



REPUBLICA DEL ECUADOR

Universidad Tecnológica Empresarial

de Guayaquil

Facultad de Educación a Distancia

y Postgrado

**Plan Estratégico Comercial para la Colocación Activa del  
Crédito de Consumo en una Entidad Bancaria en el  
cantón Durán y su contribución en el Desarrollo Socio  
Económico y Cultural del Segmento Masivo**

Para optar por el Título de Máster en  
MARKETING Y DIRECCION COMERCIAL

Autores:

Lcda. Giacomina Campodónico

Ing. Eduardo Zea

Director de Tesis Máster Marcelo Cevallos

Guayaquil 2011



## DECLARACION EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual del mismo a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”

---

Eduardo Zea

---

Giacomina Campodónico

# DEDICATORIA

Dedicamos nuestra tesis de grado a nuestros padres, familia y amigos por ser nuestra fuente inspiratoria para el desarrollo y la culminación de un nuevo paso en la historia de nuestra vida y ser ejemplo de futuras generaciones

Con un profundo y sincero cariño

Giacomina y Eduardo

# AGRADECIMIENTO

Queremos dejar constancia de nuestro sincero agradecimiento por la presente primero a Dios, a nuestras familias y a nuestro amigo y tutor Ing. Marcelo Cevallos por su invaluable y desmerecida ayuda para la realización de nuestra tesis la cual nos ayuda de una manera definitiva para el crecimiento profesional y personal.

Giacomina y Eduardo

# INDICE

## 1. Capítulo 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.1. Antecedentes de la investigación.....	1
1.2. Problema de investigación.....	7
1.2.1. Planteamiento del problema.....	7
1.3. Objetivos de la investigación	
1.3.1. Objetivo general.....	8
1.3.2. Objetivos específicos.....	8
1.4. Justificación de la investigación	
1.4.1 Justificación Teórica.....	9
1.4.2 Justificación Práctica.....	9
1.5. Marco de referencia de la investigación	
1.5.1. Marco Teórico.....	10
Crisis Bancaria.....	16
Objetivos del nuevo modelo (dolarización).....	18
Implicaciones de la dolarización.....	20
Experiencias del crédito de consumo en el Ecuador.....	21
Mecanismos de control.....	28
Sistema Bancario.....	31
25 principios de Basilea .....	33
Estructura Organizacional de Una Entidad Bancaria.....	40
Fundamento Legal.....	43
3 Fundamento Psicológico.....	51
4 Marco Conceptual (Glosario de Términos).....	52
Formulación de la Hipótesis y variables	
Hipótesis general.....	56
Hipótesis particulares.....	56
.....	57
.....	57
.....	57
.....	57
.....	59
.....	59

1.5.2

1.5.1

1.5.

1.6

F.

1.7.4 Tratamiento de la información.....	60
1.7.5 Definición de la población y muestra.....	60
1.8.Resultados e impactos esperados.....	61
<b>2.- Capítulo 2: ANALISIS, PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO</b>	
2.1.Análisis de la situación actual de la Banca Ecuatoriana y el crédito de consumo.....	62
2.1.1 Características del Crédito de consumo en el Sector Bancario.....	65
2.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	72
2.2.1 Análisis comparativo período 2002-2010 de la evolución del crédito de consumo en el Ecuador.....	72
2.2.2 Análisis FODA en una entidad bancaria en Duran.....	74
2.3 Presentación de resultados y diagnósticos.....	75
2.3.1 Árbol de problemas.....	75
2.4 Verificación de hipótesis.....	84
2.5 Investigación de Mercado	
2.5.1 Análisis Descriptivo – Encuesta.....	84
2.5.2 Cronograma de Encuesta.....	93
<b>3.- Capítulo 3: PROPUESTA DE CREACIÓN</b>	
3.1.-Análisis de la Situación Actual.....	99
3.2.-Análisis Empresarial	
3.2.1.Misión.....	99
3.2.2.Visión.....	99
3.3.-Análisis Industrial.....	100
3.3.1 Marketing Mix	102
3.3.1.1 Producto O Servicio	102
3.3.1.2 Precios.....	102
3.3.1.3 Plaza.....	103
3.3.1.4 Promoción.....	104
3.4. Análisis Externo.....	106
3.5.-Análisis FODA.....	110
3.6.- Estrategias FO-FA-DO-DA.....	112
3.7.- Presupuesto.....	115

<b>3.8.- VAN y TIR.....</b>	<b>119</b>
<b>Conclusión.....</b>	<b>120</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>121</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>122</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>125</b>

## INTRODUCCION

La constante búsqueda por parte del ser humano para mejorar su calidad de vida día a día - ha generado que las Instituciones Bancarias en el Ecuador- se conviertan en un aliado estratégico mediante la colocación del crédito de consumo apoyando al desarrollo socio económico cultural, aspectos relevantes que le dan a la tesis la importancia de su aplicación.

Nuestra tesis se encuentra dividida en tres capítulos:

1. En el Capítulo 1 encontramos el Diseño de la Investigación donde el primer punto son los antecedentes de la investigación con una breve historia del Sistema Bancario Ecuatoriano y el propósito de la elaboración de esta Tesis. Además también encontraremos la justificación de la investigación, marco teórico, formulación de hipótesis y la consecución de los objetivos.

También se incluyen los métodos de investigación utilizados y los procedimientos de la selección de la muestra a ser analizada y de esta forma llegar a una conclusión con los resultados e impactos esperados, que son los primeros indicios del resultado que esperamos obtener de esta tesis.

2. En el Capítulo 2 se denomina Análisis y Presentación de Resultados, que es el desarrollo de la tesis, desde un análisis de la situación actual del sistema Bancario Ecuatoriano, que resultaron de la selección de la muestra en el Capítulo 1, con sus características relevantes, resultados financieros publicados por la Super Intendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, así como el resultado de las encuestas realizadas a los clientes de una Institución Bancaria escogida con su respectivo análisis que servirá como pilar fundamental para sustentar las propuestas comerciales y recomendaciones a aplicar.



3. El Capítulo 3 es la Propuesta para lograr el diseño e implementación de estrategias comerciales para incrementar la colocación activa del crédito de consumo en una entidad bancaria del Cantón Duran y de esta manera obtener el desarrollo socio económico social de los clientes del segmento masivo, fidelizando la relación cliente – Banco, produciendo un impacto social positivo y generando cultura Bancaria entre los habitantes de dicha plaza.

Las conclusiones y recomendaciones descritas en esta tesis, así como la justificación para el desarrollo de la misma, lo único que buscan es contribuir al desarrollo del crédito de consumo bancarizado, actualmente debilitado por falta de estrategias claras aplicadas dependiendo el mercado, el cual se encuentra reflejado en los resultados de las encuestas.

## **1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

### **1.1. Antecedentes de la investigación.**

Desde la fundación del Banco Central del Ecuador BCE en 1927 hasta mediados de 1980, el sistema financiero del país era característico de lo que se denomina 'represión financiera'. Esto quiere decir que los programas de crédito que existían eran dirigidos y manipulados mayormente por el gobierno, a través de organismos tales como; el BCE, el Banco de Fomento, la Comisión de Valores (más tarde Corporación Financiera Nacional), el Banco de Vivienda, etc.. También que las operaciones en divisas extranjeras eran restringidas, o de la forma como se lo llamaba incautadas por la autoridad monetaria el BCE. Mientras que los bancos ecuatorianos no podían captar depósitos u otorgar préstamos en moneda extranjera. El tipo de cambio, obviamente, era controlado por el gobierno y existieron tablas de cotizaciones para diferentes productos. Asimismo, las tasas de interés eran prácticamente decretadas por las regulaciones del gobierno, con el objeto de mantenerlas bajas para facilitar todo tipo de préstamos auspiciados por los gobernantes.

En 1926 antes de la fundación del BCE existían seis bancos de emisión y dieciséis bancos y cooperativas de ahorro y crédito. Para 1971 el BCE tenía el monopolio de la emisión y había quince bancos ecuatorianos y extranjeros que prestaban los otros servicios de tipo bancario. En 1976, cincuenta años después el número de bancos privados creció a veintiuno.

A partir de las décadas 1960 y 1970 la banca del país empieza a modernizarse debido a la introducción de bancos extranjeros (CITIBANK, Banco Holandés Unido, y Bank of América) que realizaban operaciones de comercio exterior.

Con el auge petrolero, los bancos del país reciben; vía préstamos; grandes cantidades de crédito de la banca internacional. Los depósitos crecieron 218% y los créditos 164% nominalmente, para el conjunto de bancos ecuatorianos y extranjeros entre 1971 y 1976.

En 1982 "De la noche a la mañana dejaron de ser rentables" los bancos en Ecuador. Después del boom económico que tuvo lugar en el país en la década de 1970; impulsado por el auge petrolero, la expansión crediticia sin un crecimiento paralelo de ahorro, la equivocada percepción empresarial de que el crecimiento de precios generalizado no traería consecuencias en el mediano plazo; fueron las causas subyacentes de la crisis, recesión, y permanente estancamiento de la que se denomina década perdida, 1980.

Muchos empresarios entraron en moratoria, por lo que los bancos acreedores no pudieron recuperar sus préstamos. Esto provocó, que a su vez, los bancos del país entren en moratoria con los bancos extranjeros. La crisis de la deuda externa que tuvo un carácter regional en América Latina también tuvo (y tiene) repercusiones en la economía ecuatoriana.

El gobierno de Osvaldo Hurtado, instauró la 'sucretización de la deuda externa ecuatoriana' que consistió básicamente en que los deudores privados ecuatorianos podían convertir sus obligaciones en dólares con acreedores externos a deudas en sucres con el BCE. Esto se denominó; Créditos de Estabilización. Los plazos se establecieron entre los acreedores internacionales y autoridades del país. Por su parte, el gobierno ecuatoriano por medio del BCE asumía el pago de la deuda externa privada ante los acreedores externos.

En el siguiente gobierno de León Febres Cordero para el mes de octubre de 1984 se tomaron medidas adicionales que mejoraron las condiciones de la sucretización. Se extendió el plazo para cancelar los pagos a siete años plazo, se congeló la tasa de interés en 16% (mientras las tasas mercantiles eran de 28%), se hizo lo mismo con el tipo de cambio a 100 sucres por dólar, y se amplió el período de gracia de un año y medio a cuatro años y medio. De esta forma, el gobierno por medio del BCE subsidio y protegió al sector productivo y bancario altamente endeudado con el exterior. Cabe recordar que esta deuda se mantuvo impaga hasta inicios de los noventa cuando se renegociaron los Bonos Brady que en el año 2000 fueron mayormente canjeados con Bonos Global.

El monto de la sucretización o subsidio a empresas y bancos privados representó en el tiempo de la medida entre \$1300 y \$1500 millones. Adicionalmente entre 1986 y 1988 la Junta Monetaria ordenó al BCE para que adquiriera Cuentas Especiales en Divisas para ampliar el subsidio a los bancos y también para cubrir deficiencias de encaje. Esto significaba que los bancos podían cancelar sus obligaciones con el BCE debidas a la sucretización con descuentos promedios del 78%. Este descuento o compensación de obligaciones ascendió a \$222 millones aproximadamente.

Programas financieros y anticipos extraordinarios para rehabilitación de bancos con problemas de liquidez y hasta de solvencia, fueron aprobados entre 1980 y 1992 por la Junta Monetaria, la Superintendencia de Bancos, y respaldados por el BCE. En otras palabras, un prolongado proceso de salvataje y proteccionismo de la banca ecuatoriana se dio durante estos años. Esta socialización de pérdidas representó un alto costo para los ecuatorianos, no sólo por los montos entregados a la banca sino también porque el escaso ahorro interno se despilfarró de esta manera por no contar con intermediarios financieros eficientes. Se debe subrayar que este salvataje bancario, previo a las reformas de 1993 y 1994, no obligó a los accionistas de los bancos a afrontar directamente con sus recursos el costo de este subsidio.

Leyes que gobernaban este proceso.\_ Los acontecimientos anteriores se llevaron a cabo dentro de lo que se llama 'telaraña legal'. La misma que estuvo conformada previamente a la promulgación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero de mayo de 1994 principalmente por:

- 1) La Ley de Control de Compañías de Capitalización, vigente desde agosto de 1960.
- 2) La Ley de Compañías Financieras, codificada en mayo de 1987.
- 3) La Ley General de Bancos, codificada en septiembre de 1987.
- 4) La Ley Orgánica de Bancos Industriales, vigente desde diciembre de 1960.
- 5) La Ley de Cajas de Crédito Agrícola, codificada en septiembre de 1976.
- 6) La Ley del Banco Ecuatoriano de la Vivienda y las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda, codificada en mayo de 1975.
- 7) Varios artículos de la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado relacionados con la inversión extranjera y el papel del BCE en la regulación bancaria.

- 8) Otras regulaciones ad hoc como; Decretos Supremos, Decretos Ejecutivos, Regulaciones de la Junta Monetaria, Regulaciones de la Superintendencia de Bancos.

En medio de este laberinto legal muchas veces inconexo, la actividad empresarial en la banca no recompensaba a los más eficientes y competitivos sino a los que mejores influencias políticas poseían. En mayo y julio de 1994, se publicaron en el registro oficial respectivamente, la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y su Reglamento. Uno de los objetivos de esta ley era precisamente suprimir y reemplazar estas leyes dispersas, de hecho, las leyes y algunos de los decretos enumerados arriba se derogaron en esta ley. Además, los programas de crédito dirigidos por el gobierno a través de los bancos privados se terminaron, se redujeron y racionalizaron los encajes bancarios, se eliminaron los controles explícitos de las tasas de interés, se le permitió a los bancos ecuatorianos realizar transacciones de créditos y depósitos en dólares o moneda extranjera y en unidades de cuenta, se eliminó la prohibición que impedía a los bancos extranjeros captar recursos locales en depósitos de ahorro y a plazo, se permitió que los bancos ecuatorianos realicen operaciones off-shore fuera del país.

En fin, se pretendía, al menos nominalmente, que esta ley facilitara la transición de un esquema bancario restringido y tutelado por el gobierno hacia un sistema de banca universal o global más regulado por el mercado. Esto último se refiere a organizaciones financieras que ofrecen una variedad de servicios y productos financieros.

De esta forma el gobierno de entonces buscó facilitar la profundización financiera en el país. Por ejemplo, permitiendo las operaciones off-shore se intentaba facilitar y reconocer oficialmente que los ecuatorianos enviaban sus fondos al exterior para evitar las confiscaciones internas y demás controles. Por lo que, si se eliminaban tales controles y se oficializaba la salida de fondos ecuatorianos, entonces, la banca off-shore del país podría facilitar que esos recursos se canalicen a créditos internos en lugar de quedarse fuera de las fronteras ecuatorianas.

Otra reforma importante del período fue la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado de mayo de 1992 (antes de Durán Ballén). Pero sobretudo las reformas a dicha ley, realizadas posteriormente, que apuntaban a la modernización del Banco Central del Ecuador. Así se eliminó su programa de subsidio a las exportaciones, se prohibía los préstamos directos al sector público, se introdujeron las operaciones de mercado abierto y operaciones de reporto (repos), y nuevos procedimientos de administración de liquidez y préstamos a bancos así como nuevas técnicas de política monetaria. También se transfirieron deudas del BCE a la tesorería, entre las que se encontraba la deuda externa debida a la sucretización. Se capacitó al personal para mejorar sus conocimientos técnicos.

Sin embargo, quien gobernaba la política monetaria y cambiaria seguía siendo la Junta Monetaria. Esto quiere decir, que la nueva ley no eliminó la tradicional estructura con que se venía administrando la política monetaria del país desde la fundación del BCE. Esto implicaba que aún la injerencia de la política en el BCE estaba vigente y tal Junta se ajustaría posteriormente al marco de la nueva ley con el fin de manipularla sobre la base de conveniencias políticas, electorales y económicas.

"A pesar de los frecuentes conflictos que tuvo la banca con los gobiernos, el crecimiento del sector financiero estuvo protegido en buena parte, por el estado a través de sus líneas de crédito subsidiadas, controles administrativos sobre la tasa de interés y a la asignación de crédito y subsidios directos; incluyendo el de la sucretización de la deuda, y la posterior ampliación de plazos y eliminación de todo riesgo cambiario.

## **1.2. Problema de investigación**

### **1.2.1. Planteamiento del problema**

El problema que se plantea en este estudio, está relacionado con la evidente falta de estrategias comerciales para la colocación activa de crédito de consumo por parte del Sistema Bancaria del Cantón Duran, lo que ha originado que sus clientes, prefieran endeudarse con usureros de la zona pagando altas tasas de interés que diluyen sus ingresos llegando a límites de banca rota inclusive impactando negativamente en el desarrollo socio económico y cultural de la plaza.



### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Crear estrategias comerciales innovadoras para incrementar la colocación activa del crédito bancario de consumo en el segmento masivo en el Cantón Duran y su impacto socio económico cultural.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar si la baja colocación del crédito bancario de consumo en el segmento masivo es consecuencia del ineficiente servicio que ofrece el área comercial.
- b) Analizar si los procedimientos para obtener un crédito de consumo bancario son ágiles previos a su aprobación y si están acordes con las necesidades actuales crediticias de los clientes del segmento masivo de una entidad bancaria en el Cantón Duran.
- c) Implementar métodos de fidelización para mantener y recuperar a clientes del segmento masivo.

## **1.4. Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Justificación Teórica**

Al crearse nuevas estrategias comerciales innovadoras para la colocación activa de crédito bancario de consumo el segmento masivo del Cantón Duran, va a satisfacer una de las necesidades básicas que es: mejorar su calidad de vida e incrementará las fuentes de trabajo y la fidelización de su clientela.

Dentro de este contexto es relevante indicar que la creación de nuevas estrategias comerciales es ideal porque contribuirá al desarrollo socio económico y cultural del Cantón Durán.

Esto implica para los clientes del segmento masivo: el robustecimiento de su patrimonio a través de un crédito de consumo a tasas de financiamiento acorde con la economía nacional ecuatoriana en una forma ágil y oportuna que no permita que el cliente prefiera al prestamista inmediato.

### **1.4.2 Justificación Práctica**

Nuestra investigación podrá servir como marco referencial para la colocación activa de crédito de consumo por parte de la fuerza de ventas de una entidad bancaria para evitar la deserción de sus clientes actuales, recuperando a sus clientes inactivos e incrementando su portafolio actual con clientes nuevos.

Buscamos crear una cultura bancaria crediticia en el Cantón Duran ofreciendo un producto acorde a sus necesidades en el tiempo justo y con las características del mercado analizado.

Que el cliente bancarizado concientice los beneficios que tiene al obtener un crédito en un Banco versus al prestamista informal:

- Tasa anualizada
- Atención personalizada
- Servicio ágil y oportuno
- Productos acorde con su necesidad

## **1.5. Marco de referencia de la investigación**

### **1.5.1. Marco Teórico**

El sistema financiero comprende los bancos privados, a las cooperativas de ahorro y crédito, sociedades financieras, mutualistas, tarjetas de crédito, compañías de seguros, casas de valores, el Banco Central, las inversiones del IESS, la banca pública de desarrollo, y a las instituciones que regulan y controlan al sector.

El sistema bancario de Ecuador, tras la disolución de la Gran Colombia y su conformación como República, poseía una economía poco monetizada, en la que aún estaban en circulación monedas de oro y plata, las cuales fueron integradas al uso común mediante sucesivas *leyes de moneda*.

Poco a poco, con el crecimiento de la nación, la banca ecuatoriana también crecía y se centró especialmente en la ciudad de Guayaquil. Después de la Revolución Liberal, llegó un período llamado la "*Plutocracia bancaria*" que se caracterizó por estar dominado por la banca privada y el mayor representante de estos fue el Banco Comercial y Agrícola de Guayaquil. Este período acabó con la Revolución Juliana.

En 1998, bajo la administración de Jamil Mahuad Witt como Presidente de Ecuador, la banca soportó la peor crisis financiera de la historia de este país. El feriado bancario dio como resultado la quiebra de varios de los más grandes bancos de Guayaquil, como el Banco del Progreso, La Previsora y, el entonces mejor banco del país, Filanbanco.

La importancia del sistema financiero puede comprenderse cuando se visualiza que sus transacciones, en conjunto, alcanzaron en el 2008, el 49,25 por ciento del Producto Interno Bruto de ese año. El sistema financiero está regulado por la Constitución Política del Estado, por la Ley General de

Instituciones Financieras, por la Ley de Reordenamiento de las Finanzas Públicas que crea la Agencia de Garantía de Depósitos, la Ley del Mercado de Valores, la Ley de Régimen Monetario, entre otras.

El sistema financiero posibilita la vinculación de los procesos de ahorro-inversión nacional y forma parte fundamental de la política económica del país por intermedio de la política monetaria y la política crediticia. Desde que el

Ecuador entró en la dolarización, se perdió la capacidad de emitir moneda y, por consiguiente, la política monetaria.

Este proceso ha ido acompañado de una serie de medidas y leyes, entre las que se destacan: la Ley de Instituciones del Sistema Financiero que permitió el crecimiento excesivo de entidades financieras de todo tipo (en 1996 funcionaban 44 bancos). Una segunda ley, la de Mercado de Valores que pretendía establecer parámetros & regulación, sin embargo, no lo logró; la Ley de Presupuesto que permitió que enormes sumas de dinero del Estado (que antes se manejaba a través del Banco Central) pasaran a manos de la banca privada. Estas tres leyes posibilitaron que los bancos privados ampliaran su mercado y utilidades a costa de la reducción de las finanzas públicas y del Estado.

La Ley de Reordenamiento de las Finanzas Públicas publicada el 1 de diciembre de 1998, y que crea la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD), pretende ser un mecanismo de control del sistema financiero. Durante 1999 el sistema financiero enfrenta una profunda crisis económica, más de 18 bancos son intervenidos, cerrados y finalmente liquidados, en la mayor crisis financiera del Ecuador.

La crisis del sistema financiero desde 1998 removió las bases del sistema y reestructuró el panorama del mismo, gran cantidad de bancos privados fueron asumidos por el Estado a través de la AGD y luego de un largo proceso casi todos ellos han sido cerrados, los que se mantienen son el Banco de los Andes que fue reabierto y el Pacífico.

