio, además se han establecido planes de continuidad y contingencia alineados al marco de gestión ISO 22301.

De igual forma la institución posee un bajo apetito por amenazas que surjan de ataques maliciosos o cibernéticos, que puedan dañar o comprometer activos de información. Para abordar este riesgo, el Banco ha implementado controles tecnológicos sólidos alineados al marco de gestión ISO 27000. Finalmente, la institución carece de apetito a pérdidas generadas (multas) por el incumplimiento del marco regulatorio. Asimismo, no participará en ninguna actividad que represente un nivel de riesgo operativo residual alto o extremo.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El sistema de Bancos privados se enfrenta actualmente a un panorama macroeconómico adverso debido a la crisis social y económica, sin embargo, los buenos niveles de solvencia y liquidez que han acumulado los Bancos privados durante los últimos años permiten que el sistema demuestre fortaleza ante la presente coyuntura. Es por esto, que el desafío para la banca poscrisis sanitaria será mantener sus niveles de intermediación financiera sin perjudicar aún más el deterioro de sus indicadores crediticios.

Para hacer frente a la crisis social y económica que golpea al país, el Banco ha comprometido parte de sus utilidades, a través de un aumento en sus niveles de provisiones y la diversificación de sus fuentes de fondeo con obligaciones financieras y el crecimiento de las captaciones a plazo, con la finalidad de que la entidad se encuentre en una buena posición para enfrentar esta nueva coyuntura económica. Además, la institución mantiene una amplia liquidez frente a su pasivo, principalmente por el manejo diversificado de sus fuentes de fondeo con bajos niveles de concentración, además mantiene indicadores de liquidez apropiados para su estructura de pasivos con respecto a sus competidores.

En innovación digital el Banco finalizó el año 2020 con 25 agencias digitales, pasando de 103 agencias tradicionales a 91, gracias a la gran inversión en innovación y tecnología, estas 12 agencias tradicionales pasaron a ser zonas digitales, que cuentan con cajeros multifunción y kioskos de servicio al cliente. Al mismo tiempo la institución contó con un apoyo importante de organismos multilaterales y de fondos de inversión, que otorgaron desembolsos externos en ámbitos de sostenibilidad.

La entidad gracias a las buenas políticas y estrategias incorporadas en su plan estratégico 2023 y a la leve recuperación económica del país, a abril del 2021 logró un mejor resultado financiero, reflejando un crecimiento en cartera con USD \$194.4 millones obtenidos con respecto a Dic-2020, en depósitos se

obtuvo USD \$94.8 millones, esta disminución se debe al aumento del consumo de familias, empresas y del gobierno, provocando una disminución automática en depósitos recibidos.

Este proyecto se enfoca en una aceleración digital, con base a la creación de nuevos productos y servicios online, y la transformación de oficinas digitales, permitiendo que la entidad crezca en sus utilidades con USD \$12.84 millones, alcanzando ya en el primer trimestre del 2021 la mitad de lo obtenido a Dic-2020, reflejando que la institución va por buen camino para llegar a lo presupuestado a Dic-2021, esperando obtener en utilidades USD \$51.6 millones.

Esto sumado al préstamo obtenido por una institución financiera extranjera, para la colocación en créditos verdes, con una tasa de interés competitiva para obtener un mayor margen de ganancia, han permitido que, a abril del 2021, se obtenga un crecimiento en rendimiento sobre patrimonio del 7.3%, en morosidad se obtuvo una reducción debido al método de medición en una base distinta con el 2.54%.

En cobertura se obtuvo un crecimiento del 179%, debido a los esfuerzos realizados tal vez para no generar resultados, pero si para generar altas provisiones y para cubrir las obligaciones asociadas a sus gastos financieros. De igual forma en depósitos, gracias a una mayor presencia de la institución en el mercado, se espera alcanzar un crecimiento promedio del 6.2% hasta el 2024, permitiendo cerrar el 2021 con USD 366 millones, proyectando para el 2024 la captación en depósitos de USD 433 millones, estimados en base al crecimiento de los depósitos totales del sistema y a la participación del 12% que posee la entidad frente a sus competidores.

La transición anual de entre dos a cuatro oficinas digitales y la innovación en su plataforma online, permitirá que la institución crezca en sus utilidades en un promedio de 43.16% en los cuatro años del proyecto, obteniendo USD 98.65

millones a dic-2024. En términos de rentabilidad sobre el patrimonio se estima crezca en 2 puntos porcentuales anuales, cerrando para este año con el 7.54% y del 13.6% para el 2024, reflejando que la entidad se recuperará de forma rápida a la crisis sanitaria, mediante la implementación de la propuesta dada en este proyecto.

En términos de morosidad se estima que durante el proyecto el porcentaje se mantenga alrededor del 2.6% anual a partir del 2022, debido al método de medición en una base distinta que se realiza a raíz de la pandemia, pero por nuevas sepas del coronavirus no se puede establecer con precisión, si se tomarán nuevas medidas legales para minimizar consecuencias futuras que afecten al sistema financiero, que hasta la fecha se encuentran estables, por su alto grado de liquidez y solvencia.

En la presente investigación, se puede concluir que la entidad en su calidad de cartera mantiene un buen manejo del riesgo, gracias a la diversificación de la cartera por la actividad económica de cada segmento, cumpliendo con los límites establecidos en la normativa interna y externa del Banco. A demás se destaca un buen nivel de provisiones alcanzado por las medidas tomadas a inicios de la crisis sanitaria, lo que ha permitido proyectar una expansión de los niveles de cobertura de provisiones, estimando pasar del 174.3% de lo obtenido en el 2020 al 198.7% para el 2024.

El Banco posee una posición conservadora de liquidez, debido a que en el periodo 2020, aumentó sus niveles en cobertura y activos líquidos frente a su pasivo a corto plazo, gracias a varias acciones que permitieron que la relación caja versus depósitos a la vista se incremente de un nivel del 5% en el 2019, al 11% en el 2020, razón por la cual el índice de liquidez se incrementó en 3.2 p.p. con respecto al periodo anterior. Por ello, es que se cuenta con los recursos necesarios para financiar la alternativa de una transformación digital, sin dejar de lado el buen manejo de este riesgo para el proyecto.

En relación con el riesgo de mercado, se analizó la disminución de las tasas activas y pasivas referenciales, pasando del 8.78% y del 6.17% en dic-2019 al 8.50% y al 5.89% a dic-2020 respectivamente, debido a la baja demanda de créditos frente a la liquidez acumulada por el sistema financiero en el periodo 2020. Este hecho permite que los entes de control intervengan en la regulación de tasas de interés activas y pasivas, con la finalidad de incrementar los créditos y estabilizar los depósitos a plazos y a la vista.