De los 40 bancos entre privados y del Estado existentes hasta la crisis financiera de 1999 han sido cerrados, liquidados o fisionados con otra institución bancaria los siguientes:

<b>ENTIDAD</b>	<b>STATUS</b>
Filanbanco	liquidado
Previsora	en sociedad con Filanbanco cerrado
Progreso	cerrado
Préstamos	Cerrado
Banunión	Cerrado
Continental	sociedad con el Pacífico
Finagro	cerrado
Bancomex	cerrado
Azuay	cerrado
Crédito	cerrado
Financorp	cerrado
Tungurahua	cerrado
Solbanco	cerrado
Occidente	cerrado
GNB Ecuador	cerrado
Popular	cerrado
Aserval	fusión con el Pichincha
ABN AMRO	fusión con el Pichincha

La cartera total de crédito de los bancos cerrados es de 3.800 millones de dólares, de este monto el 63% está concentrado en tan sólo 527 clientes que mantienen deudas de más de un millón de dólares cada uno, 120 de ellos, se niegan a pagar sus deudas. En el proyecto de recuperación de estas deudas, se ha creado la Unidad de Reestructuración de Deuda, que contó con la participación del chileno Roberto Toso, experto en recuperación y renegociación de deuda, que obtuvo muy pocos resultados.

El sistema financiero ha sido sometido a un proceso de calificación: 22 bancos, 11 sociedades financieras, 7 mutualistas, 26 cooperativas fueron analizadas por cuatro empresas calificadoras: Bank Watch Ratings S.A. Ecuability S.A. Humphreys y Pacific Credit Rating, contratadas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador de acuerdo a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, con el fin de establecer la sustentabilidad y confiabilidad de las cifras que manejan las distintas instituciones financieras.

El crédito de consumo puede definirse como una alternativa de financiamiento que surge producto de un desequilibrio en el mercado de servicios financieros en donde existe una gran demanda de crédito, pero la oferta ha estado tradicionalmente enfocada a estratos medios y altos de la sociedad ecuatoriana, producto de esto aparece la banca de consumo la cual a través de microcréditos busca dinamizar la demanda de los grupos más pobres de la población, promover la equidad en la distribución del ingreso, colaborando a mejorar su calidad de vida y a dotarlos de una identidad económica mediante su reconocimiento como sujetos de crédito.

Esta definición fue elaborada en base a la experiencia y conocimiento de muchos años del banco UNIBANCO, institución especializada en el otorgamiento de créditos de consumo.

El crédito de consumo ha sido atendido, en forma deficitaria por las cooperativas de ahorro y crédito abiertas al público y en parte, por las mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, que al igual que los bancos, compañías financieras e intermediarias financieras, establecen severas restricciones para la concesión de créditos, como son el mantenimiento de depósitos en cuenta corriente o de ahorros, inversiones, encajes, garantías reales, saldos compensatorios, reciprocidad de la inversión y otras exigencias que hacen casi imposible el acceso a personas de escasos recursos.

Desde 1995 Ecuador no contaba con un programa económico integral propicio para los inversionistas privados, provocando una grave recesión en el país.

En 1998 la economía ecuatoriana se deterioró debido a:

- La presencia del fenómeno del niño
- La caída del precio del petróleo
- Crisis financiera internacional (crisis Brasileira)
- Déficit Fiscal.



En 1999 el PIB cayó a un 8.0% reflejando la disminución en la producción, y el desempleo se duplicó llegando al 16% el mismo año. A principios del mes de enero el sucre sufrió una devaluación sin precedentes ya que el dólar pasó de costar 7000 sucres a 25000 en una semana. La deuda pública aumentó de un 64% del PEB en 1997 a 118% en 1999.

Cuyo monto ascendió a 16.000 millones de dólares declarándose en incapacidad de pagarla. La inflación alcanza el 67%, y al término del año el déficit fiscal alcanzó el 7% del PIB.

### **Crisis Bancaria**

Un factor que influyó en la crisis fue la práctica de ciertas entidades financieras al otorgar créditos a los grandes capitalistas ecuatorianos quienes contraían deudas a altas tasas de interés para luego comprar y vender dólares obteniendo pocas ganancias y creando una ola especulativa que impidió las posibilidades de inversión en el sector productivo.

En marzo de 1999, el gobierno congela los depósitos de ahorro y a la vista por seis meses y los depósitos a plazo por un año; pero esta medida fue insuficiente ya que en enero de 2000 se liberaron todos los depósitos ocurriendo seguidamente una fuga de capitales al exterior.

El gobierno emitió 1400 millones de dólares en bonos para recapitalizar los Bancos en dificultades y cubrir los retiros de los saldos de acreedores externos. Pero se redescató 1200 millones de dólares del Banco Central Ecuatoriano disminuyendo las reservas internacionales. En noviembre de 1999 las tasas de interés interbancarias se incrementaron del 60% a un 150%; hasta que el 9 de enero de 2000 se anunció la intención de dolarizar la economía.

Las negociaciones con el FMI para un nuevo "ajuste económico" que pudiera recuperar la confianza de los mercados internacionales afectaron los negocios de sectores importantes de la burguesía y a los trabajadores, provocando una revuelta de masas que exigía la moratoria en el pago de la deuda externa para mantener una soberanía frente al FMI.

El viernes 21 de enero de 2000 es derrocado el presidente YAMIL MAHUAD, y tras varias negociaciones con la OEA y los jefes de gobierno de distintos países suramericanos; los dirigentes del movimiento indígena y obrero anuncian el ascenso a la presidencia de el ex presidente GUSTAVO NOVOA quien promete dar más atención a los indígenas pero continuando con el proceso de dolarización.

### **Objetivos del nuevo modelo (dolarización)**

- Lograr menores niveles de inflación como fruto de una estabilidad de los precios.
- Alcanzar un más alto crecimiento derivado del menor riesgo inflacionario y cambiario.
- Estimulando el ahorro reduciendo las tasas de interés y fortaleciendo la inversión extranjera.
- Al no existir la facultad de emitir moneda nacional se procura una mayor disciplina en la gestión económica.
- Bajar las tasas de interés igualándose a los niveles internacionales y eliminando el riesgo cambiario.

Con la caída de MAHUAD se instauró una "Junta Popular" encargada de organizar un nuevo gobierno de salvación nacional pero que al fin termina cediendo a las promesas del nuevo gobierno. Por tal razón la dolarización es más un resultado de decisiones e intereses políticos y de la lógica del capital que la consecuencia de reflexiones técnicas. Es decir que es utilizada como medida para recuperar la confianza en la economía nacional pero que también se utiliza como tabla de salvación para gobiernos en crisis. Al dolarizarse pierde la potestad soberana de imprimir billetes, es decir que perdería su Soberanía reflejada en la política monetaria y cambiaria.

Con la dolarización los EEUU pretenden consolidar esquemas de control sobre el resto de las economías de América Latina, pero de una manera en la que no asuma costos para su país en el evento en que dichos países dolarizados no logren recuperar su economía, pero ganando siempre al expandir sus exportaciones e inversiones norteamericanas y al convertir a sus Bancos en prestamistas de última instancia previa certificación del Departamento del Tesoro Americano.

El país dolarizado tendría serios problemas para vincularse a un ciclo económico diferente al nacional ya que dichas economías no avanzan al mismo ritmo de crecimiento de la productividad de EEUU.

Ecuador tiene potencialidades, cuenta con mano de obra barata, recursos naturales como el petróleo, banano, flores camarón, variedad de microclimas aptos para el sector agropecuario "un país competitivo hace 20 años pero con pocas ventajas para enfrentarse a la nueva economía global.

Un país dolarizado sin el potencial de respuesta adecuado puede sufrir repercusiones frente a la devaluación de sus vecinos, pues los productos del país dolarizado se encarecerían deteriorando la competitividad del aparato productivo nacional. A partir del año 2005 entra en vigencia el acuerdo del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), con la posibilidad de que Ecuador se vea invadido de productos importados sin poder usar los aranceles como barreras.

Los aranceles protegen sectores de la economía que no pueden competir en el exterior, también permite restringir el consumo de determinados productos para evitar el gasto de su reserva monetaria en importación de mercaderías

que no contribuyen a su desarrollo tales como licores, automóviles, electrodomésticos etc.

Con un sistema de cambio fijo como lo es la dolarización, se tendría que una entrada significativa de capitales tiende a aumentar el crédito y la demanda interno, alentando el consumo que no necesariamente beneficia el aparato productivo que no pueda competir con crecientes importaciones.

### **Implicaciones de la dolarización**

- Con la dolarización se elimina la gestión cambiaria y monetaria
- Se renuncia al control monetario por parte de un estado subdesarrollado para subordinarse al control de un estado más grande.
- Un país dolarizado tendría menos capacidad de reacción y de gestión en el caso de sobrevenir fenómenos económicos exteriores al no existir un prestamista nacional de última instancia.
- La dolarización no es recomendable en países cuyas exportaciones son fluctuantes al extremo, como son los países exportadores de petróleo. Lo que sucede en Ecuador es que se piensa incrementar la producción y exportación de petróleo, pero no asegura la estabilidad y diversidad de sus exportaciones.

Para que tenga éxito la dolarización se necesita ciertos requisitos como:

- Un sistema financiero saneado
- Sostenibilidad fiscal
- Fácil acceso al mercado crediticio internacional
- Flexibilidad laboral y disciplina social

Todos estos requisitos no garantizan la viabilidad de la dolarización, mientras en los países suramericanos exista el paternalismo, el autoritarismo la corrupción y el rentismo que mata a la misma moneda nacional.

### **Experiencias del crédito de consumo en el Ecuador**

**UniBanco Ecuador (Banco Universal S.A.)**, fue creado en 1994 por un grupo de accionistas ecuatorianos y extranjeros que compró el *Banco de Cooperativas*, entidad que aglutinaba a más de 180 cooperativas y que funcionaba desde 1964.

Para el año 1994 las instituciones financieras se habían concentrado en proveer sus productos y servicios a segmentos de la población que ya se encontraban incluidos en el Sistema financiero ecuatoriano, razón por la cual el Banco Universal S.A. UniBanco centró la naturaleza de su negocio en atender las necesidades financieras de aquellos grupos poblacionales que no habían tenido alternativas de financiamiento formal, a través de microcréditos de consumo y productivo.

Hasta la actualidad el Banco Universal S.A. UniBanco ha "bancarizado" (hacer a las personas clientes de los bancos) a más de 1 millón 100 mil personas. Es el tercer banco del Ecuador en número de clientes de crédito.

**Banco Centro Mundo S.A.** inició sus operaciones en la ciudad de Quito el 12 de diciembre de 1995. Sus operaciones están normadas por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y controladas por la Superintendencia de Banca y Seguros. Cuenta con 25 oficinas en la costa y sierra del Ecuador y con más de 1,200 empleados.

El control del 94.17% del accionariado del Banco lo tiene el Grupo Cummins a través de *Inversiones Altas Cumbres*, institución de capitales chilenos domiciliada en Panamá y que además canaliza la administración general de todos los bancos y financieras que posee en América Latina (Perú, Ecuador, Costa Rica, Guatemala y República Dominicana), mientras que el 5.83% lo tiene el Banco Internacional Altas Cumbres.

El Grupo Altas Cumbres nace en Chile en 1976 con la creación de Financiera Condell SA y actualmente, junto al Banco Centro Mundo, está conformado por:

- Banco del Trabajo (Perú).
- Compañía de Seguros Altas Cumbres SA (Perú).
- Corporación Financiera Miravalles (Costa Rica).
- Banco de Antigua (Guatemala).
- Banco de Desarrollo Altas Cumbres (República Dominicana).
- Banco Internacional Altas Cumbres (Panamá).

La institución se dedica al negocio de banca de consumo y busca consolidarse basada en una estrategia de banca especializada con créditos atomizados y servicio personalizado al cliente.

Dicho objetivo se busca alcanzar a través de una oferta variada de productos financieros que mejoren la calidad de vida de los clientes, pero manteniendo niveles de exposición al riesgo lo suficientemente bajos de acuerdo con las expectativas de los inversionistas.

Al 30 de septiembre de 2004:

- El 80.28% de las colocaciones totales estuvo representada por créditos de consumo, cuyo saldo viene registrando un crecimiento importante en los últimos trimestres.
- El banco tenía con 23 oficinas (12 en la sierra y 11 en la costa) y 919 empleados (356 administrativos) más 144 empleados al destajo (*free lance*).
- El número de operaciones de crédito ascendió a 97,200 (+11.58% respecto de septiembre de 2003), mientras que el número de clientes de depósitos y cuentas de ahorros superó los 83,000 clientes.
- Los saldos promedio de colocaciones y captaciones por cliente fueron de USD 1,054.37 (+9.70% respecto de septiembre de 2003).

Los principales productos ofrecidos por el banco son los siguientes:

**Crédito de Consumo (Listo):** Créditos a ser pagados en cuotas iguales, orientados a dependientes, independientes y jubilados. Plazos: de 6 a 18 meses.



**Crédito Microempresario:** Crédito orientado a comerciantes formalmente establecidos o empresas con la finalidad de ampliar su negocio o comprar mercadería. Plazos: de 6 a 12 meses.

**Crédito Giromática Normal:** Crédito orientado a clientes antiguos (dependientes y jubilados) con comportamientos de pago catalogados como muy bueno o bueno. Plazos: de 6 a 18 meses.

**Crédito Giromática Prime:** Crédito destinado a clientes antiguos con comportamiento de pago catalogado como excelente, muy bueno o bueno. Plazo: de 6 a 18 meses.

**Crédito Giromática Especial:** Crédito básicamente para clientes que desean renovar un crédito vigente orientado a ajustar fechas de pago. Plazo: de 6 a 18 meses. El producto se encuentra en eliminación.

**Crédito Garantizado:** Crédito de libre disponibilidad cuyo vencimiento se encuentra calzado con una inversión; cuenta con garantías reales a través de inversiones en pasivos del banco. Plazos: de 30 a 365 días.

Es importante destacar que, con la intención de tener un mejor control del riesgo, a partir del segundo semestre de 2001 el plazo máximo de los créditos de consumo y giromáticas pasó de 24 a 19 meses.

En octubre de 2002 el banco lanzó un nuevo producto denominado "CrediYa", el cual tiene como finalidad otorgar financiamiento directo a sus clientes en casas comerciales. Asimismo, el banco creó Avanza, un producto destinado a financiar a microempresarios (línea de crédito).

Incluso, realiza compras de cartera de créditos de casas comerciales. Esta última facilidad no ha sido utilizada debido a la decisión del banco de enfocar sus esfuerzos y su estrategia hacia su negocio principal, la evaluación crediticia directa a los consumidores finales, en lugar de a las empresas.

Al 30 de septiembre de 2004 los activos totales ascendieron a USD 115.2 millones, saldo superior en USD 26.8 millones (+30.33%) en relación a septiembre de 2003. El incremento fue explicado principalmente por la cartera de créditos que se incrementó en USD 24.1 millones (+34.12%) durante el mismo periodo. Respecto de la estructura de las cuentas del activo entre septiembre de 2003 y septiembre de 2004, cabe señalar lo siguiente:

La cartera de créditos neta alcanzó los USD 94.87 millones (+34.12%) y su incremento estuvo explicado por un incremento de USD 24.28 millones (+37.71%) en la cartera de créditos por vencer, un incremento de USD 1.80 millones (+23.52%) en la cartera de créditos que no devenga intereses, un incremento de USD 0.83 millones (+36.29%) en la cartera vencida y un incremento de provisiones de USD 2.78 millones (+77.45%). El activo rentable ascendió a USD 98.65 millones a septiembre de 2004, mayor en USD 22.84 millones (+30.12%) respecto de septiembre de 2003.

Dentro del activo rentable la cartera crediticia representó el 89.9% y los depósitos en bancos y otras instituciones el 8.9%. El aumento relativo de cartera es explicado por el crecimiento de la cartera de créditos de consumo por vencer en USD 5.09 millones (+7.98%) y por la nueva cartera de microempresas en USD 16.11 millones que hasta el año anterior no existía.

A septiembre de 2004, las colocaciones directas netas alcanzaron USD 101.23 millones, con un crecimiento similar al de trimestres anteriores, pero la composición ha tenido un cambio importante en los últimos doce meses, la cartera de microempresa ha llegado a USD 19.51 millones y continúa su ascenso, mientras que la cartera de consumo se ha incrementado en USD 7.57 millones (+10.28%) respecto a septiembre de 2003.

En el caso de la cartera de créditos que no devenga intereses, la cartera de créditos de consumo ha disminuido en USD 1.86 millones en los últimos doce meses (-24.36%) y presenta un saldo de USD 5.78 millones a septiembre de 2004, mientras que la cartera de créditos a microempresas ha acumulado un saldo de USD 1.59 millones. Hay que mencionar que la cartera de créditos de consumo reestructurada que no devenga intereses se ha incrementado en USD 1.68 millones, mientras a septiembre de 2003 no existían créditos de consumo reestructurados.

Finalmente, en el caso de la cartera de créditos vencida, la cartera de créditos de consumo disminuyó a USD 0.21 millones en los últimos doce meses (-9.28%) y presenta un saldo de USD 2.07 millones a septiembre de 2004, mientras que la cartera de créditos a microempresas ha acumulado un saldo de USD 0.60 millones. Hay que mencionar que la cartera de créditos de consumo reestructurada vencida se ha incrementado en USD 0.41 millones, mientras a septiembre de 2003 no existían créditos de consumo reestructurados.

La estructura de la cartera según el plazo de las colocaciones brutas se encuentra con una estructura cuyos plazos presentan una tendencia estable: el 24.44% de los créditos tiene un vencimiento menor a los 90 días (22.27% a septiembre de 2003), el 46.29% con un vencimiento menor de 180 días (43.77% septiembre de 2003) y el 3.08% está vencido (3.08% a septiembre de 2003 también).

Dada la concentración de créditos en la banca de consumo, la institución no presenta relevancia en la concentración de deudores. La excepción la constituye un crédito concedido en 1998 a la que era su subsidiaria MUCENIN por USD 453,741 a septiembre de 2004 (ex USD 1'513,000) actualmente clasificado en Normal.

Al 30 de septiembre de 2004, la cartera crítica (definida como créditos clasificados en Deficiente, Dudoso o Pérdida) representó el 11.8% de la cartera, mayor en 451 puntos básicos que en septiembre de 2003. Esta variación está explicada por el incremento de los créditos calificados como Deficiente principalmente.

Al respecto debe indicarse que la cartera calificada como problemas potenciales no es directamente comparable con periodos anteriores, pues, de acuerdo con la Resolución JB-2002-500, los créditos concedidos a partir de diciembre de 2002 están sujetos a las nuevas normas de provisiones y castigos señalados en dicha resolución.

## **Organismos de control**

Las entidades financieras del país están controladas por los siguientes organismos:

**Superintendencia De Bancos Y Seguros.-** La Constitución Política del Ecuador, en el artículo 222, establece que las Superintendencias son organismos técnicos con autonomía administrativa, económica y financiera y personería jurídica de derecho público, que tienen por objeto controlar instituciones públicas y privadas, a fin de que las actividades económicas y los servicios que presten, se sujeten a la ley y atiendan al interés general.

Por su parte, la Ley General de Instituciones del sistema Financiero en el artículo 171, determina que la Superintendencia de Bancos y Seguros es una persona jurídica de derecho público, así como un organismo técnico y autónomo, dirigido y representado por el Superintendente de Bancos y Seguros.

Además la Ley de Seguridad Social establece que las instituciones públicas y privadas integrantes del Sistema Nacional de Seguridad Social y del Sistema de Seguro Privado, estarán sujetas a la regulación, supervisión y vigilancia de la Superintendencia de Bancos y Seguros, y esta última controlará que las actividades económicas y los servicios que brinden, atiendan al interés general y se sujeten a las normas legales vigentes.

El examen de las cuentas de ingresos, egresos e inversiones de la Superintendencia estará a cargo de la Contraloría General del Estado. LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO.

**Junta Bancaria.-** La Superintendencia de Bancos y Seguros tiene una Junta Bancaria conformada por la siguiente manera:

- El Superintendente de Bancos y Seguros, quien la preside;
- El Gerente General del Banco Central del Ecuador;
- Dos miembros con sus respectivos alternos que serían designados por el Presidente Constitucional de la República;
- Un quinto miembro y su alterno, que serán designados por los cuatro restantes.

Son atribuciones de la Junta Bancaria:

- Formular la política de control y supervisión del sistema financiero;
- Aprobar las modificaciones del nivel requerido de patrimonio técnico y las ponderaciones de los activos de riesgo;
- Pronunciarse sobre el establecimiento y liquidación de las instituciones financieras, así como de la remoción de sus administradores;
- Resolver los casos no consultados en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, así como las dudas en cuanto al carácter bancario y financiero de las operaciones y actividades que realicen las instituciones financieras;
- Dictar las resoluciones de carácter general para la aplicación de la Ley;

- Determinar las operaciones y servicios no señalados expresamente en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero que sean compatibles con las actividades de las instituciones financieras
- Resolver los recursos de revisión de orden administrativo planteados ante este órgano;
- Aprobar el presupuesto y la escala de remuneraciones del personal de la Superintendencia;
- Conocer la memoria que elabore el Superintendente en forma previa a su remisión al Congreso Nacional. LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

**Banco Central Del Ecuador.-** Al Banco Central del Ecuador le corresponde, según la Constitución Política vigente y según la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, establecer, controlar y aplicar las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria del Estado y tendrá como objetivo velar por la estabilidad de la moneda.

Su Directorio puede expedir regulaciones con fuerza generalmente obligatoria que se publicará en el Registro Oficial previo el informe del Gerente General del Banco Central del Ecuador. Dentro de este ámbito, el Directorio del Banco Central del Ecuador regula aspectos muy importantes vinculados con las actividades de las instituciones financieras que examinamos a continuación.

Con la expedición de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador, se estableció la libre circulación de divisas en el país y su libre transferencia al exterior, con lo que las políticas monetaria y cambiaria quedan limitadas.

### **Agencia De Garantía De Depósitos (AGD).-**

La Agencia de Garantía de Depósitos (AGD), es una entidad de derecho público, autónoma, dotada de personalidad jurídica propia creada con el fin de dotar a las autoridades de control del sistema financiero de herramientas idóneas que

aseguren que los recursos de los depositantes sean administrados y canalizados al sector productivo con la mayor eficiencia.

El Estado garantiza los saldos de los depositantes con sus correspondientes intereses calculados hasta el día de pago, hasta por un valor equivalente a cuatro veces el PIB per cápita, por persona natural o jurídica. Para este fin, el Directorio de la AGD, en el mes de diciembre de cada año, hará público el valor garantizado.

### **RIESGO BANCARIO**

Un banco es un tipo muy especial de empresa, que capta dinero del público, lo presta – conjuntamente con recursos propios de la entidad – a terceros, quienes pagan intereses por el uso de ese dinero. Así, usualmente, los recursos con los que un banco genera sus ingresos son, en parte propios (patrimonio o capital), y mayoritariamente ajenos (depósitos del público).

Por ello, dado que la mayoría del dinero que un banco administra no le pertenece, la gestión bancaria requiere un proceso constante de evaluación y medición de los riesgos a los que se exponen los recursos de los depositantes en las operaciones de la entidad.



Estos riesgos, en conjunto, se llaman Riesgo Bancario y su administración suele ser regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) en el Ecuador y sus pares en todo el mundo. Una preocupación básica de estos organismos es asegurar que cada entidad bancaria pueda devolver los depósitos del público, lo que requiere de un nivel adecuado de capital para que, en caso de una pérdida, esta se cubra con recursos propios y no con dinero del público.

Por ello, cada entidad debe tener un capital proporcional a los recursos que arriesga y al grado de riesgo al que los expone. Esta relación entre lo propio y lo arriesgado se conoce como Nivel de Solvencia, y determinar su proporción ideal es objeto de esfuerzos internacionales. El mayor representante de estos esfuerzos es el Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria (llamado así porque se reúne en Basilea, Suiza), que agrupa a los representantes de bancos centrales y supervisores de entidades financieras de 10 países.

El Comité trabaja identificando prácticas bancarias sanas, con las que reconoce principios básicos. Cualquier país, de acuerdo con el grado de desarrollo de su sistema financiero, puede adoptar conjuntos de prácticas y principios según sus necesidades.

Se reconocen dos conjuntos de principios: uno emitido en 1988, llamado "Acuerdo de Capital de Basilea", que reúne prácticas básicas en riesgo bancario, y otro más reciente, ratificado este año, conocido como "Convergencia internacional de medidas y normas de capital" o Basilea II, donde se establecen formas más avanzadas de administrar dicho riesgo.

En el Ecuador, la SBS adecuó en 2001 sus normativas para el riesgo bancario a estándares del primer acuerdo y se encuentra en proceso de adecuación a Basilea II.

## **25 principios de Basilea**

### **Condiciones previas para una efectiva Supervisión Bancaria**

1. Proporcionar un sistema de supervisión bancaria efectivo en el cual las responsabilidades y proyectos estén bien definidos para cada una de las instituciones involucradas permitiendo así la supervisión de organizaciones bancarias. Cada institución debe poseer independencia operativa y contar con recursos adecuados.

Es necesario contar con leyes apropiadas para la supervisión bancaria, que incluyan provisiones relacionadas con la autorización de organizaciones bancarias y su supervisión; facultades para aplicar las leyes, así como aspectos de seguridad, solvencia y protección legal para los supervisores. También es necesario realizar arreglos para compartir información entre supervisores y proteger la confidencialidad de tal información.

2. Las actividades que les son permitidas a las instituciones bancarias que son reguladas, deben estar claramente definidas y el uso de la palabra Banco como nombre debe ser controlado lo más posible.

3. La autoridad reguladora debe tener el derecho para plantear criterios y rechazar las solicitudes que no cumplen con los requerimientos. El proceso de autorización debe realizar como mínimo una evaluación de la estructura de la organización bancaria, abarcando a propietarios, directores y la administración superior, el plan operativo, control interno y la situación financiera proyectada, incluyendo su capital base.

Deberá obtenerse el consentimiento previo del supervisor regional cuando el propietario propuesto u organización matriz sea un banco extranjero.

4. Los supervisores bancarios deben de tener la facultad para analizar y la autoridad de rechazar:

- a. cualquier propuesta para transferir propiedades significativas o cuantiosas.
- b. controlar intereses de bancos existentes en otros grupos empresariales.

5. Los supervisores bancarios deben tener la autoridad para establecer criterios para analizar adquisiciones de gran importancia o inversiones por un banco, asegurándose de que las afiliaciones o estructuras corporativas, no expongan al banco a riesgos excesivos ni entorpezcan la supervisión bancaria.

6. Los supervisores bancarios deben establecer en forma prudente y apropiada los requerimientos mínimos de capital para todos los bancos. Estos requerimientos deben reflejar el riesgo al que los bancos se exponen y deben definir los componentes de este capital, tomando en cuenta su capacidad de absorber

pérdidas. Para bancos internacionalmente activos, estos requerimientos no deben ser menores a los establecidos en el Acuerdo de Capitales de Basilea y sus enmiendas.

7. Es esencial para cualquier sistema de supervisión bancaria la evaluación de las políticas, prácticas y procedimientos de un banco, usados para la aprobación de préstamos e inversiones y para la administración de las carteras de préstamos.

8. Los supervisores bancarios deben estar cómodos y satisfechos con las políticas, prácticas y procedimientos que establezcan y rijan a los bancos para evaluar la calidad de activos, las provisiones y reservas por pérdidas relacionadas con préstamos.

9. Los supervisores bancarios, deben estar satisfechos con los sistemas de información gerencial de los bancos que les permitan identificar concentraciones dentro de la cartera. Los supervisores deben establecer límites prudenciales y adecuados para restringir la exposición del banco a los préstamos individuales y a los préstamos de grupos empresariales relacionados a los bancos.

10. Para prevenir abusos con los préstamos relacionados, los supervisores bancarios deben tener establecidos y asegurados los requerimientos básicos que los bancos deben cumplir, para que:

- a) tales extensiones de crédito sean monitoreadas y supervisadas efectivamente.
- b) les sea permitido tomar otras medidas para controlar o disminuir los riesgos.

11. Los supervisores bancarios deben estar satisfechos con las políticas y procedimientos de los bancos para identificar, monitorear y controlar los riesgos del país, los riesgos en sus actividades de préstamos e inversiones internacionales y para mantener reservas apropiadas contra tales riesgos.

12. Los supervisores bancarios deben estar satisfechos con el sistema de los bancos para medir con gran precisión, monitorear y controlar adecuadamente los riesgos del mercado; los supervisores deben tener el poder para imponer límites y/o cargas de capital específicas cuando hay exposición a riesgos en el mercado, que le permitan garantizar el capital activo del banco.

13. Los supervisores de bancos deben estar conformes con el proceso integral para:

- a) el manejo de los riesgos a nivel administrativo (por medio de una junta o consejo administrativo apropiado y la adecuada supervisión de una administración superior).
- b) identificar, medir, monitorear y controlar todos los demás objetos de riesgos.
- c) retener el capital en contra de estos riesgos, cuando sea necesario.

14. Los supervisores bancarios deberán determinar que el control interno de los bancos se encuentran en orden, acorde a la naturaleza y escala de sus negocios. Estos controles internos deberán incluir:

- a) arreglos para delegar autoridad y responsabilidad a una persona (separándolos de las funciones que puedan comprometer al banco, pagando sus cuentas y llevando registros de sus bienes y compromisos).

- b) arreglos para la conciliación de estos procesos (salvaguardando de esta forma sus bienes).
- c) arreglos para una auditoría interna o externa independiente y apropiada (la cual servirá para poner a prueba el seguimiento a estos controles, leyes y regulaciones previamente establecidos).

15. Los supervisores bancarios deben determinar que los bancos tengan políticas, prácticas y procedimientos adecuados, que incluyan la estricta regla de "CONOCE A TU CLIENTE", lo cual promueve altos estándares de ética y profesionalismo en el sector financiero. Estas medidas previenen que los bancos sean utilizados por elementos criminales, en una forma voluntaria o involuntaria.

16. Un sistema de supervisión bancaria efectivo debe de consistir de dos formas de supervisión:

- a) una supervisión dentro del lugar de trabajo.
- b) una supervisión fuera del lugar de trabajo.

17. Los supervisores bancarios deben mantener un regular contacto con la gerencia de los bancos y un fluido entendimiento en las operaciones de la institución.

18. Los supervisores bancarios deben tener métodos para recolectar, examinar y analizar reportes y datos estadísticos de los bancos en:

- a) una base individual.
- b) una base consolidada.

19. Los supervisores bancarios deben mantener medios para determinar que la información obtenida en la supervisión sean válidas ya sea por medio de: a- exámenes realizados directamente en el lugar ó b- realizando una auditoría externa (con auditores externos).

20. Los supervisores bancarios deben poseer la capacidad para supervisar el grupo bancario en una base consolidada. Siendo esto un elemento esencial en la supervisión de bancos.

21. Los supervisores bancarios deben de asegurarse que cada banco mantenga registros adecuados, diseñados de manera que concuerden con políticas contables consistentes, con prácticas que permitan al supervisor obtener una visión verdadera y precisa de la condición financiera del banco y de la rentabilidad de sus negocios y que el banco haga publicaciones regulares del estado financiero, que reflejen realmente su condición.

22. Los supervisores bancarios deben tener la facultad de realizar acciones correctivas a tiempo cuando:

- a) los bancos falten al cumplimiento de ciertos requerimientos prudenciales (como los rangos de capital mínimo).
- b) existan violaciones a las regulaciones.
- c) los depositantes se vean amenazados de alguna manera.

En circunstancias extremas, los supervisores de bancos deben poseer la autoridad, para revocar la licencia del banco o recomendar su revocación.

23. Los supervisores de bancos deben practicar la supervisión global consolidada en organizaciones bancarias internacionalmente activas, aplicando y monitoreando apropiadamente en todos los aspectos las normas prudenciales, a los negocios manejados por estas organizaciones bancarias alrededor del mundo, primordialmente a sus sucursales extranjeras, co-inversiones y subsidiarias.

24. Un componente clave en la supervisión consolidada es establecer el contacto entre los supervisores involucrados y establecer intercambios de información entre todos los demás supervisores involucrados, primordialmente con las autoridades supervisoras del país anfitrión.

25. Con el propósito de llevar a cabo una supervisión consolidada los supervisores bancarios deben:

- a) requerir que las operaciones locales de bancos extranjeros, sean conducidas bajo los mismos estándares que son requeridos a las instituciones locales.
- b) poseer poderes para compartir la información del supervisor local encargado de estos bancos.



## Estructura Organizacional de Una Entidad Bancaria

### Comercial y de Negocios

Áreas dedicadas a Mantener y captar nuevos clientes brindando buena relación entre el cliente y la institución medido por indicadores de resultados-productividad.

- 1.-Gerente de Agencia
- 2.- Asesor Bancario
- 3.- Ejecutivo de Crédito



### Operaciones y Atención al Cliente

Responsables de una buena atención de los clientes en Agencias y oficinas, con estándares de buen trato y orientación al cliente.

- 1.- Cajeros
- 2.- Recepcionistas
- 3.- Atención al cliente
- 4.- Promotoras



## **Administrativa y de Soporte**

Departamentos dedicados a apalancar con su apoyo a las áreas anteriores

- 1.- Auditores
- 2.- Recursos Humanos
- 3.- Riesgo y Recuperación
- 4.- Contadores
- 5.- Cobrador Telefónico.



### **¿Quién es un asesor?**

Primera imagen del banco, motor generador de negocios, un ganador que acepta- retos.

Nexo entre cliente y banco, conocer y cultivar la relación.

Representante del cliente dentro del banco, proactivo y con valores.

### **¿Qué debe hacer un asesor?**

1. Identificar e indagar necesidades del cliente tanto presentes como futuras.
2. Dar soluciones a los requerimientos del cliente.
3. Conocer de forma integral todos los productos.

4. Brindar confianza y credibilidad.
5. Cumplir con procedimientos, políticas y objetivos.
6. Tener pasión por el logro de metas.
7. Tener deseos de superación, preparándose todos los días para asumir mayores retos.
8. Atender con calidad a todos los clientes.

### **¿Quién es un Jefe Comercial?**

Líder de su equipo.

Máximo representante del banco dentro del sector.

Mago de la Agencia.

Motivador, visionario y carismático.

### **¿Qué debe hacer un Jefe Comercial?**

1. Planificar estrategias conociendo el equipo y mercado.
2. Tener la capacidad de generar compromiso.
3. Actuar con equidad frente al equipo.
4. Generar y apoyar los negocios.
5. Ser proactivo y poli funcional.

6. Establecer esquemas de ventas y efectuar su respectivo seguimiento.
7. Apoyar el desarrollo de su equipo.
8. Cumplir y apoyar al equipo en el cumplimiento de sus metas.

## **1.5.2 Fundamento Legal**

### **El Sistema Financiero.**

Según la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, el sistema financiero comprende: el Banco Central, las instituciones del sistema financiero público y las instituciones del sistema financiero privado, entidades reguladas por la Superintendencia de Bancos. (Ley General de Instituciones Financieras).

En sus inicios, el sistema financiero privado estuvo constituido por un reducido número de bancos privados, pero paulatinamente el panorama fue ampliándose hasta constituir el sistema que hoy conocemos.

Para tener una perspectiva del presente, a continuación se presenta de manera general la normativa legal que ha regido en esta materia:

La Ley General de Bancos promulgada en 1899, tuvo vigencia en una época de grave crisis económica en el país, fue concebida bajo el régimen del patrón oro y sin la consideración de que los bancos necesitaban un control.

La Revolución Juliana de 1925 produjo un cambio sustancial en el tema, al fundarse en 1927 el Banco Central y en 1928 la Superintendencia de Bancos y el Banco Hipotecario del Ecuador.

Posteriormente la crisis de los años 30 y para adecuarse a las políticas del Fondo Monetario Internacional, la Ley General de Bancos y la Ley de Régimen Monetario sufrieron básicas modificaciones mediante las reformas de 1948.

En 1974 se promulgó la codificación de la Ley General de Bancos.

En el año de 1994 se derogó la Ley General de Bancos de 1987 por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 439 del 12 de mayo de 1994, la misma que fue objeto de varias reformas.

Finalmente, el 23 de enero del 2001 se implementó la Codificación de la Ley General del Sistema Financiero que constituye la normativa actualmente vigente.

### **Ley General De Instituciones Del Sistema Financiero**

La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado. Además, la Ley contiene disposiciones para que la Superintendencia de Bancos ejerza control y vigilancia sobre estas instituciones.

El panorama normativo se amplía con el Reglamento General a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Adicionalmente, la Superintendencia de Bancos como máximo organismo de control del sistema financiero privado, reglamenta el control mediante resoluciones de carácter obligatorio para las instituciones sujetas a su vigilancia.

Igualmente el Director del Banco Central en el ámbito de sus atribuciones expide regulaciones que tiene directa relación con el funcionamiento del sistema financiero.

La Ley clasifica a las instituciones del sistema financiero privado en: financieras, de servicios financieros y de servicios auxiliares.

En la categoría de Instituciones financieras se encuentran comprendidos los bancos, las sociedades financieras o las corporaciones de inversión y desarrollo.

Los créditos de consumo, tema central de la presente tesis, *"deben ser concedidos únicamente por Instituciones debidamente constituidas"* LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO como lo señala la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. De conformidad con el artículo 51 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, los bancos, entre otras operaciones, están autorizados a otorgar préstamos hipotecarios, prendarios o quirografarios, dentro de los que se encuentran categorizados los créditos de consumo.

**República Del Ecuador**  
**Superintendencia De Bancos Y Seguros**  
**Título VII**

**De los Activos y de los Límites de Crédito**

**Artículo 68.-** Las instituciones del sistema financiero, de conformidad con las normas que dicte la Superintendencia, a efecto de reflejar la verdadera calidad de los activos, realizarán una calificación periódica de los mismos y constituirán las provisiones que sean necesarias para cubrir los riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos. Presentarán a la Superintendencia en la forma y con la periodicidad que ésta lo determine, los resultados de tal calificación, la que podrá ser examinada por los auditores externos o por la Superintendencia.

**Artículo 69.-** Provisión es una cuenta de valuación del activo que afecta a los resultados y que se constituye para cubrir eventuales pérdidas por cuentas incobrables o por desvalorización de los activos o de los contingentes.

**Artículo 70.-** El valor de todo préstamo, descuento o cualquier otra obligación cuyo deudor estuviese en mora tres años, será obligatoriamente castigado por la institución del sistema financiero.

**Artículo 71.-** La Superintendencia dictará las normas referentes a las relaciones que deberán guardar las instituciones financieras entre sus operaciones activas, pasivas y contingentes, procurando que los riesgos derivados de las diferencias de plazos,

tasas, monedas y demás características de las operaciones activas y pasivas se mantengan dentro de rangos de razonable prudencia.

**Artículo 72.-** Ninguna institución del sistema financiero podrá realizar operaciones activas y contingentes con una persona natural o jurídica por una suma que exceda, en conjunto, el diez por ciento (10%) del patrimonio técnico de la institución. Este límite se elevará al veinte por ciento (20%) si lo que excede del diez por ciento (10%) corresponde a obligaciones caucionadas con garantía de bancos nacionales o extranjeros de reconocida solvencia o por garantías adecuadas admitidas como tales, mediante normas de carácter general expedidas por la Superintendencia de Bancos. Los límites de créditos establecidos se determinarán a la fecha de aprobación original de la operación de crédito. En ningún caso la garantía adecuada podrá tener un valor inferior al ciento cuarenta por ciento (140%) de la obligación garantizada.

El conjunto de las operaciones del inciso anterior en ningún caso podrá exceder del doscientos por ciento (200%) del patrimonio del sujeto de crédito, salvo que existiesen garantías adecuadas que cubran, en lo que excediese por lo menos el ciento veinte por ciento (120%).

Se exceptúan de los porcentajes antes mencionados las siguientes operaciones:

a) Los créditos destinados al financiamiento de las exportaciones luego de realizado el embarque, que tuviesen la garantía de créditos irrevocables, abiertos por bancos de reconocida solvencia del exterior, a satisfacción de la institución del sistema financiero privado;



- b) Las cartas de crédito confirmadas de importación y las garantías en moneda nacional o extranjera que se emitan con respaldos de contra garantías adecuadas, admitidas como tales, mediante normas de carácter general expedidas por la Superintendencia;
- c) Las garantías otorgadas por cuenta y riesgo de instituciones del sistema financiero privado del exterior, de reconocida solvencia, siempre que cuenten con el respaldo documental suficiente, en seguridad y a satisfacción de la institución mandataria; y,
- d) Las operaciones de crédito entre instituciones financieras, con las limitaciones que establezca la Superintendencia, previo informe del Directorio del Banco Central del Ecuador.

**Artículo 73.-** Se prohíbe efectuar operaciones con personas naturales o jurídicas vinculadas directa o indirectamente con la administración o la propiedad de una institución del sistema financiero, de sus subsidiarias o de su sociedad controladora.

Para las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda, se establece un cupo de crédito de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, los administradores, empleados y las personas naturales y jurídicas vinculadas a éstos, así como se establece un límite individual de crédito para aquellas personas vinculadas por propiedad o administración. El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento (10%), ni el límite individual superior al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

Nota.- Segundo inciso reformado por el artículo 1 de la Ley No 2002-57 "Ley reformativa a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, publicada en el suplemento del Registro Oficial 494 de 15 de enero del 2002.

**Artículo 74.-** Se considerarán vinculadas a la propiedad o administración de la institución del sistema financiero, las siguientes:

- a) Las personas naturales o jurídicas que posean, directa o indirectamente el uno por ciento (1%) o más del capital pagado de la institución financiera o de la sociedad controladora del banco o institución financiera que haga cabeza del grupo financiero;
- b) Las empresas en las cuales los representantes legales, administradores directos o funcionarios posean directa o indirectamente más del tres por ciento (3%) del capital de dichas empresas;
- c) Los cónyuges o los parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad de los representantes legales, de los administradores directos o funcionarios de una institución financiera;
- d) Las empresas en las que los cónyuges, los parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad de los representantes legales, de los administradores directos o funcionarios de una institución financiera, posean acciones por un tres por ciento (3%) o más del capital de dichas empresas; y,

e) Las que se declaren presuntivas, con arreglo a las normas de carácter general que dicte la Superintendencia de Bancos, por plazos, tasas de interés, falta de caución u otra causa, en las operaciones activas o sujetos que tengan tratamientos preferenciales en operaciones pasivas. Los administradores y funcionarios para efectos de créditos vinculados, deberán ser determinados por la Superintendencia de Bancos.

**Artículo 75.-** Cuando se trate de un grupo financiero, que se enmarque en las normas de esta Ley, los porcentajes previstos en el artículo 72 se computarán sobre el patrimonio técnico de la entidad financiera.

**Artículo 76.-** Para el cálculo de los límites previstos en los artículos 72, 73 y 75 se presumirá que constituyen un sólo sujeto, los deudores individuales que sean personas naturales o jurídicas, cuando:

- a) Sean accionistas directa o indirectamente en el veinte por ciento (20%) o más del capital pagado de una compañía;
- b) Existan relaciones de negocios, de capitales o de administración que permitan a una o más de ellas ejercer una influencia significativa y permanente en las decisiones de las demás;
- c) Existan datos o información fundada de que diversas personas mantienen relaciones de tal naturaleza que conforman de hecho una unidad de intereses económicos;
- d) Se hayan concedidos créditos a prestatarios o grupos prestatarios, en condiciones preferenciales o desproporcionadas respecto del patrimonio del deudor o de su capacidad de pago;

- e) Se hayan concedido créditos no garantizados adecuadamente a deudores o grupos prestatarios sin antecedentes o domiciliados en el extranjero sin información disponible sobre ellos;
- f) Se hayan concedido créditos a prestatarios o grupos de deudores por reciprocidad con otra entidad financiera; y,
- g) Cuando mantengan vinculación entre sí.

### 1.5.3 Fundamento Psicológico

Ser capaces de identificar momentos de compra a veces es más importante que la perfecta descripción de clientes. El momento de consumo del cliente nos permite personalizar la comunicación, la oferta, el canal y el precio. La segmentación debe girar en base al valor del cliente. El perfil de cada consumidor o grupo nos proporciona la información necesaria para estimar su valor y saber cuál será su reacción frente a la propuesta de la empresa y qué rentabilidad generará en el futuro. Es vital distinguir entre **CMVs** (Clientes de Mayor Valor), **CMPs** (Clientes de Mayor Potencial), **BZs** (Below Zeros o Clientes Irrentables). Los segmentos no son estáticos. Deben evolucionar. Un cliente pasa por distintos estadios por lo que la segmentación debe ser dinámica y evolutiva para adaptarse a nuevas realidades de la cartera.

#### 1.5.4 Marco Conceptual (Glosario de términos)

Dentro del desarrollo de este proyecto se utilizarán términos tales como Cooperativas, Ahorro, Crédito, Banca, Micro finanzas, Créditos de Consumo, Créditos Comerciales, Créditos de Vivienda, Microcréditos, etc.

Considerando como definiciones de referentes a crédito a las siguientes:

**Anatocismo:** es el cobro de intereses sobre intereses vencidos y no pagados por Incurrir el prestatario en mora.

**Cooperativas:** Son sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

**Crédito:** Contrato o convenio según el cual una de las partes entrega a otra cierta cantidad de dinero bajo el bajo el compromiso de que éste sea restituido luego de un cierto plazo, adicionándole los intereses correspondientes.

**Crédito Comercial:** Son todos aquellos crédito otorgados a sujetos de crédito, cuyo financiamiento este dirigido a las diversas actividades productivas. Clasificándose en créditos comerciales corporativos y créditos comerciales para Pymes, siendo estas últimas los más representativos para nuestro país dado a las empresas que sus ventas sean iguales o superiores a \$100,000.