Finalmente, se concluye que la institución en general posee en sus distintos tipos de riesgo una tendencia baja o estable, gracias a los modelos y metodologías establecidas por la entidad que le permiten generar alertas tempranas, frente a cualquier contingencia en los distintos escenarios de estrés que presente la entidad, y por el cumplimiento de requerimientos normativos.

### **Recomendaciones**

Para que la cartera de crédito posea un mayor crecimiento, se recomienda que la entidad establezca criterios más flexibles para evaluar a sus clientes, como lo recomienda la (Fundación de Estudios Financieros , 2009) “sería razonable intensificar más aun la diversificación de riesgos contemplada en las políticas de crédito de las entidades, como medida que contribuye a disminuir el riesgo de crédito”. En este sentido la entidad debería establecer estrategias razonables del riesgo expuesto en cada crédito, considerando siempre cumplir con la normativa vigente, permitiendo cambiar algunas de las políticas más rígidas de crédito, aprobadas por el directorio ejecutivo del Banco.

Como consecuencia de las nuevas sepas de coronavirus, es probable que la institución y el sistema financiero privado, se vea afectado drásticamente por una segunda suspensión total de actividades y por nuevas reformas monetarias y financieras, que ayuden a aliviar los pagos de personas y empresas como se lo hizo en el 2020. Por tal razón se recomienda que la entidad realice un plan estratégico con un escenario donde la economía ecuatoriana se vea afectada por lo antes mencionado, permitiendo prepararse principalmente con un mayor

porcentaje de provisiones y cuidando los indicadores de liquidez, solvencia, y cobertura que exige la normativa, como medida de protección si esto llegara a suceder.

Enfocado en la imagen y presencia de la entidad, primordialmente por los reconocimientos obtenidos en calidad de servicio e innovación digital, se recomienda a la institución buscar nuevos logros, como lo hizo el Banco de Guayaquil en el 2020, colocándose en el primer lugar en el ranking de las mejores empresas para trabajar en Ecuador con más de 500 colaboradores. Con este reconocimiento el Banco logrará poseer una imagen y reputación superior a sus pares en todos sus ámbitos, permitiendo captar un mayor número de Clientes, con la finalidad de crecer en tamaño y escalar posiciones dentro de los Bancos más grandes del país.

Además, se recomienda la continua creación de nuevos productos y servicios online, que se adapten a la realidad económica del país, considerando las reformas monetarias y financieras como ventajas o desventajas, para proyectar el nivel de captación y colocación que tendrá la institución en el tiempo, considerando el riesgo y el rendimiento que podría obtener la entidad, por las decisiones tomadas dentro del directorio ejecutivo.

Es verdad que el riesgo no puede ser completamente eliminado, pero si se pueden buscar estrategias que lo controlen o reduzcan, por ello se recomienda como estrategia de control de riesgo, la diversificación en las carteras de crédito (55% comercial, 45% consumo) y de inversión, para que se compensen aquellas carteras de alto y bajo riesgo permitiendo poseer mejores resultados, gracias a una cartera más amplia y segura.

De igual forma se recomienda a la entidad emplear tecnología disruptiva que apalanque la transformación digital, a través del fortalecimiento de la Big, Smart y Analytics Data, mejorando y garantizando la calidad de los datos desde su origen, con el objetivo de poseer información necesaria para la toma de

decisiones estratégicas, mediante la adquisición de un software de gestión eficiente, que anticipe posibles problemas y se eviten futuros riesgos.

Gracias a la creación de nuevos productos de líneas verdes, en los últimos cuatro años la institución ha logrado desembolsar casi USD 263 millones en créditos verdes, por tal razón se espera que para el 2024 este valor se duplique, debido a la obtención de nuevos créditos externos enfocados en el desarrollo de programas sostenibles. Por ello, se recomienda que la institución continúe buscando financiamiento externo (Bancos multilaterales y fondos de inversión) con tasas mucho más competitivas, permitiendo obtener mayores niveles de rentabilidad, gracias a los márgenes de intereses más holgados.

Entre algunas estrategias de mitigación de riesgo, se recomienda a la entidad anticiparse al futuro, es decir sobre la base del análisis de escenarios y proyecciones se puede evaluar el rendimiento de cada inversión, permitiendo a la entidad acercarse mucho a lo que pueda ocurrir más adelante, gracias a toda esta información se podrán tomar decisiones y estrategias encaminadas a comparar situaciones, no solo para minimizar el riesgo, sino para estar asegurados frente a cualquier posible contingente.

## REFERENCIAS

- Management Solutions. (2020). *Propuestas para asegurar la contuidad de las operaciones*. Obtenido de <https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/esp/covid-19.pdf>
- Ariza Rodríguez, J. (abril de 2014). *VALORACIÓN DE BANCOS - Un análisis crítico*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/237/1/TFG000311.pdf>
- Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ASOBANCA). (febrero de 2021). *Evolución de la banca privada ecuatoriana*. Obtenido de <https://www.asobanca.org.ec/publicaciones/evoluci%C3%B3n-de-la-banca>
- Banco Central del Ecuador. (diciembre de 2010). *ESTATUTO DEL FONDO DE LIQUIDEZ DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO*. Obtenido de [https://www.bce.fin.ec/documents/pdf/FONDO\\_DE\\_LIQUIDEZ/capitulo1EstatutoFLSF.pdf](https://www.bce.fin.ec/documents/pdf/FONDO_DE_LIQUIDEZ/capitulo1EstatutoFLSF.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (febrero de 2021). *ESTADÍSTICAS MACROECONÓMICAS PRESENTACIÓN COYUNTURAL*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro022021.pdf>
- BankWatch Ratings. (26 de 06 de 2020). *Ecuador Calificación Global*. Obtenido de Produbanco: <https://www.produbanco.com.ec/media/626944/global-banco-produbanco.pdf>
- Chalén T., A., & Landy C., L. (2019). "Análisis de los factores internos que afectan a la rentabilidad bancaria privada en el Ecuador período 2010-2017". Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/05/rentabilidad-bancaria-ecuador.html>
- Credit Rating Pacific. (MARZO de 2021). *Calificación de Riesgo Produbanco*. Obtenido de <https://www.produbanco.com.ec/media/688305/pcr-banco-produbanco-202103-final.pdf>
- Damodaran. (agosto de 2021). *Betas por sector*. Obtenido de [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Díaz, L. (2010). *Análisis y Planeamiento*. Obtenido de EUNED: <https://editorial.uned.ac.cr/book/U04372>
- Fundación de Estudios Financieros . (2009). *El sistema bancario Español ante el nuevo entorno financiero*. Obtenido de [file:///C:/Users/cliente/AppData/Local/Temp/Cuaderno-1242901960Papeles\\_FEF\\_28\\_final.pdf](file:///C:/Users/cliente/AppData/Local/Temp/Cuaderno-1242901960Papeles_FEF_28_final.pdf)
- GP. (2014). *Memoria responsabilidad social y empresarial*. Obtenido de Produbanco: <https://www.produbanco.com.ec/media/344223/memoria-rse-2014.pdf>
- GP. (31 de 03 de 2017). *Estatuto Social Codificado*. Obtenido de Produbanco: <https://www.produbanco.com.ec/media/1028/produbanco-estatutos-produbanco-2017.pdf>
- GP. (2019). *Memoria anual*. Obtenido de Produbanco: <https://www.produbanco.com.ec/media/616504/memoria-financiera-2019-interactiva.pdf>