**Crédito de Consumo:** Son los otorgados a personas naturales asalariadas y/ o rentistas, que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, son operaciones superiores a \$600.

**Crédito de Vivienda:** Son aquellos créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia con garantía hipotecaria.

**Cuota:** es el pago periódico (habitualmente mensual) que se realiza a la entidad financiera para la devolución de un préstamo. Estas cuotas incluyen una parte del capital prestado por la entidad y una parte de los intereses generados. Las cuotas pueden ser constantes, crecientes o decrecientes.

Con las constantes se paga todos los meses lo mismo ya que los intereses van disminuyendo proporcionalmente. Con las cuotas crecientes se amortiza cada vez más capital por lo que los intereses bajan. Y con las cuotas decrecientes, al amortizar cada año el mismo capital, los intereses se reducen y el total también.

**Financiación:** es la aportación económica de una entidad para poder alcanzar una cuantía suficiente para poder actuar en una determinada inversión.

Esta financiación, como todo dinero prestado, va ligada al pago de una cantidad en concepto de los intereses que genera este dinero y suele ser un porcentaje de la cantidad total requerida.

**Interés Bancario:** es la retribución económica que se debe pagar por la cesión de un capital en préstamo.

Es el rendimiento que origina una concesión de un crédito financiero, comercial o de otra índole, que abarca las sumas que cubre el sector público dependiendo de las tasas nominales de interés pactadas con antelación en los contratos y documentos que corresponden.

Son también la retribución de los valores de renta fija que pagan las entidades emisoras por el uso del dinero.

**Intereses Fijos:** En este tipo de intereses, las mensualidades serán siempre las mismas durante todo el tiempo que dure el préstamo, independientemente del nivel del mercado inmobiliario.

Esto nos permitirá asegurarnos que, aunque los tipos de interés fluctúen, nuestras condiciones del préstamo no variarán y que nuestro pago será siempre el mismo.

**Intereses Variables:** se pactan en relación con un índice de referencia. Este índice evoluciona dependiendo de las oscilaciones del mercado al alza o a la baja. A este índice de referencia hay que sumarle un margen, estableciéndose una revisión periódica de actualización del índice.

Habitualmente el tipo de interés es revisado semestralmente. De esta forma, la cuota mensual se ajusta a los niveles del mercado.

Aunque el mercado oscile, el plazo del préstamo se mantiene siempre fijo. Lo que variará serán las cuotas mensuales.

**Pagarés:** son títulos de valores que condicionan el pago de un importe determinado por parte del emisor al beneficiario o al receptor del pagaré. Es decir, mediante el pagaré el emisor se compromete a devolver una cierta cantidad de dinero en una fecha determinada. Estas dos informaciones vienen estipuladas en el pagaré.

Los pagarés son activos durante un corto plazo. Su duración promedio oscila hasta 36 meses. Cuando hablamos de duración, hablamos, por supuesto, del vencimiento del mismo.

**Segmentación del mercado:** Se define al segmento de mercado como un grupo grande de compradores con necesidades y preferencias al que se pueda llegar con una variada estrategia de comercialización.

**Seguro de desgravamen:** En caso que fallezca la persona que se encuentra como deudora de un crédito en una Institución Financiera, este seguro le cubre el valor total de la deuda pendiente de pago.

**Superintendencia de Bancos y Seguros:** Ente Gubernamental creado el día 6 de Septiembre de 1927, que se estableció para la supervisión de las operaciones bancarias agrupadas en Instituciones del Sistema Financiero.

**Tipos de interés:** marcan el precio del dinero. Es, poco más o menos, lo que nos puede costar pedir prestado dinero. Los tipos de interés son de distintos tipos. Pueden ser fijos, variables o mixtos.

El tipo de interés fijo es el que se mantiene igual durante toda la duración del préstamo, mientras que interés variable va cambiando con el paso del tiempo y se



va actualizando y revisando en los plazos establecidos a la firma del contrato con la entidad bancaria.

**Vencimiento:** es el plazo de vida de un activo financiero.

Es decir, es el cumplimiento del plazo de una deuda u obligación.

## **1.6 Formulación de la Hipótesis y variables**

### **1.6.1 Hipótesis general**

La aplicación de nuevas e innovadoras estrategias comerciales incrementará la colocación del crédito de consumo para el segmento masivo en el Cantón Durán y de esta manera se contribuirá al desarrollo socio económico cultural.

### **1.6.2 Hipótesis particulares**

- a) El diseño e implementación de nuevas estrategias comerciales mejorará la captación de nuevos clientes bancarizados del segmento masivo.
- b) El diseño e implementación de nuevas estrategias de mantenimiento permitirá incrementar los niveles de colocación del crédito de consumo en el segmento masivo entre los clientes bancarizados de Durán.
- c) El diseño e implementación de nuevas estrategias de fidelización mantendrán y recuperarán a clientes bancarizados del segmento masivo con acceso al crédito de consumo en Durán.

### 1.6.3 Variables

INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE
El diseño e implementación de nuevas estrategias comerciales	la captación de nuevos clientes bancarizados del segmento masivo
El diseño e implementación de nuevas estrategias de mantenimiento	Los niveles de colocación del crédito de consumo en el segmento masivo entre los clientes bancarizados de Durán.
El diseño e implementación de nuevas estrategias de fidelización	A clientes bancarizados del segmento masivo con acceso al crédito de consumo en Durán.

## 1.7 Aspectos metodológicos de la investigación

### 1.7.1 Tipo de estudio

Nuestro tema de investigación tiene la premisa de ser de corte teórico cuya característica es una investigación cuantitativa, cualitativa y experimental.

## **Estudio cuantitativo**

Ya que es necesario y fundamental -obtener y utilizar toda la información indirecta - respecto al sector y a la institución financiera, que nos permita aumentar el conocimiento del negocio, para ello se puede recurrir a:

- Encuestas
- Información de clientes bancarizados del segmento masivo de Duran
- Información de la fuerza de ventas del sector bancario de Duran
- Información de los clientes
- Referidos
- Publicaciones de prensa, Internet, radio, etc.
- Otros oficiales experimentados del mismo banco, etc.

## **Estudio Cualitativo**

La investigación es de carácter exploratorio que pretende determinar principalmente aspectos diversos del comportamiento humano, como: Motivaciones, actitudes, intenciones, creencias, gustos y preferencias.

Vamos a utilizar:

- Plan de Acción

## **Estudio Experimental**

Existe la presencia de un problema de crecimiento en los clientes del segmento masivo del Cantón Durán. Contamos con las hipótesis y variables, determinación de población y muestra. Hemos seleccionado los instrumentos de medición y los procedimientos para obtención de datos. Confiabilidad de datos en base a la estadística. Realización del experimento durante el período 2010 con los datos del cierre del año 2009 y sus datos mensuales publicados en la SBS para obtener la evolución, resultados y conclusiones.

### **1.7.2 Métodos de investigación**

- Investigación *de escritorio* (búsqueda de información bibliográfica en bibliotecas y centros de investigación)
- Inductivo – deductivo Encuestas para clientes.

### **1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información**

- Recolección de datos primarios financieros sobre la colocación de crédito de consumo
- Recolección de datos secundarios sobre la realidad financiera en el cantón de Durán.
- Aplicación de cuestionario a clientes

#### 1.7.4 Tratamiento de la información

- Análisis, control y supervisión de datos primarios de la encuesta
- Análisis, comparación del año 2009 vs.2010 en base a la página de la SBS.
- Información del reporte mensual de crecimiento del segmento masivo donde se evidencia la evolución del mismo en base a la página de la SBS.

#### 1.7.5 Definición de la población y muestra

LUGAR	HABITANTES PROMEDIO
DURAN	La población que posee Durán es de 350.000 habitantes aproximadamente. <a href="http://www.visitaecuador.com">www.visitaecuador.com</a>

ENTIDAD BANCARIA ESCOGIDA	CLIENTES PROMEDIO
ENTIDAD BANCARIA DE MAYOR POSICIONAMIENTO	11.000
CLIENTES SEGMENTO MASIVO	5.000

Cálculo de la muestra				
n=	356,816442 total de muestra			
N Población	5000	clientes		
Z Nivel de confiabilidad	1,96		Z <sup>2</sup>	3,8416
p Probabilidad de Ocurrencia	0,5			
q Probabilidad de no Ocurrencia	0,5			
e Error de muestreo	0,05		e <sup>2</sup>	0,0025

**Muestra.-** Se ha escogido como muestra 356 personas con perfil masivo.

Desarrollo:

$$N = \frac{Z^2 P Q N}{(e^2(N-1) + Z^2 P Q)}$$

$$\frac{(5.000 \times 3,8416 \times 0,5 \times 0,5)}{(0,0025)(5.000 - 1) + (3,8416 \times 0,5 \times 0,5)} = \frac{4.802,00}{13,46} = 356,8164$$

### 1.8 Resultados e impactos esperados

- A corto plazo: diagnosticar el problema existente.
- A mediano plazo: sondear el nivel de aceptación de los clientes y no clientes perfil segmento masivo acerca de la propuesta que se plantea.
- A largo plazo: Implementar las estrategias comerciales crediticias del segmento masivo para la colocación del crédito de consumo.

## **2.- ANALISIS, PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO**

### **2.1 Análisis de la situación actual de la Banca Ecuatoriana y el crédito de consumo.**

El sistema financiero ecuatoriano cierra 2010 con cifras positivas. Hasta noviembre pasado, los 25 bancos privados que operan en el país reportaron un crecimiento en todos sus indicadores. Los activos llegaron a 19.832 millones de dólares lo que representa un crecimiento del 18,4% respecto del año pasado, según un reporte de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE) al que ANDES tuvo acceso.

El patrimonio (que incluye utilidades) creció un promedio del 11,3% y se ubicó en 2.058,6 millones de dólares respecto de 2009 cuando alcanzó los 1.850 millones. El año pasado el crecimiento fue del 6% frente a 2008 lo que muestra la recuperación reportada en este año.

“El sistema bancario ecuatoriano termina sólido, solvente y líquido. Ya no tanto para beneficio de los propietarios y de los bancos sino fundamentalmente para beneficio los clientes”; dijo a ANDES César Robalino, director Ejecutivo de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador.

Es así que en los primeros once meses del año, el crédito mostró una gran expansión en todos sus segmentos. La cartera crediticia pasó de 9.288 millones a 11.042 millones de dólares, lo que representa una recuperación del 18,9%. El presidente del directorio del Banco Central del Ecuador, Diego Borja, consideró

que este es uno de los resultados de decisiones tomadas por el Gobierno como la obligatoriedad de que una parte de los recursos que tiene la banca depositados en el exterior se quede en el país con el fin de generar liquidez crediticia.

“El mantener un coeficiente de liquidez doméstica de 600 millones, no solo que fue adecuado para defender la dolarización sino que contribuyó a dinamizar el crédito”, recalcó. Robalino coincidió al señalar que este año la banca ha contado con más recursos que han sido utilizados para transformarlo en crédito. “Hemos identificado las necesidades crediticias y las estamos satisfaciendo”, acotó.

El ejecutivo bancario, reconoció que la reducción de tasas de interés y la eliminación de los costos Los costos financieros “implicó a aumentar el crédito y sus servicios a efectos de minimizar y reducir costos unitarios”, manifestó en ANDES. En términos nominales, dijo Robalino, el crédito cerrará 2010 con un crecimiento de entre el 20% y el 22%. “Esto significa que la banca vienen colaborando en el financiamiento del desarrollo del Ecuador y no solo se ha financiado actividades de consumo sino crédito para sectores productivos como la industria textil, metalmecánica, sector bananero, etc. El crédito ha crecido más de lo que ha crecido la economía”, sostuvo.

Los préstamos comerciales subieron a 5.023 millones de dólares, un 16,4% frente al 2009 (4.316 millones). El monto colocado en este año también es superior al registrado en igual período de 2008 cuando llegó a 4.720 millones de dólares. El crédito de consumo aumentó un 28%; el de vivienda, un 11,7%; y el microcrédito, un 12,5%. De acuerdo con las cifras de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, la morosidad se redujo del 3,8% al 3%.



La ministra Coordinadora de la Política Económica, Katuska King, explicó que las políticas financieras aplicadas por el régimen tienen el objetivo de expandir el crédito productivo. “Lo que buscamos es fortalecer el crédito a bajo costo y que la ciudadanía pueda acceder a los bancos y a las instituciones financieras”, señaló.

Reiteró que con estas medidas se ratifica el propósito del Gobierno de tener una economía que privilegia al ser humano y no solamente una economía de rentabilidades. “Todos tenemos que arrimar el hombro para sacar al país adelante”, sostuvo.

Dijo que actualmente la economía se encuentra en un ciclo de recuperación y que el país “goza de buena salud”. “Tenemos que privilegiar el producto nacional para poder consumir nuestros propios productos. Eso tenemos que valorar y apoyar”, dijo al mencionar que también se prevé implementar préstamos con plazos que lleguen hasta a los 3 o 5 años.

Robalino también consideró necesario realizar un trabajo conjunto. “Es muy complicado hacer gestión económica y financiera cuando un sistema esta frágil y débil. Que esté sólido y fuerte es una buena noticia para todos”, insistió. En cuanto a depósitos, la banca ecuatoriana también registra cifras positivas.

Un crecimiento del 18,8% (15,254 millones de dólares), hasta noviembre de 2010. El año pasado sumó 12.836 millones. Entre 2008 y 2009 el crecimiento fue de apenas el 0,1%. “Esto muestra el gran desempeño del sistema bancario durante este año”, recalcó Robalino.

Las utilidades de la banca se proyectan en un promedio de 250 millones de dólares “no creo que superen esa cantidad”. sostuvo el representante de la banca privada. Según cifras oficiales, en noviembre la utilidad neta fue de 231 millones, un 18.8% más que en 2009 cuando decreció un -40,4%. /GMC

### **2.1.1 Características del Crédito de consumo en el Sector Bancario**

Se visitaron las tres principales Instituciones Financieras del Cantón Durán con la finalidad de conocer las características, beneficios, garantías para el otorgamiento del Crédito de Consumo y mencionamos:

#### **Banco Guayaquil:**

##### **Misión**

Crear valor a nuestros clientes, accionistas, colaboradores, y a la sociedad, desarrollando propuestas bancarias y financieras, ejecutadas con calidad.

##### **Visión**

Nos vemos como la marca líder de servicios bancarios y financieros de los ecuatorianos. Estamos presentes en todos y cada uno de sus hogares y en todas y cada una de sus empresas.

**Multicrédito:** es un servicio diseñado para cubrir rápidamente, sus necesidades de consumo personal o de capital, para emprender un negocio o proyecto propio. El pago es en cómodas cuotas mensuales, hasta con 36 meses plazo.

### Características:

- “Cubra rápidamente, hasta en 36 cuotas, sus necesidades de consumo o capital.”
- Los montos, concedidos ágilmente, van desde US\$ 1,000, dependiendo de su necesidad.
- Tasa: 16,30%
- Usted podrá elegir la modalidad de financiamiento, que más se adecue a su presupuesto.

### Requisitos:

- No estar registrado en la CENTRAL DE RIESGO, ni en la Superintendencia de Bancos.
- Ser cliente del Banco de Guayaquil.
- Mantener cuenta de ahorro o corriente.
- Llenar la solicitud de crédito.

**Banco Pichincha**



### Misión

Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo del Ecuador apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas.

## **Visión**

El Banco Pichincha es el líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus acciones.

## **Crédito Preciso**

### **Características:**

- El monto mínimo de crédito es de \$ 600 y el máximo es de \$ 15.000
- El plazo del crédito es de 3 hasta 36 meses, dependiendo del monto solicitado.
- La tasa de interés es fija 15,18%
- Beneficios:
- Comodidad para el pago.
- Débito automático.
- Día de pago fijo seleccionado por el cliente.
- Recibe el monto líquido, sin deducciones fiscales, facilitando el uso del dinero solicitado.

### **Requisitos:**

#### **Personas dependientes:**

- Pre-evaluación de cliente.
- Impresión de la cotización de crédito firmada por el cliente.
- Solicitud de crédito del solicitante(s) y garante (s).
- Copias de cédulas de identidad de todos los participantes.

#### **Para empleados de empresas privadas:**

- Rol de pagos o certificado actualizado.

#### **Para empleados de empresas públicas:**

- Certificado actualizado de ingresos y rol de pagos.

#### **Para jubilados:**

- Soportes de pagos por jubilación.

En caso de declarar patrimonio, será necesario justificación del mismo. Para el caso de los jubilados, el préstamo siempre debe respaldarse con patrimonio. Para ello, se requiere adjuntar copias de respaldo patrimonial, como la copia de la matrícula del vehículo o la copia del pago predial.

#### **Personas naturales independientes:**

- Pre-evaluación de cliente.
- Impresión de la cotización de crédito firmada por el cliente.
- Solicitud de crédito del solicitante(s) y garante (s).

- Copias de cédulas de identidad de todos los participantes.
- Fotocopia de RUC, permiso de funcionamiento, patente municipal, calificación artesanal, o carné municipal de ocupación de puesto.
- Para los transportistas se solicitará también el certificado de la Cooperativa de Transporte correspondiente.

#### **Línea Abierta:**

- Este crédito le permite satisfacer sus necesidades de consumo a mediano plazo.

#### **Garantía:**

- Primera hipoteca abierta de la vivienda del cliente.
- Se aceptan hipotecas de terceros.

#### **Características:**

- El monto mínimo del crédito es de \$ 3.000 y el máximo es de \$ 100.000
- La tasa de interés fija durante el periodo de vigencia del crédito.
- El plazo es de 3 hasta 84 meses.
- Financiamiento de hasta el 70% del valor de realización de la vivienda.
- Tasa: 15,15%

## **Requisitos:**

### **Personas dependientes:**

- Pre-evaluación de cliente.
- Impresión de la cotización de crédito firmada por el cliente.
- Solicitud de crédito del solicitante(s) y garante(s).
- Copias de cédulas de identidad de todos los participantes.

### **Para empleados de empresas privadas:**

- Rol de pagos o certificado actualizado.

### **Para empleados de empresas públicas:**

- Certificado actualizado de ingresos y rol de pagos.

### **Para jubilados:**

- Soportes de pagos por jubilación.

En caso de declarar patrimonio, será necesario justificación del mismo. Para el caso de los jubilados, el préstamo siempre debe respaldarse con patrimonio. Para ello, se requiere adjuntar copias de respaldo patrimonial, como la copia de la matrícula del vehículo o la copia del pago predial.

## Personas naturales independientes:

- Pre evaluación de crédito.
- Impresión de la cotización de crédito firmada por el cliente.
- Solicitud de crédito del solicitante(s) y garante(s).
- Copias de cédulas de identidad de todos los participantes.
- Fotocopia de RUC, permiso de funcionamiento, patente municipal, calificación artesanal, o carné municipal de ocupación de puesto.
- Para los transportistas se solicitará también el certificado de la Cooperativa de Transporte correspondiente.

## Banco Bolivariano Banco Bolivariano

### Misión:

Somos una organización privada ecuatoriana de alcance nacional dedicada a la prestación de servicios financieros que responden a las necesidades de nuestros clientes personales y corporativos con calidad y eficiencia.

### Visión:

Mantener al Banco Bolivariano como una de las Instituciones Financieras más importantes del Ecuador, conservando una óptima situación financiera y la excelencia en el servicio de nuestro personal, con rapidez de respuesta y creando nuevos productos a la medida de las necesidades de cada segmento de clientes.



## **Credirol**

- Monto: hasta 4 veces el sueldo mensual neto, máximo 12.000
- Plazo: 24 meses
- Vencimientos mensuales cuotas fijas debitadas del rol de pagos
- Desembolso: cuenta de ahorro, corriente y tarjeta de pago
- Tasa: 16,18%

## **Requisitos:**

- Copia de cédula, planilla, rol de pagos y estabilidad mínima de 1 año
- Solicitud de crédito del producto

## **2.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas**

### **2.2.1 Análisis comparativo período 2002-2010 de la evolución del crédito de consumo en el Ecuador**

Conforme a información publicada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador en su reporte Indicadores de cartera bruta por indicadores de negocio (Banca Privada), tomando como punto de partida el año 2002 y comparando los resultados con el año 2010, podemos concluir los siguientes puntos:

- Es evidente el crecimiento sostenido que ha tenido el crédito bancarizado
- El crecimiento del total cartera crédito consumo entre los años 2002 al 2010 es del 430%

- El crecimiento del total cartera crédito consumo del año 2010 es del 33% ocupando el segundo puesto en ranking dentro de su clasificación. Mencionamos como dato informativo que el crédito comercial ocupó el primer puesto con el 46%, vivienda el tercer puesto con el 13% y la microempresa el 9% ocupando el cuarto lugar.

INDICADORES DE CARTERA BRUTA POR INDICE DE NEGOCIO									
SISTEMA DE BANCOS PRIVADOS									
(en miles de dólares y porcentajes)									
Gráfico 1									
VARIABLES	dic-02	dic-03	dic-04	dic-05	dic-06	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10
CARTERA DE CREDITOS	2.711.672	3.003.497	3.933.605	5.053.176	6.379.867	7.139.072	9.114.053	8.847.700	10.717.676
(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INC)	335.714	335.081	326.484	381.721	409.678	431.668	520.659	606.046	643.345
<b>CARTERA BRUTA</b>	<b>3.047.386</b>	<b>3.338.578</b>	<b>4.260.089</b>	<b>5.434.897</b>	<b>6.789.545</b>	<b>7.570.741</b>	<b>9.634.712</b>	<b>9.453.746</b>	<b>11.361.021</b>
<b>POR LINEA DE NEGOCIO ( capital )</b>									
Comercial	1.879.376	2.118.002	2.472.518	2.948.983	3.542.168	3.681.338	4.676.774	4.426.821	5.175.210
Consumo	864.847	830.305	1.131.276	1.521.401	1.978.918	2.259.804	2.818.044	2.869.731	3.721.432
Vivienda	246.490	291.073	454.314	610.513	781.421	1.021.441	1.305.678	1.309.925	1.466.196
Microempresa	56.672	99.197	201.981	353.999	487.037	608.157	834.216	847.268	998.184
	<b>3.047.385</b>	<b>3.338.577</b>	<b>4.260.089</b>	<b>5.434.896</b>	<b>6.789.545</b>	<b>7.570.741</b>	<b>9.634.712</b>	<b>9.453.746</b>	<b>11.361.021</b>
<b>POR LINEA DE NEGOCIO (capital + interes)</b>									
Comercial	1.701.129	1.943.418	2.288.196	2.786.090	3.443.384	3.597.406	4.594.457	4.327.237	5.098.011
Consumo	807.374	759.940	1.063.422	1.454.643	1.890.452	2.166.869	2.711.299	2.749.893	3.593.435
Vivienda	230.761	277.303	442.025	600.781	770.620	1.008.236	1.290.469	1.289.676	1.444.503
Microempresa	52.697	94.774	192.035	327.687	460.802	582.145	797.334	814.908	971.916
<b>Total</b>	<b>2.791.961</b>	<b>3.075.435</b>	<b>3.985.678</b>	<b>5.169.201</b>	<b>6.565.258</b>	<b>7.354.655</b>	<b>9.393.558</b>	<b>9.181.714</b>	<b>11.105.864</b>
<b>POR LINEA DE NEGOCIO ( Interés )</b>									
Comercial	178.247	174.584	184.322	162.893	98.783	83.933	82.317	99.584	79.199
Consumo	57.473	70.365	67.854	66.758	88.467	92.935	106.745	119.838	127.997
Vivienda	15.729	13.770	12.289	9.732	10.801	13.205	15.209	20.250	21.693
Microempresa	3.975	4.423	9.946	26.312	26.235	26.013	36.882	32.360	26.268
<b>Total</b>	<b>255.424</b>	<b>263.142</b>	<b>274.411</b>	<b>265.695</b>	<b>224.286</b>	<b>216.086</b>	<b>241.154</b>	<b>272.032</b>	<b>255.157</b>

## 2.2.2 ANALISIS FODA DE UNA ENTIDAD BANCARIA EN DURAN

En base al ranking emitido por la Superintendencia de Bancos y seguros, hemos tomado la Institución con mayor penetración en el Mercado al año 2010.