- GP. (03 de 2020). *Memoria anual 2020*. Obtenido de Produbanco:  
[file:///C:/Users/cliente/AppData/Local/Temp/produbanco\\_memoriacorporativa2020-1.pdf](file:///C:/Users/cliente/AppData/Local/Temp/produbanco_memoriacorporativa2020-1.pdf)
- Hamada, R. (mayo de 1972). *El efecto de la estructura de capital de la empresa en el riesgo sistémico de las acciones ordinarias*. Obtenido de Diario financiero.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de servicios. Encuesta económica anual 2015*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de Servicios. Resultados de la encuesta económica anual 2016*. Lima: INEI 2017.
- Landy Campos, L. G., & Chalén, T. A. (2019). "*Análisis de los factores internos que afectan a la rentabilidad bancaria privada en el Ecuador período 2010-2017*". Obtenido de Economía Latinoamericana, (mayo 2019):  
<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/05/rentabilidad-bancaria-ecuador.html>
- Martínez, D., & Milla, A. (2010). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Obtenido de  
<https://www.editdiazdesantos.com/libros/martinez-pedros-daniel-la-elaboracion-del-plan-estrategico-y-su-implantacion-a-traves-del-cuadro-de-mando-integral-L03007121401.html>
- Ministerio de Ambiente del Ecuador. (2015). *Earth overshoot day 2015*. Obtenido de  
<https://www.ambiente.gob.ec/ecuador-impulsa-nuevas-iniciativas-para-reducir-la-huella-ecologica/>
- Rey Fortes, M. (2011). *Benchmarking Financiero*. Obtenido de  
[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0323\\_ReyFortesM.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0323_ReyFortesM.pdf)
- Sugef. (2003). *Indicadores financieros*. Obtenido de  
[https://www.sugef.fi.cr/reportes/IndicadoresFinancieros/documentos/Descripcion\\_Indicadores.pdf](https://www.sugef.fi.cr/reportes/IndicadoresFinancieros/documentos/Descripcion_Indicadores.pdf)
- Superintendencia de Bancos. (Junio de 2017). *LIBRO I*. Obtenido de NORMAS GENERALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO:  
[https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1\\_IX\\_cap\\_II.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_IX_cap_II.pdf)
- Superintendencia de Bancos. (31 de 12 de 2019). *Portal Estadístico*. Obtenido de  
[http://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/?page\\_id=415](http://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/?page_id=415)
- Superintendencia de Bancos y Seguros . (28 de 06 de 2013). *MANUAL TÉCNICO DE ESTRUCTURAS* . Obtenido de [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/manual\\_distribucion\\_utilidades\\_28\\_jun\\_13.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/manual_distribucion_utilidades_28_jun_13.pdf)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria . (abr de 2017). *Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros*. Obtenido de Nota Técnica:  
<https://www.seps.gob.ec/documents/20181/594508/NOTA+TE%CC%81CNICA+PARA+PUBLICAR+-FICHA+METODOLOGICAS+DE+INDICADORES.pdf/a71e5ed1-7fae-4013-a78d-425243db4cfa>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Análisis PEST

##### Político:

- ◆ En el ámbito fiscal, la Ley orgánica de simplificación y progresividad tributaria entre varios aspectos estableció el pago de una contribución única y temporal en los ejercicios fiscales (2020, 2021 y 2022) para las instituciones que tengan ingresos generados gravados iguales o mayores a un millón de dólares en el ejercicio fiscal del 2018. Por tal razón el Banco en el año 2020 tuvo que asumir el doble de carga impositiva.
- ◆ A raíz de la crisis sanitaria a nivel nacional, el gobierno realizó cambios normativos (Ley orgánica de apoyo humanitario) importantes para las entidades bancarias reguladas por la superintendencia de Bancos.
- ◆ La situación política del país se estabilizó a causa de las elecciones llevadas a cabo el pasado 11 de abril, cuyo ganador fue el empresario Guillermo Lasso colocándose como el nuevo presidente de la república y permitiendo volver al poder a la derecha ecuatoriana.

##### Económico:

- ◆ El Ecuador económicamente se encuentra bastante afectado por la inestabilidad política y la crisis sanitaria que se vive actualmente, además por los precios bajos del barril de crudo pesado (petróleo) se espera que para este año la economía se recupere paulatinamente, retomando casi en su totalidad las actividades económicas.
- ◆ La distribución igualitaria de la vacuna contra la COVID-19 es primordial para la recuperación de una economía, por estar estrechamente relacionadas, es decir entre mayor sea el número de población inmunizada la posibilidad de una recuperación económica será más alta.
- ◆ Evaluar la situación económica del país se encuentra ligado al comportamiento de sus principales indicadores macroeconómicos relacionados con el PIB, VAB, Riesgo País, Desempleo y con el precio de combustibles, permitiendo al Estado tomar decisiones económicas como; reformas laborales, ayudas económicas a familias, colocación de aranceles e impuestos a contribuyentes, entre otras más decisiones.

## Social:

- ◆ El país con marcadas diferencias económicas y sociales, actualmente a raíz de la crisis sanitaria se ha visto afectada en un aumento del desempleo y pobreza extrema, debido al cierre de empresas de diferentes sectores de la economía. Para diciembre del 2019 la tasa de desempleo fue del 3.8%, mientras que en el mismo mes del 2020 ese porcentaje aumentó al 5%, en el caso de la pobreza durante el 2020 creció más de siete puntos porcentuales, pasando de 25% en el 2019 al 32.4% en el 2020. Finalmente, a enero del 2020 el costo de la canasta básica se situó en USD \$716,14 mientras que al mismo periodo en el 2021 el costo se situó en USD \$712,11.
- ◆ En el caso de las entidades bancarias y del Banco, estas se encuentran otorgando créditos nuevos a pyme, con la finalidad de apoyar a la recuperación del país, a través de la generación de fuentes de empleo.

## Tecnológico:

- ◆ En el caso de la tecnología, Ecuador y el resto del mundo ha dado un salto gigante en el último año, debido al confinamiento decretado por los gobiernos, en el caso de las empresas y las familias para poder acceder a productos y servicios, se vieron en la obligación de crear herramientas y plataformas tecnológicas para solventar estas necesidades.
- ◆ El sector bancario actualmente para acoplarse a la transformación digital que se está viviendo, ha creado aplicaciones móviles, facilitando la captación y colocación de efectivo, beneficiando a clientes y a entidades bancarias. Es así como el Banco ya cuenta con más de 437 mil clientes del segmento virtual, ofreciendo un modelo de atención no presencial enfocado en el uso de canales digitales y tecnológicos, concentrados en Quito con el 47.20%, en Guayaquil con el 31% y en Ambato con el 3.5%.