<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <p>Imagen y solvencia institucional Primer Banco Latinoamericano en España. Patrimonio técnico solvente Amplia línea de productos y servicios Contamos con especialistas de productos Amplia cobertura geográfica y presencia en Miami, Panamá, Perú Colombia. Oferta de crédito permanente durante todo el año para clientes y no clientes. Gerenciamiento de clientes del portafolio uno a uno</p>	<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <p>Mercado diverso y aún no captado Captación de clientes a través de negocios de Comercio Exterior Nicho de mercados no atendidos o explotados (clientes inactivos) Captación del mercado inmigrante Crecimiento de captaciones de clientes afectados en feriado bancario Captación de diferentes segmentos de clientes Incremento de participación de mercado</p>
<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <p>Agencia no cuenta con Caja VIP Las relaciones empresariales de la zona son manejadas por la Banca Corporativa de la Institución. Poca publicidad en la zona No cuenta con autobanco No hay presencia de la entidad en el sector Centro del Cantón.</p>	<p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <p>Produbanco: 20 años en la plaza Guayaquil: 10 años en la plaza con dos agencias. Internacional: 10 años Rumores y persecución política contra el sistema financiero. BIESS, Banco Fomento Prestamistas informales Cooperativas de ahorro y crédito.</p>

## 2.3 Presentación de resultados y diagnósticos

### 2.3.1 Árbol de problemas

En los cuadros adjuntos evidenciamos los problemas actuales existentes en el sistema Bancario del Cantón Durán con su respectivo análisis y comentarios.

Luego de desarrollar el árbol de problemas podemos decir que existen varios problemas que afectan directamente a la Agencia Durán:

Realizando el análisis de las causas que no permiten un eficiente desarrollo del banco en su gestión comercial y de marketing podemos decir las variables que mayor dificultad tienen son las siguientes:

- Desconocimiento del entorno económico de Durán
- Poca atracción de clientes y la fidelización de los existentes en la agencia
- El desconocimiento y falta de una buena comunicación de los productos y servicios que el banco brinda por toda el área comercial.
- El área comercial no tiene técnicas de venta y negociación
- No hay una difusión del valor agregado en el correcto mercado meta.

A continuación están todos los arboles de problemas y su respectivo diagnostico en donde se elaborara un plan de acción con estrategias de marketing.

**VARIABLES Y PROBLEMAS DEL BANCO**

ENTIDAD BANCARIA	AG.	DURAN				
CONCEPTO	5	4	3	2	1	
Escoger mercados metas.						3
Captar clientes.						2
Conservar clientes.						2
Agregar valor.						4
Entregar valor agregado.						3
Comunicar al cliente sobre el valor agregado.						3
Planear y ejecutar la concepcion de bienes y servicios.						4
Planear y ejecutar precios.						4
Planear y ejecutar la comunicación.						4
Planear y ejecutar la distribucion.						4
Crear intercambios que sastifagan los objetivos de los individuos y las organizaciones.						4
Conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a el y se venda solo.						3
Suministrar bienes o servicios para los que se sabe que existe una demanda por parte de los consumidores						4
						44
						<b>MEDIA</b> <b>3,38</b>

**Comentarios y Conclusiones**

Realizado el analisis de las causas que no permiten un eficiente desarrollo del banco en su gestion comercial y de marketing podemos decir que las variables que mayor dificultad tienen son :

- 1.-Poca atracción y fidelizacion de los clientes de la entidad bancaria
- 2.-No existe una buena comunicación de los servicios y beneficios del banco hacia el cliente
- 3.-Urgente realizar un plan de acción y estrategias de marketing para mejorar el area comercial del banco

CONCEPTO	5	4	3	2	1	DESCRIPCION BREVE DEL PROBLEMA
Escoger Mercados Meta			X			Falta de levantamiento de información del entorno económico de Durán
Captar Clientes				X		Escaso crecimiento del número de clientes del portafolio asignado a los asesores comerciales.
Conservar Clientes				X		Deserción de clientes a la competencia o en estado de inactividad 40%
Entregar Valor Agregado			X			Bajos resultados en el índice de venta cruzada sin llegar a los estándares solicitados por la institución (2 productos como mínimo)
Comunicar al Cliente sobre Valor Agregado			X			Ineficientes técnicas de venta del asesor al no ofrecer otro producto ni generar la venta cruzada

#### Comentarios y Conclusiones

De las 15 variables o causas del problema que el banco tiene actualmente escogeremos las 5 que más atención por parte nuestra requiere para armar nuestro plan de marketing estratégico y de acción necesarios para dar un giro de 180 grados y mejorar el área de comercialización y la colocación de los créditos bancarios

los problemas ya los conocemos falta de conocimiento del mercado meta atracción y fidelización de los clientes y la entrega y comunicación de los servicios y productos del banco

ORIENTACION QUE PREDOMINA	5	4	3	2	1
Concepto de Producción					
Concepto de Producto					
Concepto de Venta					
Concepto de Marketing		X			

#### Comentarios y Conclusiones

La clave para que una organización alcance sus metas consiste en ser más eficaz que sus competidoras en cuanto a **crear, entregar y comunicar valor** a sus mercados meta.

En la entidad bancaria estamos conscientes que la calidad del servicio es una herramienta que debe aportar a crear rentabilidad, fidelización y satisfacción. La calidad no solo se transmite con sonrisas, sino con tiempos de servicio, calidad de información, respuestas de soporte y servicios garantizados.

<b>ANALISIS DE RETENCION DE CLIENTES</b>								
Conceptos de Valor	Calificaciones					Ponderaciones		
	5	4	3	2	1	P	M	R
VALOR AGREGADO AL						100	500	355
CLIENTE						60	300	220
Valor Total para el Cliente								
Valor de Producto	5					20	100	100
Valor de Servicios			3			10	50	30
Valor del Personal			3			10	50	30
Valor de Imagen	5					20	100	60
Costo Total para el								
Cliente						40	200	135
Costo Monetario		4				10	50	40
Costo de Tiempo			3			10	50	30
Costo de Energia		4				5	25	20
Costo Psiquico			3			15	75	45
<b>71% de apreciacion sobre el valor agregado al cliente</b>								
<p>Los clientes tienen subvalorados los servicios y productos del banco en un 71% lo cual hace necesarios planes de acción y de marketing para mejorar este valor en el cliente</p> <p>Nuestros clientes nos ven en general como un viejo confiable, honesto y solvente pero que a su vez lento y no muy amable.</p> <p>Los clientes piden que seamos más ágiles y más amables.</p> <p>Los clientes están contentos con la solvencia y prestigio del Banco.</p> <p>Los clientes valoran que tengamos muchas agencias.</p> <p>Los clientes creen en nuestra honestidad y transparencia.</p>								

ANALISIS DE RETENCION DE CLIENTES						
CONCEPTOS	5	4	3	2	1	
Se mantiene leal mas tiempo						3
Compra mas cuando la empresa introduce nuevos productos o moderniza los productos existentes						4
Habla favorablemente acerca de la empresa y sus productos						3
Presta menos atencion a las marcas y la publicidad de la competencia y es menos sensible al precio						3
Ofrece ideas de producto o servicio de la empresa						3
Cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo porque las transacciones se vuelven rutinarias						4
						20
						<b>MEDIA 3,33</b>

### Comentarios y Conclusiones

Dentro del analisis de retención de clientes observamos que hay varias factores que influyen mucho en el desarrollo del banco y del area comercial por que estamos perdiendo o lo dejamos ir a nuestra piedra angular que es el cliente. Los factores que mas retienen al son productos y servicios innovadores y por parte la diferenciacion en la calidad de atención al cliente.



ESTRATEGIA	CALIFICACION	POR QUE?
Marketing Básico		
Marketing Reactivo		
Marketing Responsable	4	Los asesores comerciales del Banco se comunican poco con el cliente despues del desembolso del servicio - para verificar si el producto esta cumpliendo con lo que se esperaba de el, solicitan sugerencias y gestionan las mejoras necesarias.
Marketing Proactivo		
Marketing de Sociedad		
Comentarios y Conclusiones		
<p>Cumplimos un rol fundamental en el desarrollo macroeconomico del pais con la generacion del credito para el desarrollo de la pequeña empresa y generacion de fuentes de trabajo.</p> <p>Al establecer un arelacion comercial con nuestro clientes comunicamos todos nuestros servicio y costos que tienen.</p> <p>Hacemos campañas de educacion en temas de seguridad para uso de cajeros automaticos y canales electronicos</p> <p>Nuestras tasas de interes tanto activas como pasivas estan publicadas en sitios visibles en todas las agencias del banco, en la web y superintendencia de bancos y seguros</p>		

DESCRIPCION BREVE							
DEL PROBLEMA	5	4	3	2	1	Relacionado con Variable del Marketing	Relacionado con actor o involucrado
Falta de levantamiento de información del entorno económico de Durán			X			personal plaza	asesores y gerente
Escaso crecimiento del número de clientes del portafolio asignado a los asesores preferenciales y pes en el año				X		producto promoción personal	asesores gerente marketing
Desercion de clientes a la competencia o en estado de inactividad				X		producto promoción personal plaza evidencia física	asesores gerente marketing clientes
Bajos resultados en el índice de venta cruzada sin llegar a los estandares solicitados por la institución (2 productos)			X			producto promoción personal	asesores gerente marketing clientes
Ineficientes técnicas de venta del asesor al no ofrecer otro producto ni generar la venta cruzada			X			procesos producto promoción personal	asesores gte producto marketing
						personal	

VARIABLES DE MARKETING	INVOLUCRADOS	INTERESES	PROBLEMAS
<b>PRODUCTO</b>			
<b>CALIDAD</b>	Unidad de atención al cliente  Unidad de calidad  Lineas de Supervision	Mejorar el nivel de Servicio al cliente  Reforzar con todos los colaboradores	Quejas actitudinales y  Tiempos de respuesta
<b>MARCA</b>	Dep. Marketing: Area comercial	Cumplimiento de los objetivos  Rentabilidad	no se realiza venta cruzada
<b>EMPAQUE</b>	Dep. Marketing: Dep. Financiero Unidad de oferta de valor	Incrementar el índice de cumplimiento en campañas de oferta valor	Ofertas de valor montos bajos de credito
<b>SEGMENTACION</b>	Dep. Marketing: Dept de ofertas de valor; Dpto. comercial	Maximizar y Rentabilizar a los clientes  campañas de oferta valor	no existe una correcta segmentacion
<b>PRECIO</b>			
<b>FINANCIAMIENTO</b>	Dpto. Mkt. Habitar, Autoseguro, Banca de personas	Colocacion de credito de vivienda vehiculo	asesor no conoce del producto. No indica el beneficio (financiamiento legales y otros)
<b>BONIFICACIONES</b>	Clientes Inversionistas Dep. Financiero y Dep de Marketing	Mejorar la rentabilidad gestionando las	No fidelizacion del cliente
<b>CONCESIONES ESPECIALES</b>	Dep. Comercial Tesoreria Dep. Marketing valor	beneficios con significativa rentabilidad  campañas de oferta valor	Tasas no competitivas para los inversionistas

VARIABLES DE MARKETING	INVOLUCRADOS	INTERESES	PROBLEMAS
<b>PLAZA</b>			
<b>CANALES</b>	Canal Fisicos	Ganar exhibicion en establecimientos	Debil merchandising
	Clientes mayoristas Dep. Ventas Dep. Financiero Dep.	Fortalecer ventas en canales tradicionales.	Existen demasiadas marcas y productos.
	Clientes mayoristas Dep. Ventas Dep. Financiero Dep.	Ganar mas puntos de venta.	Indices altos de incobrables
<b>COBERTURA</b>	Dep. Ventas, Clientes en general	Incrementar las ventas	Falta organización en la cobertura
<b>LOCALIZACION</b>	Dep. Ventas, Clientes en general	Mejorar penetracion de productos en el mercado	Ubicación incorrecta de las zonas
<b>INVENTARIOS</b>	Dep. Ventas, Bodega de productos terminados; Dep. Financiero	Realizar oportunamente todos los despachos, en el	Controles inadecuados de rotacion de inventarios.
<b>TRANSPORTE</b>	Dep. logística y Distribucion; Dep. Ventas; Bodega Productos Terminados	Mejorar la entega de productos, en un maximo de 24 horas.	Entregas a destiempo.

## **2.4 Verificación de hipótesis**

Con la finalidad de verificar la hipótesis realizada se ha procedido con diversas actividades en relación a nuestra Hipótesis planteada y que mencionamos a continuación:

Como respuesta a la primera hipótesis se pudo evidenciar falta de conocimientos al momento de ofertar los productos afectando de esta manera al cliente ya que en ocasiones no le daban el producto acorde con su necesidad o demoraban el flujo del crédito.

En la segunda hipótesis el cliente no veía diferenciación entre uno y otro banco ya que el asesor no mencionaba pluses adicionales y no realizaba seguimientos y post-venta.

En la tercera hipótesis las encuestas arrojan resultados que el cliente solicita creación de productos dinámicos y acuerdos con sus necesidades actuales.

## **2.5 INVESTIGACION DE MERCADO**

### **2.5.1 ANALISIS DESCRIPTIVO – ENCUESTA**

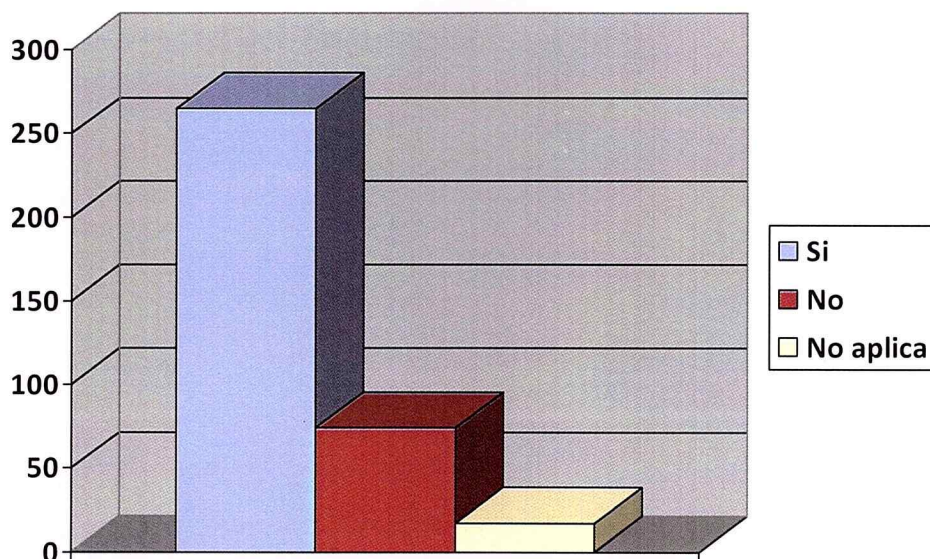
El tamaño total de la muestra levantada para nuestro estudio es de 356 encuestas en el Cantón Durán en las Agencias Durán y Durán Outlet del Banco. A continuación presentaremos cada una de las preguntas de investigación planteadas:

ENCUESTA			
1. ¿Considera que el Crédito de consumo ayuda al desarrollo del país?	Si	No	No aplica
2. ¿Considera que las tasas de interés de los préstamos bancarios de consumo son acordes con la situación actual?	Muy de acuerdo	Poco de acuerdo	Desacuerdo
3. ¿El crédito bancario ayudaría al desarrollo del Cantón Durán?	Muy de acuerdo	Poco de acuerdo	Desacuerdo
4. ¿Le gustaría que le aprobaran un crédito de consumo Bancario?	Si	No	No aplica
5. Si tuviera una necesidad, ¿dónde solicitaría un crédito?	Bancos	Coop / BIESS	Otros
6. ¿Considera que su Banco es ágil y oportuno en el otorgamiento y gestión de créditos?	Si	No	No aplica
7. ¿Aperturaría una cuenta en el Banco que le vaya a otorgar un crédito?	Si	No	No aplica

Presentaremos las tablas de frecuencias con el número de encuestas correspondientes a cada una de las preguntas de investigación planteadas

1.- ¿Considera que el Crédito de consumo ayuda al desarrollo del país?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	265	72
No	74	22
No aplica	17	6
TOTAL	356	100

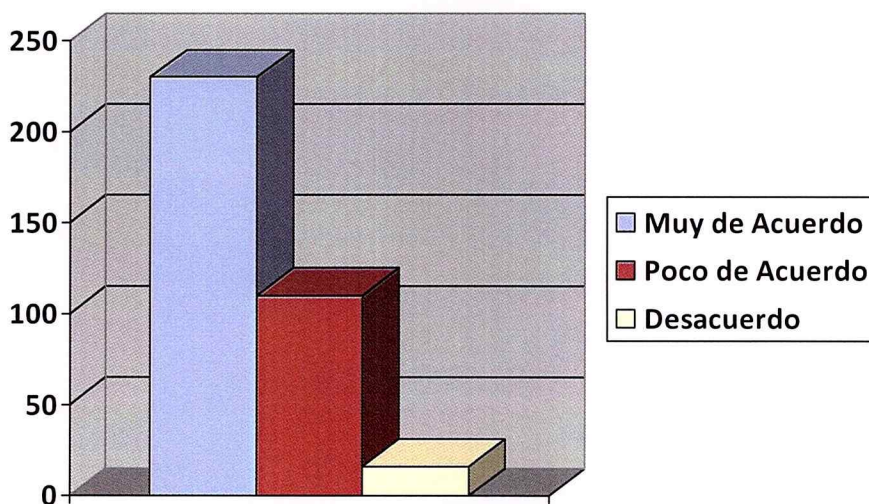


**Conclusión:**

El 79% opina que Si porque al obtener un crédito este ayudara a mejorar la calidad de vida del consumidor e indirectamente los índices micro económicos y productivos del país.

**2.- ¿Considera que las tasas de interés de los préstamos bancarios de consumo son acordes con la situación actual?**

Alternativas	Frecuencia	%
Muy de Acuerdo	230	63
Poco de Acuerdo	110	31
Desacuerdo	16	6
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100</b>



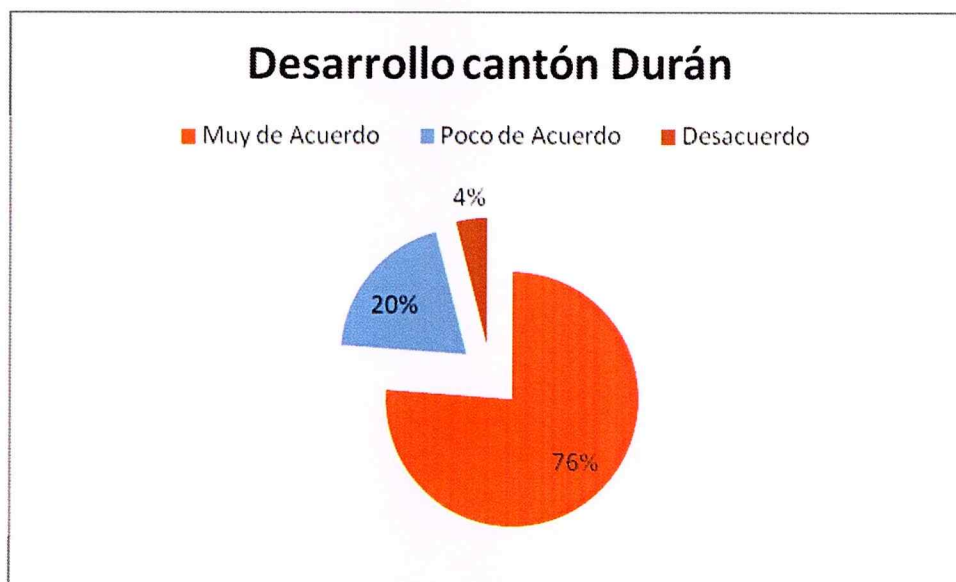
**Conclusión:**

El 76% de los encuestados están muy de acuerdos que la tasa actual está acorde con la situación económica del país considerando que las tasas de créditos informales son desproporcionadas y mensualizadas y con un alto riesgo emocional y económico.