## Ecológico:

- ◆ Él (Ministerio de Ambiente del Ecuador, 2015) “como ente encargado de la generación de políticas para el manejo eficiente de los recursos naturales y en búsqueda de promover el consumo responsable en la población, ha desarrollado las iniciativas enfocadas a reducir la Huella Ecológica”. Es decir, busca el uso adecuado de los recursos ilimitados a través de buenas prácticas y cuidados ambientales por parte de personas y empresas.
- ◆ El Banco comprometido con la sostenibilidad y cuidado ambiental, constantemente se encuentra creando productos enfocados en líneas verdes, además la institución cuenta ya con varios reconocimientos por prácticas destacadas y es la primera entidad financiera del país en lograr la certificación internacional Carbono Neutro.

## Legal:

- ◆ Resolución 2020-0496 ordena a las entidades bancarias que implementen un plan de emergencia, que contenga estrategias y acciones para disminuir los efectos de la pandemia sanitaria.
- ◆ Resolución 2020-0504 ordena modificar el catálogo único de cuentas, incluyendo cuentas que tengan que ver con la cartera refinanciada y reestructurada como causa del COVID-19. Además, se solicitó la creación de dos nuevas cuentas (Cartera Refinanciada COVID-19 y Cartera Reestructurada COVID-19).
- ◆ Resolución 568-2020-F ordena iniciar el diferimiento extraordinario de contratos crediticios hasta por dos cuotas con vencimientos, además impide el reverso de provisiones durante el año 2020, y solicita que todos los contratos diferidos no sean reportados como vencidos.
- ◆ Resolución 569-2020-F ordena la constitución de provisiones genéricas de entre 0.2% y 2.0% de la cartera bruta durante el 2020.

## Anexo 2

### Principales líneas de productos y actividades de la compañía:

**Tabla 5: Productos Banca Minorista**

CUENTAS		
<b>Cuenta Mini</b> Para hijos menores de 12 años, una oportunidad para enseñar educación financiera a temprana edad.	<b>Cuenta Ideal</b> Para hijos entre 13 y 17 años, para administrar su primera tarjeta de débito bajo supervisión de sus padres.	<b>Ahorro Programado</b> Se adaptan a las necesidades y expectativas de ahorro: cómo, cuándo y cuánto deseen ahorrar.
<b>Cuenta Ahorro</b> Los clientes pueden acceder y administrar sus recursos a través de varios canales, mientras ganan intereses.	<b>Cuenta Corriente</b> Los clientes pueden acceder a su dinero a través de chequera, tarjeta de débito o por canales digitales.	<b>Cuenta Be</b> Los clientes pueden acceder a una administración simple y digital de su dinero a través de una aplicación móvil propia.
	<b>Cuenta Digital Verde</b> Los clientes la abren sin acercarse a oficinas, administran su dinero fácilmente y aportan al cuidado del medio ambiente.	

CRÉDITOS		
<b>Consumo</b>	<b>Hipotecario</b>	<b>Para empleados</b>
Este crédito se puede obtener de forma sencilla para lo que necesite el cliente solicitante.	Crédito para vivienda principal y adicional, terreno, construcción individual, remodelación, ampliación y acabados de la construcción.	Crédito para colaboradores de empresas que pagan sus roles a través de Produbanco.
	<b>Automotriz</b>	
	Crédito para compra de vehículos nuevos.	

AHORRO PROGRAMADO		
<b>Ahorro Meta Décimos</b>	<b>Flexiahorro</b>	<b>Ahorro Meta Disponible</b>
Alternativa de inversión mediante aportes periódicos.	No importa si es grande o pequeña la meta, el cliente elige el valor mensual y el plazo para ahorrar.	Una alternativa de ahorro programado flexible
<b>Ahorro a tu Gusto</b>	<b>Ahorro Meta Bienestar</b>	
Ahorrar de manera flexible.	Ahorro planificado para una meta a largo plazo.	

INVERSIONES		
<b>Certificado de Depósito a Plazo Fijo</b>	<b>Certificado de Depósito a Plazo Fijo Digital</b>	<b>Certificado de Depósito Precancelable</b>
Una inversión segura con excelente rentabilidad.	Para invertir desde la comodidad del hogar u oficina.	La posibilidad de invertir dinero y acceder al mismo antes del plazo pactado.

TARJETAS		
MasterCard Clásica	MasterCard Gold	MasterCard Supermaxi Clásica
MasterCard Supermaxi Gold	MasterCard Black Supermaxi	MasterCard Platinum
MasterCard Supermaxi Platinum	MasterCard Black	VISA Debit
VISA Clásica	VISA Gold	VISA Platinum
VISA Signature	VISA Infinite	Visa PYME
Regalo VISA	VISA Platinum Iberia	VISA Infinite Iberia
VISA Platinum ConnectMiles	VISA Infinite ConnectMiles	

PAGO DE SERVICIOS		
<b>Servicios Básicos</b>	<b>Servicios Privados</b>	<b>Servicios Públicos</b>
Pago de agua, luz y teléfono.	Efectuar pagos recurrentes de servicios privados.	Pago de impuestos, patentes, matrícula vehicular, entre otros.

OTROS SERVICIOS		
Plan Novios	Transferencias y cheques	Bienes y vehículos en venta

Fuente: Institución Financiera / Elaboración: Propia

**Tabla 6: Productos Banca Pyme**

Banca Pyme		
<p><b>Compra de Activos Fijos</b> Alternativas para financiamiento, desarrollo y apoyo a la pequeña y mediana empresa.</p> <p><b>Adquisición de Camiones</b> Para ampliar o renovar la flota de camiones.</p>	<p><b>Líneas Verdes</b> Financiamiento de proyectos que contribuyan con el desarrollo sustentable.</p> <p><b>Produfacturas</b> Gestión para el pago a proveedores</p>	<p><b>Capital de Trabajo</b> Permite cubrir el flujo necesario para una adecuada gestión financiera.</p>