### 3.- ¿El crédito bancario ayudaría al desarrollo del Cantón Durán?

Alternativas	Frecuencia	%
Muy de Acuerdo	281	76,6
Poco de Acuerdo	68	20
Desacuerdo	7	4
TOTAL	356	100

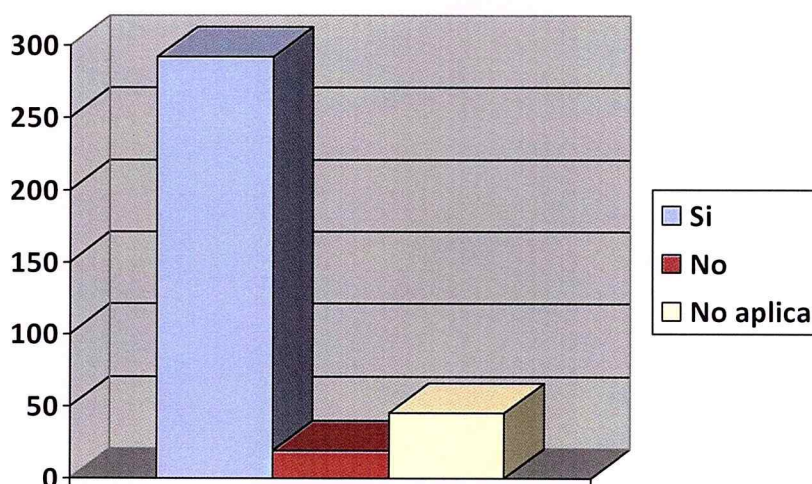


#### Conclusión:

El 76% de las personas está muy de acuerdo y considera que el crédito bancario influiría mucho en el desarrollo económico y social de las personas que viven en el cantón Durán generando ingresos propios, fuentes de trabajo y mejorando la calidad de vida

#### 4.- ¿Le gustaría que le aprobaran un crédito de consumo Bancario?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	292	79,5
No	19	7
No aplica	45	14
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100</b>

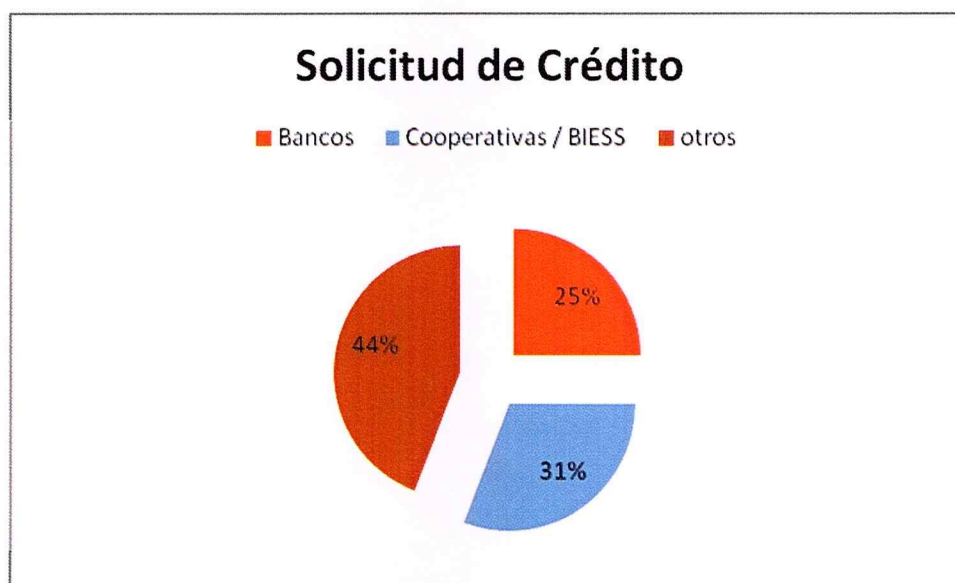


#### Conclusión:

La encuesta nos indica que aproximadamente el 80% de las personas si le gustaria un credito de consumo en un banco de la localidad de esta forma no pagar intereses a prestamistas informales contando con un credito formalizado.

### 5.-Si tuviera una necesidad, ¿dónde solicitaría un crédito?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Bancos	89	25
Cooperativas / BIESS	110	30,9
otros	157	44,1
TOTAL	356	100

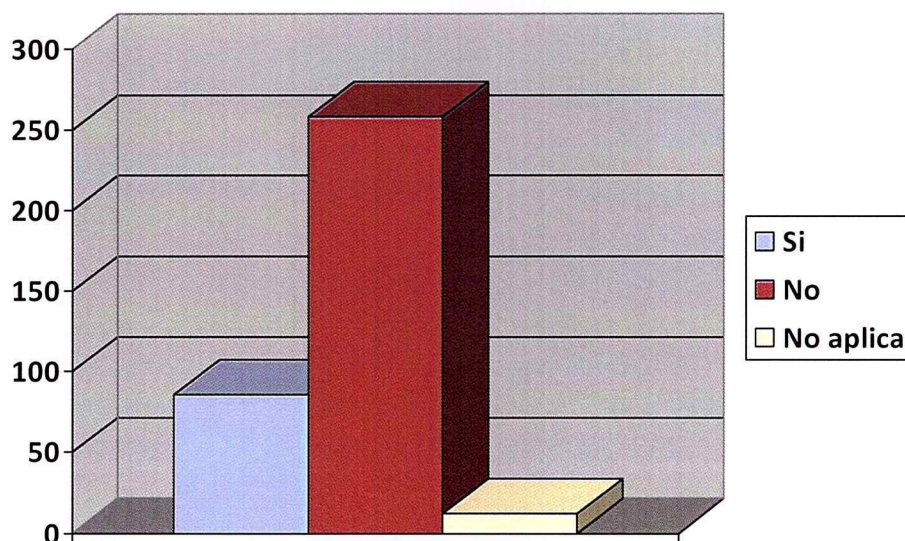


#### Conclusión:

La encuesta nos da como resultado que el 31% prefiere el BIESS y cooperativas y el 44% los informales aquí el tema de la agilidad influye mucho en el momento de adquirir y decidir por un préstamo

**6.- ¿Considera que su Banco es ágil y oportuno en el otorgamiento y gestión de créditos?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	86	24,2
No	258	72,5
No aplica	12	3,3
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100</b>

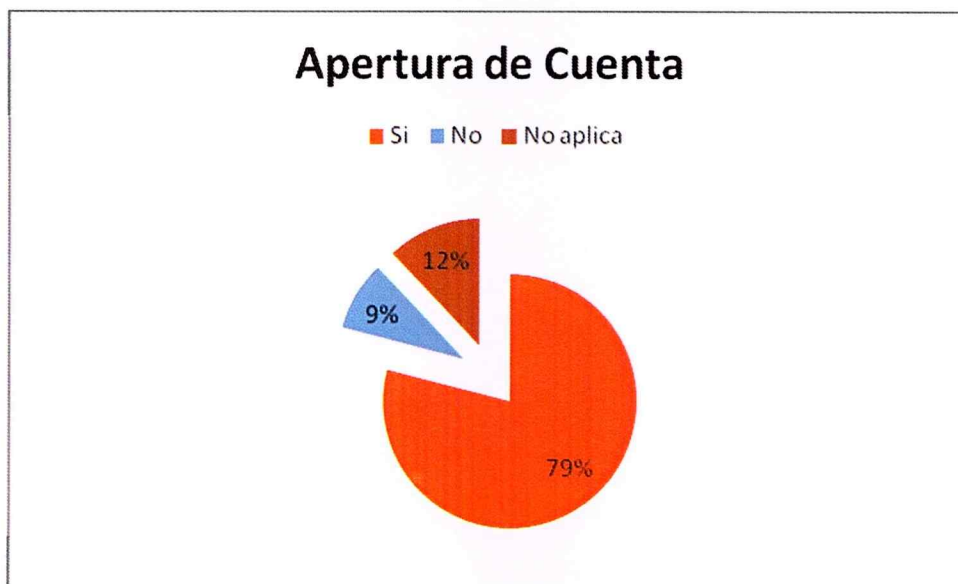


**Conclusión:**

Hay un 72% que dice que los procesos no son ágiles versus el 24% que indican buenos tiempos de respuesta y un 3% que no contesta. Esto nos da una pauta para mejorar los tiempos de respuestas que influyen en el otorgamiento del crédito bancario.

### 7.- ¿Aperturaría una cuenta en un Banco para obtener un crédito?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	290	79
No	26	9
No aplica	40	12
TOTAL	356	100



#### Conclusión

Los encuestados en un 79% están dispuestos a aperturar una cuenta para obtener un crédito inmediato versus un 9% que no lo haría y un 12% que no contesta. Con esta premisa los Bancos de la localidad pueden captar mercado con clientes que si están interesados en bancarizarse o cambiar de entidad financiera.

## 2.5.2 CRONOGRAMA DE ENCUESTA

Encuestador	Fechas	Lugar	Hora	No. Encuestados
1	Sep.6-16/2010	Av. N. Lapenti	09:00 - 16:00	72
2	Sep.17-30/2010	Av. N. Lapenti	09:00 - 16:00	75
3	Oct. 4-15/2010	C.C.Durán Outlet	10:00 - 18:00	75
4	Oct.18-26/2010	C.C.Durán Outlet	10:00 - 19:00	77
5	Nov.8-19/2010	Av. N. Lapenti	10:00 - 19:00	57

### **3.- Capítulo 3: PROPUESTA DE CREACIÓN**

Nuestra propuesta va encaminada a que la entidad bancaria no ha logrado obtener un desarrollo sostenido en la diferenciación y orientación al cliente, en base al análisis, diagnóstico y propuestas desarrollaremos tres estrategias de marketing.

#### **Objetivos Específicos:**

- a) Incrementar la captación de clientes y la fidelización de los existentes ya que es nuestra principal debilidad para mejorar nuestra rentabilidad.
- b) Reducir el índice de deserción.
- c) Ofrecer y difundir el valor agregado en el correcto mercado meta para marcar una diferenciación entre nuestra entidad bancaria y la competencia.
- d) Obtener un crecimiento del 50% del portafolio del segmento masivo.
- e) Realizar ofertas de productos crediticios en nuestra filial Miami y Panama.
- f) Capacitar permanentemente al área comercial en técnicas de venta y negociación.

Nuestro plan de acción con estrategias de marketing menciona cuatro objetivos con su meta, estrategias y actividades:

OBJETIVO	Consolidar alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas del Cantón Durán				
META	Tener efectividad sobre el 30% en las ofertas de valor crediticias para empleados				
ESTRATEGIA/FO	Actividades	Responsable	Tiempo	recursos	Indicador de gestión
Dar a conocer muestras factuales crediticias	Crear una base de datos de empleados de las empresas públicas y privadas	Jefe comercial	enero-marzo/2012	computadora	número de personas en la base de datos
	Realizar llamadas a empresas	asesores	febrero-mayo/2012	teléfono	número de llamadas realizadas
Levantar ofertas de valor para colocación	Visitar a las empresas públicas y privadas de Durán	Jefe comercial y asesores	febrero-mayo/2012	Fast rent a car	número de visitas realizadas
	Presentar los productos y servicios del Banco	Jefe comercial y Mkt	enero-marzo/2012	computadora	número de asistentes a la reunión
Obtener referidos de mis clientes PYMES	Realizar seguimiento a los asistentes a la reunión	asesores	febrero-mayo/2012	teléfono	número de cuentas aperturadas
	Verificar base CRM de clientes que no tienen crédito	asesores	enero-febrero/2012	computadora	número de clientes con datos actualizados
Obtener referidos de mis clientes PYMES	Realizar adelantamientos para visitas a clientes AAA	jefe comercial y asesores	enero-dic/2012	teléfono-malis	número de visitas efectivas
	Realizar venta 1 a 1 con clientes asignados de portafolio	asesores	enero-dic/2012	portafolio	número de productos ofertados en el mes
Obtener referidos de mis clientes PYMES	Agendar visita junto a especialistas (comax, tecnoreta, neqspes)	Jefe comercial	enero-dic/2012	teléfono-malis	número de visitas efectivas
	Solicitar a mis clientes fieles- el listado de sus principales clientes	Jefe comercial	enero-dic/2012	teléfono-malis	número de clientes nuevos aperturados



OBJETIVO	Incrementar en forma sostenida la productividad crediticia en la Agencia				
META	Contar con un asesor comercial adicional en el equipo				
ESTRATEGIA/FA	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicador de gestión
Ampliar el head count comercial con 1 asesor	Solicitar a RRHH la contratación de un asesor	Jefe comercial - RRHH	May-2012	maís	productividad de equipo comercial
	Capacitar al nuevo asesor de la agencia	Coordinador - RRHH	Jun-2012	computador-cm	test de evaluaciones
Realizar publicidad local	Hacer el seguimiento de control y evaluación del nuevo asesor	Jefe comercial	abr - mayo 2012	computador-cm	productividad comercial
	Solicitar al área de MKT la dotación de souvenirs, valetas publicitarias en el Centro de Durán y C.C. Durán Outlet	Mkt- Dpto. Administrativo	2012/2012	maís	número de clientes nuevos
	Formular el producto crediticio del mes en la Agencia Durán	Jefe comercial - MKT	enero - dic 2012	publicidad y asesoramiento de aperturas por promoción	
	Crear un taller agencial donde se presenten productos del activo	Jefe comercial y Asesores	enero-dic 2012	asesores y proyectar gestión de productividad por asesor	

OBJETIVO	Actividades	Responsable	Tiempo	Requisitos	Indicador de gestión
Capta a clientes empresariales desatendidos	Reactivar los clientes inactivos Empresariales del CRM Ag. Durán Atender a cuentas empresariales inactivas por mes	Jefe comercial- Sistemas Asesores comerciales Jefe Com. - Depto Adm. Jefe Com. - Depto Operación-RRHH	enero-3/2012 enero-dic/2012 febrero-20/2012 febrero 01/2012	computador-telefono telefono-base de datos ventanilla-cajero mín	número de clientes empresariales reactivados número de cuentas empresariales ingresadas al sistema número de transacciones clientes atendidos incremento del head count
Creación de Caja VIP	Solicitar al Área operativa la contratación de un cajero	Jefe Com. - Depto Operación-RRHH	febrero 01/2012	mín	incremento del head count

OBJETIVO Y META	Actividades	Responsable	Tiempo	Requisitos	Indicador de gestión
Mejorar cupos operacionales para aprobaciones	Dinamizar el crédito de consumo con aprobaciones ágiles Ejecutar créditos sostenidos del 4,5% mensual	Jefe comercial	enero-febrero 2012	intranet	examen en línea
Mejorar cupos operacionales para aprobaciones	Rendir prueba de conocimientos para incremento de cupo crediticio tanto para el Jefe Comercial como para los oficiales	Jefe comercial y asesores	enero-nov 2012	proyector	test de conocimientos
Capacitación permanente del equipo comercial	Crear un taller agencial donde se presenten productos del activo Realizar programa de capacitación dentro de la agencia realizar control y evaluación al equipo comercial Realizar visitas zonificadas (Jefe Comercial y Asesores)	Jefe comercial y Oficiales Jefe comercial	Febrero-Oct 2012 mar-jun-ago 2012 enero-dic 2012	mail mih mih	certificación agencial auditorías de calidad numero de visitas realizadas

### **3.1.-Análisis de la Situación Actual**

La Constitución de la República establece que el Banco Central del Ecuador (BCE) instrumentará la política monetaria, crediticia, cambiara y financiera formulada por la Función Ejecutiva, la cual tiene como uno de sus objetivos: “promover niveles y relaciones entre las tasas de interés pasivas y activas que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución” (Art. 302 y 303).

### **3.2.-Análisis Empresarial**

Estamos tomando la visión y misión de la entidad bancaria con posicionamiento mas fuerte por patrimonio técnico e imagen en el Cantón Duran.

#### **3.2.1.-Misión**

Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo del Ecuador apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas.

#### **3.2.2.-Visión**

Ser el líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus acciones

### **3.3.-Análisis Industrial**

Definimos como industria a un grupo de unidades de negocio que ofrece servicios o productos que son sustitutos cercanos unos a otros. La industria en la cual esta nuestra entidad bancaria es el Sistema Financiero Nacional.

Los participantes de esta industria son:

Sistema Bancario

Sistema Mutualista

Sistema Cooperativo

Sistema de las Sociedades Financieras.

Estas instituciones están controladas por la Súper Intendencia de Bancos y Seguros.

#### **3.3.1 Marketing Mix**

##### **3.3.1.1 Producto O Servicio**

Nuestro servicio es: Es el crédito que brindamos para establecer estrategias comerciales para el desarrollo y crecimiento de los clientes de la entidad bancaria.

Segmento Masivo (agencia de Durán)

Brindar un servicio un agradable para la satisfacción de nuestros clientes más que una aspiración es una necesidad. En el servicio a los demás encontramos la razón de nuestro desarrollo. Aspiramos a que los demás nos conozcan como lo que somos Una institución de prestigio.

## **Principales Productos y Servicios**

La oferta de valor que hacemos a nuestros clientes busca satisfacer sus específicas necesidades, en condiciones altamente competitivas de oportunidad, calidad y precio. A continuación detallamos algunos de los principales servicios y productos que entregamos a nuestros clientes.

### **Banca de Personas:**

Banca electrónica

Bienes Raíces, Inversiones

Tarjetas de Crédito, Cheques

Cuentas Corrientes y Ahorros

Pagos de Tarjetas de Débitos

### 3.3.1.2 Precios

#### TASAS ACTIVAS

	FIJA	VARIABLE
Crédito Dinámico	15.18%	16.28%
Crédito Preciso	15.18%	16.28%
Crédito Autoseguro	15.15%	16.25%
Préstamo Preferencial Diners	15.12%	16.21%
Crédito Productivo (2)(4) (A)	11.83%	
De \$22,000 a \$200,000	11.20%	11.79%
De \$220,001 a \$ 1,000,000	9.74%	10.19%
De \$ 1,100,001 en adelante	8.92%	9.29%
Crédito Línea Abierta (garantía hipotecaria)	15.15%	16.25%
Crédito Habitar	10.75%	11.30%
Crédito para adquisición de terrenos (hasta 5 años)	15.15%	16.25%
Crédito Multihipoteca	15.20%	16.30%
Crédito Compatriota	10.75%	11.30%
Credifé en base a monto por rangos		
De \$300 a \$1000	26.90%	30.48%
De \$1001 a \$3.000	26.90%	30.48%
De \$3.300 a \$5.000	23.90%	26.70%
De \$10.500 a \$20.000	22.50%	24.97%
<b>COMERCIAL (meses)</b>	<b>NOMINAL</b>	<b>ACTIVA</b>
Mediana empresa 36	11.79%	11.83%
Pequeña empresa 36	11.79%	11.83%
<b>CONSUMO</b>		
HASTA 36 MESES	16.28%	16.30%

### **3.3.1.3 Plaza**

Nuestra agencia se encuentra ubicada en el cantón Durán a través de la colocación activa de créditos y otros beneficios, va a satisfacer una de las necesidades básicas que es : el crédito. Dentro de este contexto es relevante indicar que la creación de nuevas estrategias comerciales y de marketing es ideal porque contribuirá al desarrollo económico y social del Cantón Durán.

Esto implica para los clientes del segmento masivo: el mejoramiento de su calidad de vida y el robustecimiento de su patrimonio a través de un crédito bancario a tasas de financiamiento acorde con la economía nacional ecuatoriana. Es importante indicar que a través de la colocación activa de crédito- se incrementará el desarrollo económico y social de los clientes del segmento masivo de la Agencia Durán- a través de la creación de fuentes de trabajo y adquisición de bienes muebles e inmuebles.

### **Participación en el Mercado**

Nos hemos consolidado como la institución financiera que más facilidades crediticias ha entregado durante el año 2010 a los distintos sectores de la economía ecuatoriana, constituyéndonos como el Banco con el mayor crecimiento en cartera de crédito durante este año.



## **Segmentos de Negocio**

Nuestros clientes se encuentran identificados en dos grandes segmentos: Banca de Empresas y Banca de Personas, cada una uno de los cuales cuenta con los diversos servicios focalizados al cumplimiento de sus expectativas. Acorde con nuestra tesis nos vamos a enfocar en la Banca de Personas que es a donde pertenece el segmento masivo, objetivo de nuestro proyecto

### **3.3.1.4 Promoción.-**

#### **Marketing Responsable**

Presentamos con mucho entusiasmo nuestro tercer informe de responsabilidad Social Empresarial, correspondiente al año 2010. En esta sección ofrecemos información acerca de nuestros avances en los aspectos sociales y económicos, y nuestra responsabilidad con el ambiente; manteniendo nuestro firme compromiso de ser un agente de desarrollo para Ecuador, a través de la entrega de servicios financieros de alta calidad y de acuerdo con las características que requieren todos nuestros clientes a lo largo y ancho del país.

Fieles a tal convicción, durante el año 2010, expandimos los servicios y la financiación a una amplia y creciente base de clientes, tanto personas como empresas de los distintos sectores productivos.

Hemos mantenido nuestro objetivo de apoyar a la comunidad desde el rol que desempeñaremos, proporcionando una fuente de trabajo digno y competitivo a nuestros colaboradores; estableciendo canales adecuados para cubrir las expectativas y necesidades de nuestros clientes; contribuyendo activamente con la sociedad; y generando resultados satisfactorios para nuestros accionistas.

Fieles a nuestra filosofía durante el año 2010 hemos procurado mantener y mejorar la activa comunicación que mantenemos con cada uno de nuestros grupos de interés, dirigiendo todas nuestras actividades al crear riqueza, empleos y servicios de excelencia para cada uno de ellos.

- Relaciones Públicas
- Atención al Cliente
- Banners Publicitarios
- Trípticos Material POP
- Señalización balcón de servicios
- Comerciales de tv /sitio web: [www.pichincha.com](http://www.pichincha.com)

### 3.4.- Análisis Externo

#### Cinco Fuerzas de Porter

#### Primera Fuerza: Amenaza de Nuevos Participantes

La amenaza de productos nuevos es alta, debido a que las barreras de entrada no existen como cooperativas que enfocan su segmento de mercado sobre la cobertura de zonas rurales.

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES				
CONCEPTO	SI (+)		NO (-)	RESULTADO
1	¿Tienen las grandes empresas ventajas de costos o de rendimientos en este segmento de la industria?	x		bueno
2	¿Existen diferencias propias del producto en la industria?	x		bueno
3	¿Existen marcas bien establecidas e identificables en la industria?	x		bueno
4	¿Cuándo los clientes cambian de proveedor, incurren en costos significativos por ello?	X		bueno
5	¿Se requiere una alta inversión de capital para iniciar una operación?	x		bueno
6	¿Hay disponibilidad de equipo usado utilizable barato?		n/a	
7	¿Existe dificultad para que un nuevo productor acceda a los canales de distribución en esta industria?		x	malo
8	¿Ayuda la experiencia a reducir costos de manera continuada?	x		bueno
9	¿Tendría dificultades el nuevo productor para cubrir sus necesidades de proveedores, materiales y mano de obra capacitada?		x	malo
10	¿Tiene mi producto o servicio alguna característica particular que le pueda significar menores costos?		x	malo
11	¿Existen licencias, seguros o requerimientos de algún tipo que son difíciles de conseguir?		x	malo
12	¿Esperaría el nuevo productor una fuerte campaña retaliatoria al ingresar al mercado?		x	malo
RESULTADO TOTAL				ATRACTIVO

## **Segunda Fuerza: Rivalidad entre los Competidores**

Dentro de la industria, ciertos participantes cuentan con un grado de diferenciación elevado por cobertura, costos etc.

Entre los que más sobresalen son:

Banco de Guayaquil, Banco Bolivariano, Banco del Pacifico, Banco Nacional de Fomento, Cooperativas.