Fuente: Institución Financiera / Elaboración: Propia

**Tabla 7: Productos Banca de Empresas**

Banca de Empresas		
<p><b>Cuenta de Ahorro</b> Una cuenta de ahorro que se adapta a las necesidades de la empresa.</p> <p><b>Crédito para empresas</b> Alternativas de financiamiento para Empresas.</p> <p><b>Cartas de Crédito de Exportaciones</b> Respaldo para la gestión de ventas internacionales.</p> <p><b>Cartas de Crédito Domésticas</b> Respaldo para la gestión de compras locales.</p> <p><b>Cobranzas Documentarias</b> Permite gestionar el cobro de documentos de embarque con seguridad.</p>	<p><b>Cuenta Corriente Empresarial</b> Una cuenta corriente que brinda varias posibilidades para manejar el flujo de caja de la empresa.</p> <p><b>Líneas Verdes</b> Financiamiento para proyectos que contribuyan con el desarrollo sustentable.</p> <p><b>Cartas de Crédito Standby</b> Garantía para pagos en caso de incumplimiento.</p> <p><b>Avales</b> Respaldo para la gestión de compras con compromiso de pago futuro.</p> <p><b>Garantías Aduaneras</b> Garantías para pagos oportunos respecto al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador - SENA E.</p>	<p><b>Certificado de Depósito</b> Rentabilidad para empresas.</p> <p><b>Cartas de Crédito de Importación</b> Respaldo para la gestión de compras internacionales.</p> <p><b>Garantías Bancarias</b> Garantías pagos oportunos, por el cual Produbanco se convierte en garante del (ordenante) respecto a un tercero (beneficiario).</p>
Cash Management		
<p><b>Pagos</b> Roles de pago y pago a proveedores.</p> <p><b>Score Swift</b> Procesos automáticos para instrucciones de pago y manejo de información de cuenta a través de los formularios MT's.</p>	<p><b>Cobros</b> Recaudaciones</p> <p><b>Aranceles y Servicios</b> Pago de aranceles y depósitos temporales.</p>	<p><b>Transferencias al exterior y Compra de divisas.</b> Pagos al exterior y divisas.</p>
Otros Servicios		
<p><b>Líneas de Crédito Cerrada</b> Transferencias</p>	<p><b>Portal de Proveedores</b> Firma Click</p>	<p><b>Depósitos Virtuales</b></p>

Fuente: Institución Financiera / Elaboración: Propia

**Tabla 8: Canales del Banco**

Servicio Inbound:	Servicio Outbound:	Venta de Productos:
Atención de llamadas telefónicas, videollamadas, correos electrónicos, chats, WhatsApp y del sistema de respuesta de voz interactiva (IVR).	Gestión de campañas de telemarketing mediante la interacción de llamadas salientes, campañas SMS, sistema de respuesta de voz interactiva (IVR) y correos electrónicos.	Comercialización de productos o servicios que ofrece la institución, por contacto telefónico y de mensajería, a clientes y usuarios.

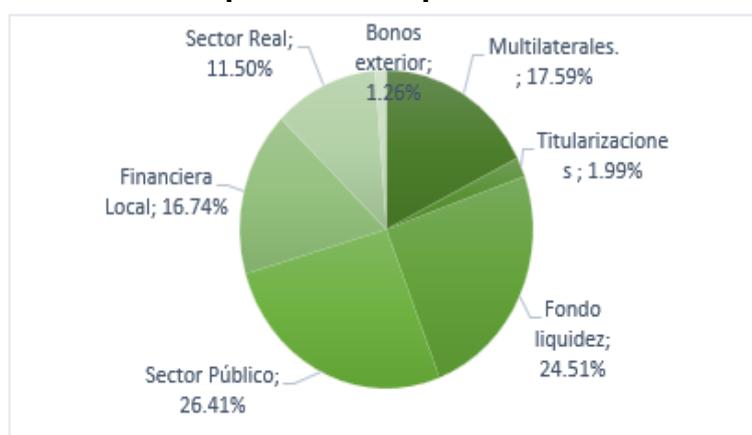
Fuente: Institución Financiera / Elaboración: Propia

### Anexo 3

#### Políticas de inversiones y de financiamiento:

El portafolio de inversión de la entidad históricamente ha mostrado un crecimiento constante en el tiempo. Para el periodo de estudio el portafolio de inversiones alcanzó un saldo de USD \$ 691 millones en el 2018, USD \$ 692 millones en el 2019 y USD \$812 millones en el 2020, con una variación porcentual de tan solo el 0.16%, en el 2019 con respecto al 2018, mientras que en el 2020 tuvo un crecimiento del 17.26% con respecto al 2019. En los últimos tres años el Banco ha realizado en promedio un 8.71% en inversiones, principalmente para la adquisición de nuevas tecnologías que aumenten sus niveles de eficiencia y cobertura.

**Gráfico 10: Composición del portafolio de inversiones**



Fuente: BankWatch Ratings / Elaboración: Propia

En el gráfico 9, el portafolio de inversiones está conformado por cuarenta y dos emisores locales (al fondo de liquidez y a emisores públicos), tres organismos multilaterales y un emisor del exterior. A la fecha de corte del estudio no existe concentración por emisor en el portafolio de la institución.

En el portafolio de inversiones la mayoría de los vencimientos son a corto plazo, con el 89.73% menores a un año y con el 57.36% dentro de los noventa días, manteniéndose en una situación de liquidez fuerte, igual a periodos pasados. Durante el año 2020, el Banco invirtió USD \$ 2,356 millones de los cuales el 63.7% fue consignado en ayudas para sobrellevar la emergencia sanitaria; el 14.9% a la fundación su cambio por el cambio; el 9.2% a iniciativa páramos; el 3.9% al ambiente y sostenibilidad; el 3.6% a programas de educación financiera; el 3.5% para otros auspicios sociales y el 1.2% a informes de sostenibilidad y responsabilidad social.

**Tabla 9: Composición de Obligaciones Financieras del Banco**

COMPOSICIÓN DE OBLIGACIONES FINANCIERAS A DIC-2020	
Nombre de la Institución	%
Instituciones financieras del exterior	33.10%
Entidades financieras sector Público	0.092%
Organismos Multilaterales	58.72%
Oblig. financieras del sector público	0.092%
Otras	7.97%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>

En la tabla 9 se puede verificar lo analizado anteriormente, confirmando que el mayor peso en obligaciones financieras contraídas está dado por los créditos otorgados de organismos multilaterales. Obteniendo en términos reales USD \$ 221 millones en el 2020 con respecto a USD \$ 141 millones en el 2019, con una variación porcentual del 1.66% en el 2020 mientras que el 2019 fue del 53.60%, en los últimos tres años el Banco posee un crecimiento promedio del 27.63% en obligaciones contraídas con multilaterales, debido principalmente a la colocación de nuevos créditos sostenibles a pyme, cuyo propósito es contribuir al desarrollo y competitividad de estas empresas.

**Gráfico 11: Obligaciones y Papel Comercial**



Fuente: Superintendencia de Bancos / Elaboración: Propia

Como parte de las decisiones tomadas, la institución recibió cincuenta millones de dólares por un crédito concedido por la Corporación Financiera Internacional (IFC), para la entrega de nuevos créditos a negocios y empresas, con el objetivo de cubrir su reducido flujo de efectivo a causa de la pandemia, especialmente a todo el sector micro, pequeño y mediano. Además el Grupo BID otorgó sesenta millones de dólares como préstamo a la institución para ayudar a la recuperación económica del país y al comercio exterior, así también en el 2020 se recibieron algunos otros créditos a corto plazo.

#### **Anexo 4**

##### **Entrevista a Federico Orbe Cajiao docente de la UDLA**

Ningún país se esperaba una pandemia a nivel global como la que se está viviendo en la actualidad, peor aún el Ecuador sumado a los problemas políticos y económicos que arrastraba, no permiten que la recuperación sea pronta, pero gracias al buen manejo de la banca privada ecuatoriana, que se encuentra en una posición sólida, ha permitido apoyar durante este periodo difícil a sus clientes.

Los principales problemas o retos que tiene el sistema financiero, en primer lugar, es el tema de la cartera vencida, los bancos conscientes de la afectación por la emergencia sanitaria, realizaron refinanciamientos y diferimientos de créditos, dando un respiro no solo a los clientes al poder cumplir con sus

obligaciones, sino también a los mismos bancos para que sus niveles de cartera vencida no crezcan de forma insostenible.

El otro problema es la dificultad en la colocación de cartera, provocando que los bancos sean demasiado líquidos, al no poder colocar lo captado en depósitos de clientes. Por tal razón lo que se está dando actualmente es una baja en las tasas de interés por la alta liquidez que mantienen los bancos, debido a la falta de interés en la gente en tomar un crédito, y el bajo nivel de consumo de familias por cuidar su economía, gastando solo en temas prioritarios, como salud y la adquisición de bienes de primera necesidad, además por la falta de proyectos gubernamentales y cierre de empresas. Por otro lado, la elección del nuevo presidente del Ecuador de alguna forma ha traído optimismo para que la economía sea manejada de una mejor manera.

El reto de la incorporación de nuevas tecnologías en el sistema financiero será un tema importantísimo y que permitirá destacarse entre sus competidores, en este punto la institución que sepa invertir en innovación digital y esté bien preparado para el buen manejo de su cash management, de sus plataformas digitales y la mejor adaptación a las firmas electrónicas, va a poderse mover mejor que la competencia. Por tal razón la entidad debe realizar grandes inversiones fuera de sus provisiones, en un sistema informático y en un personal capacitado en los nuevos retos tecnológicos y digitales.

El principal reto del Gobierno entrante es el manejo adecuado del tema sanitario, para evitar futuros confinamientos, frenando nuevamente la economía, y la recuperación de aquellos negocios que sufrieron consecuencias graves, pero que se están levantando de a poco. El problema no se resuelve únicamente inmunizando a la población, como vemos el caso de Chile con más de 7 millones de personas vacunadas nuevamente está realizando confinamientos, por la alta tasa de contagios registrada en los últimos meses, siendo un ejemplo de cómo los gobiernos y la población no debe confiar de esta inmunización, sino en cambio tener un mayor cuidado, para salir con éxito de esta pandemia.

El lado positivo de la banca privada ecuatoriana es su liquidez, pero esto no será suficiente si se da un segundo confinamiento, llegando a un momento en el que el sistema financiero no podrá mantenerse, provocando que los bancos más sólidos tengan que realizar un aumento de capital, y la venta de cartera vencida siendo una fuente de fondeo alternativo, para soportar un nuevo desequilibrio económico. Por esta razón la banca debe trabajar en la reactivación económica, a través de la colocación de créditos con tasas de intereses más bajas, promoviendo el consumo a través de descuentos y promociones por compras online.

En conclusión, la banca privada tiene que involucrarse más con el gobierno sobre todo en ayudar a las empresas a dinamizar a la economía, otorgando créditos con tasas de interés bajas, permitiendo que estos créditos creen más trabajo y este a su vez reactive el consumo, obteniendo como resultado un movimiento circular en la economía de familias empresas y el gobierno, además de ser necesario seguir realizando refinanciamientos de deudas para disminuir la cartera vencida de los bancos. Finalmente, los bancos privados deben realizar avances en optimización y crecimiento de sus sistemas electrónicos y digitales, permitiendo acoplarse a la nueva modalidad del consumo electrónico siendo creativos como es el caso de la institución que se vio en la necesidad de acelerar su transformación digital, a través de la creación de oficinas digitales y la innovación en sus plataformas, para cubrir de forma ágil las necesidades de sus clientes según segmentos.

## **Anexo 5**

### Descuento de flujos de caja para el accionista

$$\text{Valor del capital} = \sum_{t=1}^n \frac{FCA_t}{(1 + Ke)^t}$$

$$FCA = \text{Beneficio Neto} - \text{Inversión en capital}$$

### Costo de Capital:

$$K_e = R_f + \beta * [E(R_m) - R_f]$$

## **Anexo 6**

Cuota de mercado en depósitos:

$$CMD = \frac{\text{Depósitos entidad}}{\text{Depósitos del total del sistema}} \times 100$$

Cuota de mercado en créditos:

$$CMC = \frac{\text{Créditos entidad}}{\text{Créditos del total del sistema}} \times 100$$

Tasa de crecimiento:

$$\text{Tasa de crecimiento} = \left( \frac{\text{Valor Final}}{\text{Valor Inicial}} - 1 \right)$$
$$\text{Tasa de crecimiento en depósitos} = \frac{(DEP_n - DEP_{n-1})}{DEP_{n-1}}$$

Indicador de Liquidez:

$$\frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Total Depósitos Corto Plazo}}$$

Indicador de Solvencia:

$$\frac{\text{Patrimonio técnico constituido}}{\text{Activos y contingentes ponderados por riesgo}}$$

Rentabilidad

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}}$$

Morosidad:

$$\frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Bruta}}$$

Cobertura:

$$\frac{\text{Provisiones}}{\text{Cartera Improductiva}}$$

Apalancamiento:

$$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

**BALANCE GENERAL  
INSTITUCIÓN FINANCIERA  
2018 -2019**

En (USD) dólares

	2018	2019	% crecimiento
<b>Activo</b>			
Fondos disponibles	1 102 015 666	1 150 373 770	4.39%
Inversiones	691 716 409	692 843 494	0.16%
Cartera de créditos	3 590 602 762	3 955 890 241	10.17%
Cuentas por cobrar	43 080 619	53 008 261	23.04%
Bienes realizables, adjudicados por pago	14 038 732	18 112 847	29.02%
Propiedades y equipo	69 457 675	79 566 636	14.55%
Otros activos	211 011 742	256 517 002	21.57%
<b>Total Activos</b>	<b>5 721 923 605</b>	<b>6 206 312 250</b>	<b>8.47%</b>
<b>Pasivo</b>			
Obligaciones con el publico	4 426 085 004	4 828 186 931	9.08%
Obligaciones inmediatas	59 252 202	25 896 662	-56.29%
Cuentas por pagar	175 593 517	185 704 306	5.76%
Obligaciones financieras	402 414 234	446 914 507	11.06%
Oblig. Conv. Acciones y ap. Futuras cap.	136 800 000	142 200 000	3.95%
Otros pasivos	17 873 122	23 080 588	29.14%
<b>Total del Pasivo</b>	<b>5 218 018 079</b>	<b>5 651 982 994</b>	<b>8.32%</b>
<b>Total del Patrimonio</b>	<b>503 905 526</b>	<b>554 329 257</b>	<b>10.01%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>5 721 923 605</b>	<b>6 206 312 250</b>	<b>8.47%</b>
<b>Contingentes</b>	<b>1 331 913 889</b>	<b>1 395 145 361</b>	<b>4.75%</b>