<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>				
	<b>CONCEPTO</b>	<b>SI (+)</b>	<b>NO (-)</b>	<b>RESULTADO</b>
1	La industria está creciendo rápidamente	x		bueno
2	La industria es ciclica con sobrecapacidad intermitente	x		malo
3	Los costos fijos del negocio son una parte relativamente pequeña de los costos totales	x		malo
4	Existen diferencias significativas entre los productos y la identificación de las marcas de los distintos competidores	x		malo
5	Los competidores se encuentran diversificados en lugar de estar especializados		x	bueno
6	Será fácil salir del negocio porque no se requieren tecnologías o conocimientos especiales o no existen contratos o compromiso a largo plazo		x	bueno
7	Mis clientes incurrirán en costos adicionales significativos si se cambian a un competidor	x		bueno
8	Mi producto es complejo y requiere de un conocimiento especializado de parte de mi cliente		x	bueno
9	El tamaño del negocio de mis competidores es aproximadamente el mismo que el mio		x	malo
<b>RESULTADO TOTAL</b>				<b>ATRACTIVO</b>

### Tercera Fuerza: Amenaza de Sustitutos

Existen entidades formales e informales que prestan servicios sustitutos y resuelven de alguna forma el problema de los microempresarios.

BIESS, Tarjetas de Crédito, Prestamistas Informales

<b>AMENAZA DE SUSTITUTOS</b>				
	<b>CONCEPTO</b>	<b>SI (+)</b>	<b>NO (-)</b>	<b>RESULTADOS</b>
1	Los sustitutos tienen limitaciones en su utilización que no compensan completamente la diferencia en el precio o las ventajas de su utilización no están justificadas por el precio más alto	x		bueno+
2	El cliente tendrá que incurrir en costos adicionales para utilizar un sustituto		x	malo
3	Su cliente no tiene un sustituto real	x		bueno+
4	Lo más probable es que el cliente no utilizaría un sustituto		x	malo
<b>RESULTADO TOTAL</b>				<b>ATRACTIVO</b>

### Cuarta Fuerza: Poder de Negociación de los Proveedores

Al referirnos al sector micro empresarial como proveedores del Sistema Financiero Nacional, dedicado a este segmento, la cantidad de proveedores o micro empresarios es numerosa ya que todos son importantes y pueden tener un alto poder de negociación por sus depósitos promedios y movimientos financieros similares como son sus inversiones.

PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES				
CONCEPTO		SI (+)	NO (-)	RESULTADO
1	Mis insumos (materiales, mano de obra, servicios, etc.) son estándar en lugar de únicos o diferenciados	x		bueno
2	Puedo cambiar de proveedores sin costo adicional y rápidamente	x		bueno
3	Para mis proveedores será difícil entrar en mi negocio		x	malo
4	Puedo sustituir insumos fácilmente	x		bueno
5	Tengo muchos potenciales proveedores	x		bueno
6	Mi negocio es muy importante para mis proveedores	x		bueno
7	El valor de mis adquisiciones tiene una influencia significativa en mis costos		x	bueno
<b>RESULTADO TOTAL</b>				<b>ATRACTIVO</b>

### Quinta Fuerza: Poder de Negociación de los Compradores

Aquí el micro empresario tiene que cumplir requisitos con la entidad bancaria y su poder de negociación es mínimo

PODER DE NEGOCIACION DE CLIENTES				
CONCEPTO		SI (+)	NO (-)	RESULTADOS
1	¿Existen un gran número de compradores en relación al número de empresas en el negocio?	x		malo
2	¿Tiene un gran número de clientes cada uno de los cuales realiza compras relativamente pequeñas?	x		malo
3	¿Tiene el cliente costos significativos adicionales si cambia de proveedor?		x	malo
4	¿Necesita el cliente mucha información importante?		x	malo
5	¿Está el cliente consciente de la necesidad de esa información adicional?		x	malo
6	¿Hay algo que impida a su cliente realizar esta función en su operación propia?	x		bueno
7	¿Son sus clientes muy sensibles al precio?	x		malo
8	¿Es su producto único de alguna manera? ¿Tiene una marca aceptada?	x		bueno
9	¿Son rentables los negocios de sus clientes?	x		bueno
10	¿Provee Usted incentivos a quienes toman las decisiones?	x		bueno
<b>RESULTADO TOTAL</b>				<b>ATRACTIVO</b>

### **3.5.-Análisis FODA**

#### **FORTALEZAS**

1. Reconocimiento en el público del banco
2. Equipo comercial motivado
3. Experiencia y conocimiento de la plaza
4. Compenetración del equipo
5. Servicio diferenciado y personalizado al cliente
6. Conocimiento de clientes importantes de la plaza.
7. Amplia línea de productos.
8. Diversidad de actividades comerciales de los clientes
9. Contar con los especialistas de productos

#### **OPORTUNIDADES**

1. Mejorar la relación con los clientes empresariales
2. Obtención de mayores y mejores negocios
3. Ventanilla de extensión en centro de Duran
4. ofertas de valor acorde a las necesidades de los clientes
5. Ofertas de valor para no clientes a fin de mercadearlos.

6. Crecimiento con las asociaciones, empresas, e instituciones
7. Crecimiento en la zona de influencia con agencia Duran Outlet.
8. Crecimiento con entidades públicas de la zona ejemplo municipios hospitales colegios
9. Crecimiento en el área de comercio exterior con clientes potenciales

### **DEBILIDADES**

1. No contar con una caja vip, colas largas.
2. No administrar la relación directamente con los clientes empresariales de la plaza
3. Políticas del banco rígidas
4. Falta de visión comercial por parte del front
5. Bajos cupos en comités de crédito agencial y sobregiros
6. No poder generar una oferta de valor pre-aprobada y dirigida a un cliente específico
7. El comité de crédito debería considerar como pre-aprobados los créditos referidos por la agencia y recomendados por el gerente (previo a un análisis)
8. Poca publicidad en la zona, o muy generalizada al país

### **AMENAZAS**

1. Tasas de captación no rígidas y atractivas de otros bancos
2. Colocación inmediata de crédito sin necesidad de garante ni garante de otros bancos



3. Bancos con autonomía local para gestión con empresas
4. Banco con mayor posicionamiento por el tiempo en el cantón
5. Otros bancos cuentan con cajas preferenciales vip
6. Ausencia de ventanilla de extensión en el centro de duran
7. BIESS – Banco Nacional de Fomento - Fundaciones
8. Inestabilidad política y económica.
9. Prestamistas informales

### **3.6.- Estrategias FO-FA-DO-DA**

#### **FO**

- 1.- Alianzas estratégicas con empresas de los medios públicos y privados

Créditos al personal, apertura de cuentas, fondos de inversión, tarjetas de crédito

- 2.- Crear la ventanilla de extensión en el centro de duran que nos permita captar clientes potenciales de la competencia, así como afianzar y maximizar la perfomancia del Banco en Durán

- 3.- Generar un listado de potenciales clientes de la zona que no trabajan con nosotros, y realizar ofertas de valor para captarlos.

- 4.- Ofertar nuestros productos a los clientes acorde a sus necesidades, realizar venta cruzada así como de canales virtuales a fin de fidelizarlos.

5.- Clientes del cantón que trabajan con BNF y que necesitan apalancamiento crediticio con nuestra presencia impactaremos en ellos a fin de captarlos y retenerlos.

6.- Crear una oferta de valor conjuntamente revisada con riesgos para los clientes PYMES de la zona en vista de sus características y requerimientos específicos.

7.- Visitar junto con los especialistas del producto a los clientes con potencial

## FA

1.- Contar con la ventanilla de extensión en el centro de Duran

2.- A un mediano plazo contar con un asesor comercial en la agencia del centro comercial.

3.- Visitas a las principales instituciones que no trabajan con nosotros con el objeto de crecer en número de cuentas y clientes y afianzar la presencia en Durán.

4.- En la publicidad local se debe mencionar lo grande que es el Banco, para penetrar en la gente y tener nuestra marca en la mente de ellos.

5.- Captar y robarle clientes a la competencia con gestión personalizada de asesores y gerente de acuerdo a los diferentes segmentos.

## DO

1.- Seleccionar a los clientes que se encuentran desatendidos por Banca. Empresas y mejorar con ellos la relación a fin de incrementar sus negocios mediante atención personalizada.

2.- Crear una caja VIP para clientes empresariales y más potenciales de la Agencia, entregarles una credencial que los identifique como clientes especiales, así también fidelizamos a estos clientes.

3.- Con la creación de la ventanilla de extensión en el centro comercial Outlet de Duran captaremos clientes potenciales del sector comercial –turístico.

4.- Se deberían realizar consideraciones y atributos de precalificaciones de clientes que son conocidos en la zona para crearles directamente en la agencia, ofertas de valor requeridas y necesitadas por ellos.

5.- Se deben realizar reportes y publicaciones en prensa local con un lenguaje menos técnico y generalizado, que dé a conocer los productos que tenemos, los premios que entregamos en pólizas lo que estamos haciendo en el medio ( de darse los crecimientos futuros)

## **DA**

1.- Tener caja vip en un corto plazo

2.- Otros bancos manejan la relación con los empresariales directamente en Durán

3.- Reuniones periódicas entre el front y negocio para mejorar su perfil comercial y que nos ayuden a mantener, mejorar y conseguir negocios potenciales.

4.- Se deben mejorar los cupos agenciales de crédito y sobregiros, otros Bancos el Gerente posee mayor empoderamiento sobre estos temas.

### 3.7.- Presupuesto

Aquí conoceremos el presupuesto a gastar en el área comercial en la implementación de las estrategias.

Contamos con 3 recursos humanos actualmente y necesitaremos 1:

Un asesor de negocios 1 a contratar que estará encargado en el centro comercial Outlet de Durán

El asesor de negocios 2 que ya existe

Y el asesor de negocio 3 de las empresas e instituciones (de campo).

Y además de una jefa del área que ya existe

INGRESO TOTAL DE LOS ASESORES Y JEFA						
PERSONAL	%	ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	TOTAL	JEFA
		outlet	durán	durán campo		AGENCIA
SUELDO BASICO		500.00	600.00	700.00	1.800.00	1.000.00
IESS	12.15	60.75	72.90	85.05	218.70	121.50
FONDO DE RESERVA	8.33	41.65	49.98	58.31	149.94	83.30
<b>TOTAL</b>		602.40	722.88	843.36	2.2168.64	1.204.80
DECIMO CUARTO		240.00	240.00	240.00	720.00	240.00
DECIMO TERCERO		500.00	600.00	700.00	1.800.00	1.000.00
<b>TOTAL MES</b>		61.67	70.00	78.33	210.00	103.33
COMISARIATO		70.00	80.00	90.00	240.00	100.00
UNIFORMES		200.00	200.00	200.00	600.00	200.00
VALOR MES		16.67	16.67	16.67	50.00	16.67
<b>TOTAL POR MES</b>		750.73	889.55	1.028.36	2.668.64	1.424.80
<b>TOATL AÑO</b>		9.008.80	10.674.56	12.340.32	32.023.68	17.097.60

\*Asesor 3 (Duran Campo) = Nuevo Recurso

A continuación tendremos el gasto ocasionado por el área comercial a nivel mensual y anual mas los activos fijos.

PRESUPUESTO DE GASTO		
DESCRIPCION	MES	AÑO
Gastos de Ventas		
Comisiones de Vendedores		
Sueldos de Vendedores	1.800.00	21.600.00
Beneficios Sociales	868.64	10423,68
PUBLICIDAD Viaticos	400.00	4.800.00
Servicios Basicos	1.200.00	14.400.00
Alquiler	25.000.00	300.000.00
	<b>351.223,68</b>	
Gastos Adm		
Sueldo Salarios	1.000.00	12.000.00
Beneficios Sociales	424.80	5.097.60
Depreciacion	153.75	1.845.00
Amortizacion		
	<b>18,942,60</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>370.166,28</b>	<b>370,166,28</b>

<b>LISTADOS DE ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>Descripcion</b>	<b>cantidad</b>	<b>P.U.</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Muebles y enseres</b>			
escritorios	4	250	1,000.00
sillas	4	100	400.00
archivadores	4	100	400.00
sillas clientes	8	50	400.00
<b>Equipos de oficina</b>			
telefono	4	70	280.00
<b>equipos de computacion</b>			
computadora	4	600	2.400.00
impresora	1	500	500.00
<b>Otros equipos</b>			
refrigeracion	1	500	500.00
microondas	1	300	300.00
a/c	1	1200	1.200.00
<b>TOTAL</b>			<b>7.380.00</b>

CUADROS DE RENDIMIENTO				
Producto: apertura de cuenta ahorros personas				
descripción de mater	cantidad	costo total	rendimiento	cto unitario
hojas	4	2	25	0.060
resfresco	1	0.25	25	0.010
cañutina	1	0.1	1	0.100
copias	2	25	1000	0.025
impresión	4	25	500	0.050
<b>TOTAL</b>				<b>0.265</b>
Producto: apertura de cuenta corriente personas				
descripción de mater	cantidad	costo total	rendimiento	cto unitario
hojas	8	2	125	0.160
resfresco	1	0.25	25	0.010
cañutina	1	0.1	1	0.100
copias	2	25	1000	0.025
impresión	8	25	250	0.100
<b>TOTAL</b>				<b>0.395</b>
Producto: apertura de inversión				
descripción de mater	cantidad	costo total	rendimiento	cto unitario
hojas	4	2	25	0.060
resfresco	1	0.25	25	0.010
certificada de inv	1	1	1	1.000
copias	3	25	667	0.037
impresión	4	25	500	0.050
<b>TOTAL</b>				<b>1.177</b>
Producto: apertura de fondos de inversión				
descripción de mater	cantidad	costo total	rendimiento	cto unitario
hojas	30	2	30	0.300
resfresco	1	0.25	25	0.010
cañutina	2	25	1000	0.025
copias	30	25	200	0.125
impresión	2	0.1	0.5	0.300
<b>TOTAL</b>				<b>0.560</b>

### 3.8.- VAN y TIR

A continuación tenemos la proyección de ventas estimadas aplicando las estrategias y el estado de resultados y su rentabilidad cumpliendo los objetivos de la tesis:

Procedemos a realizar el calculo del VAN y TIR:

CONCEPTO	AÑO 2011				PROYECCIÓN (2012)			PROYECCIÓN (2013)			PROYECCIÓN (2014)				
	Ag-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Ene-12	Feb-12	Mar-12	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-14	Ago-14	Sep-14	Oct-14
<b>CRECIMIENTO PONDERADOS</b>															
VISTA	619	660	683	717	743	1.129	1.894	2.641	1.016	1.525	2.287	941	1.412	2.117	
CUENTAS CORRIENTES NACIONALES	287	312	327	344	381	541	812	1.218	487	731	1.098	451	676	1.015	
CTAS DE AHORROS	131	138	145	162	159	239	358	538	215	323	484	199	299	448	
INVERSIONES	192	201	211	222	233	349	524	786	314	471	707	291	436	655	
LARGO PLAZO	161	169	167	176	184	276	414	626	248	372	558	230	349	517	
CORTO PLAZO	40	42	44	47	49	73	110	160	66	99	149	61	87	138	
AUTOS	27	28	29	31	33	48	73	110	44	66	99	41	61	92	
PASAJES	171	186	189	196	203	312	458	703	281	422	632	269	399	596	
LEASING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
CONSUMO LARGO PLAZO	8	9	9	9	10	15	22	35	13	20	30	12	18	27	
CONSUMO CORTO PLAZO	136	143	150	157	165	245	371	557	223	334	501	205	306	454	
PRESTAMO PREFERENCIAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
PRODUCCION	130	137	143	151	156	237	356	533	213	320	480	198	290	445	
SOBRECOSTO	4	4	4	4	5	7	10	15	6	9	14	6	9	13	
MICROEMPRESARIOS	48	49	50	53	55	83	125	185	75	113	169	70	104	155	
TARJETAS	175	184	193	203	213	320	458	719	288	432	649	266	405	606	
BARTERA COMPRADA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL PORTAFOLIO DE CREDITO</b>	<b>697</b>	<b>732</b>	<b>758</b>	<b>807</b>	<b>847</b>	<b>1.271</b>	<b>1.939</b>	<b>2.859</b>	<b>1.143</b>	<b>1.715</b>	<b>2.573</b>	<b>1.059</b>	<b>1.568</b>	<b>2.382</b>	
PROYECCION DE INCREMENTOS						1.959	1.588	2.382	741	1.112	1.658	529	784	1.191	
<b>COSTO PROYECTO</b>															
INSTALACIONES FISICAS Y TECNOLOGIA	(5.00)														
SALARIO MENSUAL						7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	
GASTOS VISTA					4	8	8	13	5	8	11	5	7	11	
GASTOS PLAZO					9	14	21	31	13	19	28	12	17	25	
<b>TOTAL GASTOS FINANCIERO</b>					<b>13</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>44</b>	<b>18</b>	<b>27</b>	<b>40</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>37</b>	
GASTO OPERATIVO					3	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
GASTOS COSEDE					10	15	22	33	13	20	30	12	18	28	
GASTOS PROVISION					25	38	57	86	34	51	77	32	48	71	
GASTOS VARIOS					10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
<b>TOTAL GASTOS</b>					<b>26</b>	<b>49</b>	<b>76</b>	<b>110</b>	<b>47</b>	<b>74</b>	<b>105</b>	<b>38</b>	<b>59</b>	<b>83</b>	
INGRESOS ACTIVOS:					85	127	191	286	114	172	257	105	159	238	
<b>UTILIDAD NETA</b>					<b>236</b>	<b>374</b>	<b>641</b>	<b>1051</b>	<b>418</b>	<b>643</b>	<b>1024</b>	<b>382</b>	<b>609</b>	<b>1000</b>	
INVERSION	(5.00)														
<b>FLUJO FINANCIERO</b>															
VAN	\$ 152.75														
TR	250%														
<b>FLUJO FINANCIERO</b>															
VAN	\$ 157.14														
TR	287%														
<b>FLUJO FINANCIERO</b>															
VAN	\$ 145.16														
TR	269%														



### 3.9.- Conclusión

Podemos citar varias conclusiones:

Poca atracción y fidelización de los clientes al banco

No existe una buena comunicación de los servicios y valores agregados

No hay un levantamiento de información del entorno económico de Duran

No hay una eficaz base de datos de clientes potenciales internos y externos

Alta deserción de clientes a la competencia e inactividad en un 40%

Bajos resultados de la venta cruzada sin llegar al mínimo de los estándares

Ineficiente técnicas de venta y negociación

Publicidad nacional y no localizada

Fuerza de ventas sin enfoque

No existen alianzas estratégicas

### 3.10.- Recomendaciones

Cumplir las estrategias impuestas luego del análisis minucioso como:

Capacitar el Área Comercial

Crear alianzas Estratégicas con empresas del Sector

De inmediato contar con un asesor comercial en la agencia del centro comercial

Crear una cartera de clientes actualizada

Crear una caja VIP

Realizar visitas al campo con el gerente de producto

### 3.11.- Bibliografía:

Herrera E. Luis, 2002, Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales, Quito, Ecuador.

[www.superintendenciadebancos.gov.ec](http://www.superintendenciadebancos.gov.ec)

[www.pichincha.com](http://www.pichincha.com)

[www.elciudadano.gov.ec](http://www.elciudadano.gov.ec)

[www.proyectosypropuestas.com](http://www.proyectosypropuestas.com)

[www.asobancosprivados.gov.ec](http://www.asobancosprivados.gov.ec)

[www.eumed.net](http://www.eumed.net)

[www.cofide.com.pe](http://www.cofide.com.pe)

[www.dspace.espol.edu.ec](http://www.dspace.espol.edu.ec)

[www.magister.com](http://www.magister.com)

[www.alipso.com](http://www.alipso.com)

[http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley\\_gral\\_inst\\_sist\\_financiero\\_ene\\_2009.pdf](http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_gral_inst_sist_financiero_ene_2009.pdf) 04 12 2010

[http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=527&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=41#2](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=527&vp_tip=2&vp_buscr=41#2) 04122010

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/que-es-el-riesgo-bancario-189499-189499.html>

<http://www.revistajuridicaonline.com>

[www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

[www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com)

[www.ecuadortributa.com](http://www.ecuadortributa.com)

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

[www.felaban.com](http://www.felaban.com)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.infolatam.com](http://www.infolatam.com)

[www.oas.org](http://www.oas.org)

[www.elfinanciero.com](http://www.elfinanciero.com)

[www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)

[www.legal.gen.ec](http://www.legal.gen.ec)

[www.asobancos.org.ec](http://www.asobancos.org.ec)

[www.cemla.org](http://www.cemla.org)

[www.zonaeconomica.com](http://www.zonaeconomica.com)

[www.listadebancos.com](http://www.listadebancos.com)

[www.vistazo.com](http://www.vistazo.com)

[www.bancosdesarrollo.org](http://www.bancosdesarrollo.org)

[www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)

[www.revistalideres.ec](http://www.revistalideres.ec)

[www.ratingspcr.com](http://www.ratingspcr.com)

[www.portalmicrofinanzas.org](http://www.portalmicrofinanzas.org)

[www.eumed.net](http://www.eumed.net)

[www.ieep.org.ec](http://www.ieep.org.ec)

[www.memoriacrisisbancaria.com](http://www.memoriacrisisbancaria.com)

[http://www.4shared.com/file/IRHOGA\\_J/Probabilidad\\_y\\_Estadistica](http://www.4shared.com/file/IRHOGA_J/Probabilidad_y_Estadistica)

Genesca Garrigosa Enric. *Técnicas de Dirección del Personal*. Repercusiones sobre la productividad. Editorial Hispano Europea, S.A. 2006

William F. Dowling, Jr. Y Leonard R. Sayles. *Mando y Motivación Efectiva del Personal*. Editorial Hispano Europea, S.A. 2004

Luc Holderbach. *La Red de Ventas*. Editorial Índex, Madrid Barcelona, 2006.

José María Llamas. *Manual del Supervisor de Ventas*, Editorial Limusa, 2002.

Harold H. Maynard y James H. Davis, *Técnicas de Dirección de Ventas*, Quinta Edición, 2003.

Stephan Hayes. *Crédito y Cobranzas*. Ediciones Contables y Administrativas, 2001.

Thompson Strickland. *Administración Estratégica*. 11ava Edición, Irin McGraw-Hill, 2008.