**BALANCE GENERAL  
INSTITUCIÓN FINANCIERA  
2019 -2020**

En (USD) dólares

	2019	2020	% crecimiento
<b>Activo</b>			
Fondos disponibles	1 150 373 770	1 458 002 890	26.74%
Inversiones	692 843 494	812 442 233	17.26%
Cartera de créditos	3 955 890 241	3 923 805 524	-0.81%
Cuentas por cobrar	53 008 261	86 827 118	63.80%
Bienes realizables, adjudicados por pago	18 112 847	15 550 829	-14.14%
Propiedades y equipo	79 566 636	76 851 671	-3.41%
Otros activos	256 517 002	242 594 620	-5.43%
<b>Total Activos</b>	<b>6 206 312 250</b>	<b>6 616 074 885</b>	<b>6.60%</b>
<b>Pasivo</b>			
Obligaciones con el publico	4 828 186 931	5 341 341 414	10.63%
Obligaciones inmediatas	25 896 662	42 674 843	64.79%
Cuentas por pagar	185 704 306	156 106 309	-15.94%
Obligaciones financieras	446 914 507	376 502 232	-15.76%
Oblig. Conv. Acciones y ap. Futuras cap.	142 200 000	142 200 000	0.00%
Otros pasivos	23 080 588	24 376 631	5.62%
<b>Total del Pasivo</b>	<b>5 651 982 994</b>	<b>6 083 201 429</b>	<b>7.63%</b>
<b>Total del Patrimonio</b>	<b>554 329 257</b>	<b>532 873 456</b>	<b>-3.87%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>6 206 312 250</b>	<b>6 616 074 885</b>	<b>6.60%</b>
<b>Contingentes</b>	<b>1 395 145 361</b>	<b>1 435 205 836</b>	<b>2.87%</b>

**BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS  
INSTITUCIÓN FINANCIERA  
2018 -2019**

En (USD) dólares

	2018	2019	% crecimiento
<b>Ingresos</b>			
Intereses y descuentos ganados	352734696	425460191	20.62%
Comisiones ganadas	24713080	26773171	8.34%
Utilidades financieras	15 638 965	20 855 911	33.36%
Ingresos por servicios	81 134 567	93 959 232	15.81%
<b>Total ingresos financieros</b>	<b>474 221 308</b>	<b>567 048 505</b>	<b>19.57%</b>
<b>Egresos</b>			
Intereses causados	101 345 953	143 027 424	41.13%
Comisiones causadas	3 001 782	2 671 804	-10.99%
Pérdidas financieras	3 334 427	2 209 602	-33.73%
<b>Total egresos financieros</b>	<b>107 682 162</b>	<b>147 908 830</b>	<b>37.36%</b>
<b>Margen bruto financiero</b>	<b>366 539 146</b>	<b>419 139 676</b>	<b>14.35%</b>
Otros ingresos operacionales	10 317 187	12 425 663	20.44%
Total ingresos operacionales	10 317 187	12 425 663	20.44%
Gastos de operación	222 788 628	250 184 358	12.30%
Otras pérdidas operacionales	2 627 840	2 813 806	7.08%
Total egresos operacionales	225 416 468	252 998 164	12.24%
<b>Margen operacional antes de provisiones</b>	<b>151 439 864</b>	<b>178 567 175</b>	<b>17.91%</b>
Provisiones	51 734 194	78 665 977	52.06%
Depreciaciones	5 544 313	6 686 920	20.61%
Amortizaciones	8 852 173	9 429 677	6.52%
Provisiones depreciaciones y amortizaciones	66 130 680	94 782 574	43.33%
<b>Margen operacional neto</b>	<b>85 309 184</b>	<b>83 784 601</b>	<b>-1.79%</b>
Otros ingresos	33 625 158	36 462 709	8.44%
Otros gastos y pérdidas	-348 383	-337 826	-3.03%
Ingresos y gastos no operacionales	33 276 775	36 124 883	8.56%
Utilidad antes de impuestos y participaciones	118 585 960	119 909 484	1.12%
Impuestos y Participación a empleados	47 165 544	46 536 666	-1.33%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>71 420 416</b>	<b>73 372 818</b>	<b>2.73%</b>

**BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS  
INSTITUCIÓN FINANCIERA  
2019 -2020**

En (USD) dólares

	2019	2020	% crecimiento
<b>Ingresos</b>			
Intereses y descuentos ganados	425460191	439325185	3.26%
Comisiones ganadas	26773171	22516063	-15.90%
Utilidades financieras	20 855 911	11 720 568	-43.80%
Ingresos por servicios	93 959 232	78 066 514	-16.91%
<b>Total ingresos financieros</b>	<b>567 048 505</b>	<b>551 628 330</b>	<b>-2.72%</b>
<b>Egresos</b>			
Intereses causados	143 027 424	149 293 766	4.38%
Comisiones causadas	2 671 804	2 614 531	-2.14%
Pérdidas financieras	2 209 602	1 880 206	-14.91%
<b>Total egresos financieros</b>	<b>147 908 830</b>	<b>153 788 503</b>	<b>3.98%</b>
<b>Margen Bruto Financiero</b>	<b>419 139 676</b>	<b>397 839 827</b>	<b>-5.08%</b>
Otros ingresos operacionales	12 425 663	10 679 660	-14.05%
Total ingresos operacionales	12 425 663	10 679 660	-14.05%
Gastos de operación	250 184 358	226 792 837	-9.35%
Otras pérdidas operacionales	2 813 806	5 528 395	96.47%
Total egresos operacionales	252 998 164	232 321 232	-8.17%
<b>Margen operacional antes de provisiones</b>	<b>178 567 175</b>	<b>176 198 255</b>	<b>-1.33%</b>
Provisiones	78 665 977	143 094 584	81.90%
Depreciaciones	6 686 920	7 756 882	16.00%
Amortizaciones	9 429 677	9 370 177	-0.63%
Provisiones depreciaciones y amortizaciones	94 782 574	160 221 643	69.04%
<b>Margen operacional neto</b>	<b>83 784 601</b>	<b>15 976 612</b>	<b>-80.93%</b>
Otros ingresos	36 462 709	29 341 393	-19.53%
Otros gastos y pérdidas	-337 826	-318 968	-5.58%
Ingresos y gastos no operacionales	36 124 883	29 022 425	-19.66%
Utilidad antes de impuestos y participaciones	119 909 484	44 999 036	-62.47%
Impuestos y Participación a empleados	46 536 666	20 814 516	-55.27%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>73 372 818</b>	<b>24 184 520</b>	<b>-67.04%</b>

**BALANCE GENERAL PROYECTADO**  
**INSTITUCIÓN FINANCIERA**  
**2021 -2024**

**En (USD) dólares**

<b>Activos</b>	<b>7,260,052</b>	<b>7,747,907</b>	<b>8,278,079</b>	<b>8,853,980</b>
Fondos Disponibles	1,554,923	1,560,866	1,584,442	1,621,534
Interbancarios	-	-	-	-
Inversiones	884,553	922,579	959,037	991,602
Cartera Neta	4,362,518	4,786,504	5,242,948	5,737,508
Deudores por Aceptación	-	-	-	-
Cuentas por Cobrar	87,106	90,281	94,370	99,255
Bienes Adjudicados	17,106	18,357	19,470	20,756
Activo Fijo	97,998	100,953	96,448	91,668
Otros Activos	255,848	268,368	281,364	291,657
<b>Pasivos</b>	<b>6,682,632</b>	<b>7,122,512</b>	<b>7,588,399</b>	<b>8,086,074</b>
Obligaciones Con el Público	5,692,070	6,032,397	6,392,010	6,775,905
Interbancarias	-	-	-	-
Obligaciones Inmediatas	53,378	57,648	61,107	64,544
Aceptaciones en Circulación	-	-	-	-
Cuentas por Pagar	178,308	193,686	212,362	230,411
Obligaciones Financieras	561,443	621,294	681,294	753,294
Deuda Subordinada	163,200	181,200	202,800	219,600
Otros Pasivos	34,233	36,287	38,827	42,321
<b>Patrimonio</b>	<b>577,421</b>	<b>625,396</b>	<b>689,680</b>	<b>767,906</b>
Capital Social	473,712	500,009	536,691	586,484
Prima o Descuento en Acciones	1,326	1,326	1,326	1,326
Reservas Legales	69,721	73,895	79,718	87,621
Otros Aportes Patrimoniales	-	-	-	-
Superávit por Valuaciones	11,312	11,312	11,312	11,312
Cambio en Valor de Instrument. Financ.	-20,400	-19,380	-18,411	-17,490
Resultados Acumulados	9	9	9	9
Utilidades del Ejercicio	41,741	58,225	79,036	98,645
	-	-	-	-
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>7,260,052</b>	<b>7,747,907</b>	<b>8,278,079</b>	<b>8,853,980</b>

**BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**  
**INSTITUCIÓN FINANCIERA**  
**2021 -2024**

En (USD) dólares

<b>Ingresos Financieros</b>	<b>489,843</b>	<b>539,790</b>	<b>593,606</b>	<b>644,524</b>
Intereses y Descuentos Ganados	457,152	504,444	555,284	603,498
Comisiones Ganadas	28,250	30,586	33,219	35,555
Utilidades Financieras	4,441	4,760	5,103	5,470
Ganancia En Cambios	4,441	4,760	5,103	5,470
Venta Activos Productivos	-	-	-	-
<b>Gastos Financieros</b>	<b>141,359</b>	<b>162,238</b>	<b>176,555</b>	<b>188,067</b>
Resultado Financiero Bruto	348,484	377,553	417,051	456,457
Provisiones Activos De Riesgo	170,231	157,583	157,057	156,506
Inversiones (P)	-	-	-	-
Cartera	153,416	147,600	145,800	144,000
Cuentas Por Cobrar	14,603	7,080	7,680	8,280
Bienes Adjudicados	429	525	805	1,045
Otros Activos	385	840	1,080	1,320
Contingentes	1,399	1,539	1,692	1,862
Repos	-	-	-	-
<b>Resultado Financiero Neto</b>	<b>178,253</b>	<b>219,969</b>	<b>259,994</b>	<b>299,950</b>
Gastos Operativos	215,819	233,633	250,682	268,335
Margen De Contribución	-37,566	-13,664	9,312	31,615
Ingresos Operacionales	101,649	110,773	119,074	128,221
Ingresos No Operacionales	53,237	52,261	57,396	62,774
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>117,320</b>	<b>149,370</b>	<b>185,781</b>	<b>222,610</b>
Contribuciones y Otros Impuestos	49,469	53,130	56,214	60,897
Imp. Renta y Participación. Empleados	26,110	38,015	50,531	63,068
Participación Empleados	10,178	14,436	19,435	24,257
Impuesto a la Renta	15,932	23,579	31,096	38,811
<b>Utilidad</b>	<b>41,741</b>	<b>58,225</b>	<b>79,036</b>	<b>98,645</b>

INDICADORES PROYECTADOS	2021	2022	2023	2024
$(FD+INV) / OP$	42.9%	41.2%	39.8%	38.6%
$(FD+INV-F.LIQ) / OP$	38.8%	37.1%	35.7%	34.5%
$(FD+INV) / (OP+OF)$	39.0%	37.3%	36.0%	34.7%
$(FD+INV-F.LIQ) / (OP+OF)$	35.3%	33.6%	32.3%	31.1%
FD/Depósitos Corto Plazo	33.8%	31.9%	30.5%	29.3%
Activos Productivos/Activos	86.3%	87.4%	88.7%	89.8%
Activos Productivos/Pasivos con Costo	142.2%	144.7%	147.5%	150.0%
Cartera Vencida	2.13%	2.63%	2.60%	2.57%
Cobertura de Provisiones	218.7%	186.5%	194.2%	198.7%
Provisión Genérica Total/Cartera Dic. Anterior	2.18%	2.16%	2.2%	2.2%
ROE	7.54%	9.68%	12.0%	13.5%
ROA	0.62%	0.78%	1.0%	1.2%
Gastos de Operación/Activos Promedio	3.84%	3.98%	4.11%	3.83%
Gastos de Operación/Margen Financ. Bruto	58.8%	58.6%	57.1%	56.2%
Gastos de Personal/Activos Promedio	1.07%	1.12%	1.16%	1.08%
Depósitos a la Vista/Total Depósitos	61.9%	62.5%	62.8%	63.3%
Cartera Neta/Activos	60.1%	61.8%	63.3%	64.8%
Cartera Bruta/Activos	63.0%	65.0%	66.7%	68.3%
Oblig Finan y Subordin / Activos T	10.0%	10.4%	10.7%	11.0%
Patrimonio Técnico (Indicador)	13.47%	13.12%	13.11%	13.16%
Apalancamiento P/A	8.0%	8.1%	8.3%	8.7%