### 3.12 ANEXOS

#### CARTERA DE CONSUMO: VOLUMEN DE CREDITO

(Número de operaciones)

Ir	BANCOS PRIVADOS									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010 Variac. %
Ene		211.560	214.235	287.803	398.419	103.926	70.062	66.386	65.657	-1,10
Feb		191.606	200.773	278.296	342.078	101.615	68.771	62.978	66.910	6,24
Mar		174.434	222.075	335.632	408.315	107.666	73.552	66.178	78.991	19,36
Abr		190.733	322.204	360.373	101.017	98.101	75.960	59.079	74.917	26,81
May		223.224	281.419	502.370	123.421	104.437	86.488	61.853	75.996	22,87
Jun		196.577	267.334	434.722	108.601	96.357	92.055	68.885	78.402	13,82
Jul	169.962	207.778	267.584	383.732	100.005	94.904	85.433	68.213	78.410	14,95
Ago	171.276	197.709	290.931	432.865	107.287	71.876	81.830	66.540	76.949	15,64
Sep	192.715	214.495	294.754	418.355	105.374	67.929	88.496	71.938	84.387	17,31
Oct	193.510	214.495	296.430	360.790	109.294	73.887	89.024	72.473	89.649	23,70
Nov	176.142	202.758	312.114	392.648	107.503	75.518	83.862	72.625		
Dic	237.240	299.757	440.897	562.146	107.875	75.403	80.873	72.999		

Acumulado:

Anua	1.140.845	2.525.126	3.410.750	4.749.732	2.119.189	1.071.619	976.406	810.147	770.268
------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	---------	---------	---------

#### MONTOS OTORGADOS

#### VOLUMEN DE CRÉDITO DE LA CARTERA DE CONSUMO

(en dólares)

r a Menú	BANCOS PRIVADOS			
	BOLIVARIANO	CENTROMUNDO	GUAYAQUIL	PICHINCHA
dic-02	1.678.488	5.647.587	8.598.361	10.202.330
dic-03	342.005	7.554.858	4.012.893	10.085.932
dic-04	753.310	8.383.439	12.230.211	14.871.515
dic-05	1.398.946	7.559.565	10.530.407	41.784.621
dic-06	1.337.919	9.149.737	11.047.452	31.181.492
dic-07	1.515.644	-	21.210.689	39.711.809
dic-08	3.525.333	-	25.130.362	40.731.833
dic-09	3.173.930	-	38.487.473	33.284.879
ene-10	2.083.963	-	29.099.695	16.467.291
oct-10	5.989.548	-	50.356.456	58.586.850

REPUBLICA DEL ECUADOR SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS SUBDIRECCION DE NORMATIVIDAD					
					ACTUALIZADO AL 25 DE ENERO DEL 2011
FIRMAS AUDITORAS EXTERNAS CALIFICADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DATOS ACTUALIZADOS AL AÑO: 2011					
FIRMA AUDITORA	NUMERO DE REGISTRO R.U.C.	REPRESENTANTE LEGAL	CUIDAD	DIRECCION	TELEF.
ACEVEDO Y ASOCIADOS CIA. LTDA.	AE-2007-49 1791047729001	GINDIER ACEVEDO AMAYA	QUITO	Av. Amazonas 477 oficina 1003	2527-100 2542-627
ADICO CIA. LTDA. KRESTON INTERNATIONAL	AE-7809 1790268527001	DR. JULIO CESAR MALDONADO HARO CON RESOLUCION N° SBS-2003-0133 DE 24 DE FEBRERO DEL 2003 Y A PETICION DE LA FIRMA AUDITORA, SE ELIMINO LA CALIFICACION.	QUITO	AV. COLON N° 1468 Y 9 DE OCTUBRE E4-105 EDIFICIO SOLAMAR PISO 5 OF.501	227-533 504-665
ALCIVAR PIN MILTON NAPOLEON	AE-2008-57 1301005029001	MILTON NAPOLEON ALCIVAR PIN	GUAYAQUIL	ELIZALDE N° 119 Y PICHINCHA - PISO 5 OF-5-4	
AENA CIA. LTDA. EKR INTERNATIONAL	AE-9833 1791144104001	WILSON SILVA MANTILLA	QUITO GUAYAQUIL	AV. 12 DE OCTUBRE 1830 Y CORDERO EDF. WORLD TRADE CENTER - TORRE B OFIC. 201-202-203 CHIMBORAZO 203 Y YELEZ EDIF. CHIMBORAZO - PISO 6 - OFIC. 6-1	557-173 557-174 231-137 516-193
ALVARADO SCHAFER & ASOCIADOS GRANT THORNTON INTERNATIONAL	AE-9017 0991078541001	ECON. MANUEL ALVARADO SUSPENDIDA CON RESOLUCION N° SB-2000-428 DE 30 DE MARZO DEL 2000 POR VEINTE AÑOS	QUITO	AV. AMAZONAS 3655 - PISO 6	243-104
ARROBO REYES JOSE	AE-9427 0904217056001	JOSE VICTOR HUGO ARROBO REYES SUSPENDIDO POR CINCO AÑOS, CON RESOLUCION N° SBS-2003-0588 DE 5 DE AGOSTO DEL 2003.	GUAYAQUIL	PADRE SOLANO 1304 Y GARCIA MORENO SEGUNDO PISO ALTO OFICINA N° 3	691-204
ARTHUR ANDERSEN AUDITORES CIA. LTDA.	AE-7803 0990090505001	José María Rumazo Arcos CON RESOLUCION N° SBS-DN-2004-0270 DE 7 DE MARZO DEL 2004, SE DEJO SIN EFECTO LA CALIFICACION	QUITO	AV. AMAZONAS 3837 Y COREA EDIFICIO VIVALDI	256-612 263-530 488-317 258-581 468-319
AUDI ASSURANCE	AE-2006-45 1791961048001	JORGE VINICIO CALUPIÑA HIDALGO CON RESOLUCION N° SBS-INV-2010-102 DE 4 DE MARZO DEL 2010, SE DEJO SIN EFECTO LA CALIFICACION		AV. AMAZONAS N21147 EDIFICIO RIO AMAZONAS - OFICINA 307	2565366
AUDICOP AUDITORIA Y ASESORIA PARA COOPERATIVAS	AE-9934 1791301226001	NELSON YARGAS VALLEJO CON RESOLUCION N° SBS-INV-2008-195 DE 11 DE MARZO DEL 2008, A PETICION DE LA FIRMA AUDITORA, SE ELIMINO LA CALIFICACION.	QUITO	AV. COLON 720 Y DIEGO DE ALMAGRO EDIFICIO EL CISNE PISO 4 OFICINA 403	223-286
AUDIFIN S CIA. LTDA.	S-AE-98-001 1791276933001	OLMEDO MANCHENO PICO	QUITO	AV. AMERICA 40-60 Y ABELARDO MONCAYO CASILLERO DE LA SBS N° 179	99720768
AUDIPAC S.A.	AE-2005-40 0992293276001	LUIS DURAN GARCIA	GUAYAQUIL	AV. ORRANTIA Y JUAN TANCA MARENGO EDIFICIO PROFESIONAL CENTER OFICINA 416	2280660 2280677

REPUBLICA DEL ECUADOR SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS SUBDIRECCION DE NORMATIVIDAD		ACTUALIZADO AL 25 DE ENERO DEL 2011			
FIRMAS AULIILHAS EXTERNAS CALIFICADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DATOS ACTUALIZADOS AL AÑO 2011					
FIRMA AUDITORA	NUMERO DE REGISTRO RUC	REPRESENTANTE LEGAL	CIUDAD	DIRECCION	TELF.
AUDITGROUP S.A.	AE-2009-61 039230865001	ALEX XAVERPA ACIÓS LEÓN	GUAYAQUIL	Av. 3 de Octubre N. 10C y Malecón Simón Bolívar	042309022 042309024
AREA & CO CPA S CIA LTDA	AE-9130	JUAN B. PUENTE Y.	GUAYAQUIL	Y.M. RENDON 301 Y F. CARBO - PISO 1	560-055 565-993
AGRI INTERNATIONAL	1790169545001		QUITO	AV. 10 DE AGOSTO 1732 Y SAN GREGORIO EDIF. SAN A ROSA - PISO 5 - OF. 5C1	2514007
BAXER TILLY ECUADOR CIA LTDA	AE-2008-59 179130920001	MARÍA ELENA PAZMIÑO MEJÍA	QUITO	AV. AMAZONAS #600 Y PEREIRA EDIFICIO CASA VIVANCO PISO 5 OFICINA 5J2	2236233 2236231
BARZOLA VIVAS HERMO EMILIF	AE-2007-54 0303669857 0303609857001	HOMERO EMILIO BARZOLA VIVAS CON RESOLUCION N. SBS-MI-2110-104 DE 4 DE MARZO DEL 2010, SE DEJO SIN EFECTO LA CALIFICACION	GUAYAQUIL	GENERAL ELIZALDE 119 Y PICHINCHA PISO 6 - OFICINA N. 4	2320036 2320434
BATAILLAS & BATAILLAS AUDITORES CIA LTDA	AE-2005-12 1791809203001	AUGUSTO BATAILLAS PEREZ	QUITO	Mercedillo 41 y Uplano Píez	2932-339
BDO ECUADOR CIA LTDA BDO BINDEF	AE-9118 17300863573001	ROMAN WILFRIDO PINEDA BUITRON	QUITO GUAYAQUIL	AV. AMAZONAS 540 Y CARRION EDIF. LONDRES - PISO 6 GENERAL CORDOVA 1040 Y AV 9 DE OCT. EDIF. BDO PFESTAMOS - PISO 8	544-024 544-263 565-394 561-393
BESTPOINT CIA LTDA	AE-2010-63 0190362086001	JORGE LOJA CRIDLO	CUENCA	AV. 12 DE ABRIL SIN Y FLOREANA SEGUNDO PISO	07-410-1116 07-410-1118
CAMPAÑA IZUNICTA FERNANDO VINICIO	AE-2005-044 0200789832	CERRANDO VNICIO CAMPAÑA IZUNICTA	AVIATO	SUCUCY CUAYAQUIL 00-04	032023014 032329352
CONSULTORA GABELA CIA LTDA	AE-9120 1790755223001	ANDREA SALDOME ALVAREZ HURTADO	QUITO	AV. DE LOS SHYRIS N. 41151 E ISLA FLOREANA EDIFICIO AXIOS - PISO 5 - OFICINA 507	2255025 2450451
CONSULTORA JIVENEZ ESPINOSA CIA LTDA	AE-2009-62 1792154529001	CESAR HUMBERTO JIVENEZ ZAPATA	QUITO	Av. Vialtoal Sucre N71-906 y John F. Kennedy	2830-473
CONSULTORES MORAN CEDILLO CIA LTDA	AE-9326 0991217177001	JUAN MORAN CEDILLO	GUAYAQUIL QUITO	Junin 11 e/ Malecón y Panamá Edificio Torres del Río - Torre A - Pisi 8 Av. Colón # 1463 y 9 de Octubre, tercer piso, oficina 3	042-305403 042-563327 222-089
HEL INTERNATIONAL LTD			CUENCA	GRAN COLOMBIA 7-39 PISO 5 OFIC. EF.G	842-059
CHANGO BAUTISTA FLOR ABELEIDA	AE-2002-35 1707875452	FLOR ABELEIDA CHANGO BAUTISTA	QUITO	AV. 12 DE OCTUBRE 959 Y RICA EDIFICIO MAFIANA DE JESUS	2220800 99812543



REPUBLICA DEL ECUADOR SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS SUBDIRECCIÓN DE NORMATIVIDAD		ACTUALIZADO AL 25 DE ENERO DEL 2011			
FIRMAS AUDITORAS EXTERNAS CALIFICADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DATOS ACTUALIZADOS AL AÑO 2011					
FIRMA AUDITORA	NUMERO DE REGISTRO RUC	REPRESENTANTE LEGAL	CUIDAD	DIRECCION	TELF.
JIMENEZ ZAPATA CESAR	AE-2005-41 1707774103	JIMENEZ ZAPATA CESAR HUMBERTO CON RESOLUCION N° SBS-INJ-2009-212 DE 12 DE MARZO DEL 2009, A PETICION DEL AUDITOR, SE DEJO SIN EFECTO LA LA CALIFICACION, SE CONSTITUYE LA CONSULTORA JIMENEZ ESPINOSA.	QUITO	Av. Mariscal Sucre N71-985 y John F. Kennedy	2800-473
KPMG DELECUADOR CIA. LTDA. ALYNVELO PEAT MARVICK BOEPDELER	AE-7808 0990040656001	ING. LEONIDAS SANCHEZ ING. PATRICIA MENDOZA DE ARTEAGA GINO A. ERAZO	GUAYAQUIL QUITO	CIUDADELA KENNEDY NORTE AV. MIGUEL ALCIVAR MZ. 302 SOLAR 7 Y 8 AV. REPUBLIC DEL SALVADOR 734 Y PORTUGAL - EDIF. ATHOS - PISO 3	290-697789 287-784 444-22518 450-356
LEON GUERRA CARLOS ALBERTO	AE-2010-64 0904018462	ECON. CARLOS ALBERTO LEON GUERRA	GUAYAQUIL	CUENCA N°3425 Y ALFREDO VALENZUELA	245-3917 97214989
MARTINEZ MORERA MAGDALENA ELIZABETH	AE-2008-60 1705872198	Magdalena Elizabeth Martínez Mora	QUITO	TUMBACO AV. INTEROCEANICA KM 17 SECTOR LA MORITA	
MORILLO MUÑOZ MARCELO	AE-2006-048 1705928586	MORILLO MUÑOZ MARCELO DAVID	QUITO	ESPECTADOR 150 Y ULTIMAS NOTICIAS	
NUÑEZ SERRANO Y ASOCIADOS CIA. LTDA. TBI INTERNATIONAL- POLARIS	AE-9124 1790878155001	DR. EDGAR MARCELO NUÑEZ SERRANO	QUITO	JORGE DROM N° 39-44 Y PEREIRA EDIFICIO CENTRO DE OFICINAS INAQUITO I PISO 7 - OFICINA 701	2461-080 2461-081
PKF & CO. CIA. LTDA. Antes Narango Lopez Cia. Ltda PANNELL KERR FORSTER	AE-8114 0990593280001	EDGAR NARANJO LOPEZ	GUAYAQUIL QUITO	9 DE OCTUBRE 1911 Y LOS RIOS EDIF. FINANSUR - PISO 12 - OFICINA 2 AV. AMAZONAS Y ATAHUALPA EDIFICIO CORFINSA - PISO 3	453-883 452-884 09-739-334
PRICE WATERHOUSE COOPERS DELECUADOR CIA. LTDA. PRICE WATERHOUSE	AE-9101 1791105958001	DR. JOSE AGUIRRE SILVA	QUITO GUAYAQUIL	AV. DIEGO DE ALMAGRO 2054 Y WIMPER EDIF. IBM CARPI 702 Y 9 DE OCTUBRE EDIF. SALCO - PISOS 2 Y 3	562-288 565-918 288-199 281-555
ROMERO Y ASOCIADOS	AE-8112 0990388628001	JOSE T. ROMERO MONTEL	GUAYAQUIL QUITO	JUNIN 114 Y MALECON EDIF. TORRES DEL RIO - PISO 6 OFIC. 8 AV. AMAZONAS 2953 Y RUMIPAMBA EDIF. TORRE CAROLINA - PENT HOUSE	565-657 306-360 267-012 267-076
RVI CONSULTORES Y AUDITORES CIA. LTDA	AE-2008-58 099237334001	EDGAR GIOVANNY REGALADO VARGAS	GUAYAQUIL	LORENZO DE GARACOA 821 ENTRE VICTOR MANUEL RENDON Y 9 DE OCTUBRE EDIF. INMONEC - TERCER PISO - OF. 301	2249328 2837855 2837856

REPÚBLICA DEL ECUADOR SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS SUBDIRECCION DE NORMATIVIDAD		ACTUALIZADO AL 25 DE ENERO DEL 2011			
FIRMAS AUDITORAS EXTERNAS CALIFICADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS					
DATOS ACTUALIZADOS AL AÑO 2011					
FIRMA AUDITORA	NUMERO DE REGISTRO RUC	REPRESENTANTE LEGAL	CIUDAD	DIRECCION	TELF.
SACOTO & ASOCIADOS CIA. LTDA	AE-9123 0190089312001	ECON EFRAIN SACOTO SALAZAR CON RESOLUCION N° SBS-BN-2004-0300 DE 30 DE MARZO DEL 2004 SE DEJO SIN EFECTO LA CALIFICACION	CUENCA	GRAN COLOMBIA 9-49 Y BENIGNO MALO EDIF. HERMIDA PISO tres OFICINAS 205 - 208	842-935
SANCHEZ ALBARRACIN MARCELO SANTIAGO	AE-2007-50 1700739731	MARCELO SANTIAGO SANCHEZ	LOJA	OLMEDO 09-84 Y MIGUEL RIOFRIO	
SAYCO CIA LTDA	AE-9631 1790293726001	JOEL MURIEL RODRIGUEZ	QUITO	CAPITAN RAFAEL RAMOS 1205 Y AV. 10 DE AGOSTO	540-087 401-614
SBV AUDITORES ASOCIADOS CIA. LTDA	AE-2003-39 1791769295001	ALEJANDRO MALDONADO GARCIA	QUITO	Av. COLON 951 y REINA VICTORIA EDIFICIO COOP. SAN FRANCISCO DE ASIS PISO 8- OFICINA 81	2545984 2503459
UHY AUDIT & ADVISORY SERVICES CIA. LTDA	AE-2008-55 1792692795001	LEONCIO GUSTAVO TOBAR PAEZ	QUITO	El Comercio N° 402 y Av. De los Shyris Edificio Andre - Piso 2	2257779 2251410 2251411
VARELA AUDITORES SA	AE-2005-43 1791970519001	ING. GERMAN PATRICIO VARELA VILLOTA CON RESOLUCION N° SBS-2008-526 DE 3 DE SEPTIEMBRE DEL 2008 SE DESCALIFICO A LA FIRMA AUDITORA	QUITO	Inglaterra 1373 y Av. Amazonas Edificio Centro Ejecutivo - oficina 102	2274803
VILLAVICENCIO ROSEPO JOSE	AE-9429 1703292878001	DR. JOSE VILLAVICENCIO ROSEPO SUSPENDIDO POR UN AÑO, CON RESOLUCION N° SBS-NIF-2007-206 DE 13 DE MARZO DEL 2007	QUITO	AV. REPUBLICA E7-03 Y PRADERA EDIFICIO MARIA VICTORIA 700 Mz-01	2500351 2501051 2504174
VIZHÑAY ASOCIADOS CIA. LTDA	AE-2006-46 0990143730001	EDDIE VIZHÑAY DIAZ CON RESOLUCION N° SBS-IMJ-2009-251 DE 7 DE ABRIL DEL 2009 SE DEJO SIN EFECTO LA CALIFICACION	GUAYAQUIL	CIDADELA NUEVA KENNEDY AV. DEL PERIODISTA 134 Y PRIMERA ESTE	2293792 2396346
WILLI BAMBERGER & ASOCIADOS CIA. LTDA HORWATH INTERNATIONAL	AE-9122 1790882167001	Marco Yépez	QUITO	AV. 10 Dbarón de Carondelet c/e 1-20 Av. 10 AGOSTO 1792 Y SAN GREGORIO EDIFICIO Barón de Carondelet PH	2436513 2434017 2437438 2439178
ZURITA ZURITA HOMERD	AE-2003-037 1702438209	HOMERD ZURITA ZURITA	QUITO	9 DE OCTUBRE Y ROCA EDIFICIO SANTA TERESITA - OFICINA N° 10	2561321 2348175 86337928

REPUBLICA DEL ECUADOR					
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS				ACTUALIZADO AL 25 DE ENERO DEL 2011	
SUBDIRECCION DE NORMATIVIDAD					
FIRMAS AUDITORAS EXTERNAS CALIFICADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS					
DATOS ACTUALIZADOS AL AÑO 2011					
FIRMA AUDITORA	NÚMERO DE REGISTRO RUC	REPRESENTANTE LEGAL	CIUDAD	DIRECCION	TELF.
CUEVA PEREZ HIRBE ENRIQUE	AE-2003-38 1704738879		QUITO	Avda. América N-31234 y Mariana de Jesús Fundación Avanzar - piso 2	2602320
DEBRAG AUDITORES CIA. LTDA.	AE-2007-52 1791312481001	MARIA DE LOS ANGELES GUIJARRO RUALES	QUITO	AV. AMAZONAS 477 Y ROCA EDIFICIO RIO AMAZONAS - OFICINA 701	2551811 2503839 2221719
MOORE STEPHENS INTERNATIONAL LIMITED			GUAYAQUIL	AV. FRANCISCO DE ORELLANA EDIF. WORLD TRADE CENTER TORRE B OFICINA 1106	2530784
DELOITTE & TOUCHE ECUADOR CIA. LTDA.	AE-8816 0990173230001	FREDERICK H.M. BROWN	QUITO	AV. AMAZONAS 3617 Y JUAN PABLO SANZ N 35 - 17 - EDIFICIO XEROX.	251-319 251-320
			GUAYAQUIL	TULCAN 803 Y 9 DE OCTUBRE Edif. Contemporáneo, piso 3	454-915 452-770
ERNST & YOUNG ECUADOR EBY CIA. LTDA.	AE-2003-36 1791815378001	PABLO FRANCISCO CORNEJO MIGNONE	QUITO	ANDALUCIA Y CORDERO ESQUINA EDIFICIO CYEDE	255-5553
ESTRELLA SILVA LUIS IDRIANI	AE-2007-53 1709767220	LUIS IDRIAN ESTRELLA SILVA	QUITO	VEINTIMILLA 878 Y AV. AMAZONAS EDIFICIO AMAZONAS VEGA HERMANOS PISO 3 OFICINA 307	2529356
FREIRE HIDALGO AUDITORES	AE-2008-056 1792070104001	JAIME FREIRE HIDALGO	QUITO	Av. República 700 y Pradera Edificio María Victoria, primer piso, oficina N° 106 Ciudad	2546566
HANSEN HOLM & CO. CIA. LTDA. MORISON INTERNATIONAL	AE-78-04 1790189252001	MARIO ARTURO HANSEN-HOLM	GUAYAQUIL	9 DE OCTUBRE 416 Y CHILE EDIFICIO CITIBANK - PISO 4	2302742
HERRERA CHANGA Y ASOCIADOS R.S.M. INTERNATIONAL	AE-9632 0990707707001	ING. FRANCISCO GUILLERMO HERRERA JURADO	QUITO	AV. ATAHUALPA 116 Y JUAN GONZALEZ	
			GUAYAQUIL	CARACHI 601 Y QUISQUIS EDIFICIO QUIL - 1 PISO 3	292-000
HERRERA ROMERO OMAR V.	AE-2007-51 1791289110001 1702932193	HERRERA ROMERO OMAR VINICIO	QUITO	PEDRO DE AYALA De 1361 Y JORGE GUTIERREZ CARCELEN A.	2471372
HERRERA ROSALES JORGE	AE-2006-47 1701333062	JORGE OSWALDO HERRERA ROSALES	QUITO	JOSE MARIA VARGAS N° 54 Y DE LA TORCAZA URBANIZACIÓN DEL VALLE 2 Y 3 CUMBAYA	

