

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS DE LA SUCURSAL CUENCA DEL BANCO BC PARA INCREMENTAR
LA PARTICIPACIÓN EN LOS ACTIVOS Y PASIVOS TOTALES DEL BANCO**

Diseño **de Tesis** previo a la obtención del
título de Magister en Administración de Empresas (M.B.A)

Alumna:

Ing. Nelly Andrade Serrano

Director:

Econ. Christian Palacios Manzano, MAE

CUENCA – ECUADOR

2014

DEDICATORIA

A mis hijos
Geovanny, Juan Pablo y María Caridad
por su amor incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mis padres,
a mis hijos y a mis maestros,
por su confianza y apoyo.

RESUMEN

Banco BC durante más de 20 años se ha constituido como una excelente alternativa financiera, basado en el cumplimiento de normas de eficiencia, prudencia y solvencia; y bajo principios de honestidad, compromiso, perseverancia, seriedad, atención y vocación de servicio. La Matriz de Banco BC está ubicada en la ciudad de Quito y cuenta con Sucursales en las ciudades de Ibarra, Otavalo, Guayaquil, Ambato y Cuenca.

Banco BC ha definido su Plan Estratégico para el periodo de 2013 - 2015, por lo que se ha visto la necesidad de determinar cuál es la estrategia para incrementar la participación de la Sucursal Cuenca en el cumplimiento de dicho plan.

La investigación proporcionará a la Sucursal Cuenca del Banco BC estrategias para incrementar la participación en los Activos y Pasivos del banco a nivel general hasta el año 2015. Se requiere por lo tanto conocer la estructura actual del banco y determinar la contribución de la Sucursal Cuenca, determinar las estrategias a seguir para incrementar la participación de los Activos y Pasivos de la Sucursal Cuenca y cuantificar las estrategias definidas.

ABSTRACT

For more than 20 years, BC Bank has become an excellent financial alternative due to its compliance with standards of efficiency, discretion and solvency; and under principles of honesty, commitment, perseverance, professionalism, and care and service vocation. The main headquarter of BC Bank is located in the city of Quito and has branches in the cities of *Ibarra, Otavalo, Guayaquil, Ambato* and *Cuenca*.

BC Bank has defined its strategic plan for the 2013 - 2015 period; reason why it was necessary to determine a strategy to increase the participation of Cuenca Branch in carrying out this plan.

The research will provide BC Bank Cuenca Branch the strategies to increase participation at a general level in the bank assets and liabilities through 2015. In order to accomplish this, it is required to know its current structure, determine the contribution of Cuenca Branch, identify the strategies to follow to increase the participation of the Assets and Liabilities, and quantify the defined strategies.



Translated by, 
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE

Antecedentes	3
Historia Institucional.....	3
Plan Estratégico del Banco BC 2013 – 2015	4
CAPITULO 1	9
Análisis de la participación actual de la Sucursal Cuenca	9
1.1 Perspectivas de la Economía Ecuatoriana.....	9
1.2 Descripción de los productos y servicios actuales del Banco BC.....	34
1.3 Descripción de las características de los clientes potenciales del Banco BC.....	43
1.3 Indicadores actuales del Banco BC.....	54
1.5 Análisis de la situación actual de la Sucursal Cuenca.....	64
CAPÍTULO 2.....	78
Estrategias a seguir para incrementar la participación de los Activos y Pasivos de la Sucursal Cuenca	78
Para establecer las estrategias a seguir para incrementar la participación de los Activos y Pasivos de la Sucursal Cuenca nos hemos basado en los objetivos planteados por el Banco BC en el Plan Estratégico 2013 - 2015.	78
2.1 Estrategias para ser el mejor banco mediano del Sistema Financiero Ecuatoriano	78
2.2. Estrategias para desarrollar una cultura corporativa de calidad y mejora continua	111
2.3 Estrategias para diversificar las líneas de negocio y oferta de servicios del banco	112
2.4 Estrategias para dinamizar la estructura organizacional del banco incorporando nuevas áreas y reforzando áreas claves.....	116
CAPITULO 3.....	118
Cuantificar las estrategias definidas.....	118
3.1 Sistema de medición de los impactos financieros.....	118
3.2 Matriz de resultados de impactos financieros	119
3.3 Análisis para determinar cuáles serían las mejores estrategias	133
CAPITULO 4.....	149
Conclusiones y recomendaciones	149

4.1 Conclusiones	149
4.2 Recomendaciones.....	149
Bibliografía	151

ESTRATEGIAS DE LA SUCURSAL CUENCA DEL BANCO BC PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN LOS ACTIVOS Y PASIVOS TOTALES DEL BANCO

Antecedentes

Historia Institucional

El Banco BC es constituido inicialmente como una Financiera en 1991 y obtiene la aprobación de la Superintendencia de Bancos y Seguros en 1993. El domicilio principal del banco es Ibarra y abre oficinas en Quito y Otavalo.

En el año 2006 se apertura la Agencia Sur en Quito. En el año 2008 se da la conversión de Financiera a Banco, el cambio de denominación a Banco BC, el cambio de domicilio de la Matriz a la ciudad de Quito. Se apertura la Sucursal en Guayaquil y las Agencias La Luz y San Rafael en Quito.

En el año 2011 se apertura las Sucursales en Cuenca y Ambato y la Agencia Cumbayá en Quito. El 14 de Julio de 2011 abre sus puertas para atención al público la Sucursal Cuenca ubicada en el sector del Centro Histórico de la ciudad, creada con la expectativa de que su aporte sea cada vez mayor.

Banco BC durante más de 20 años se ha constituido como una excelente alternativa financiera, basado en el cumplimiento de normas de eficiencia, prudencia y solvencia; y bajo principios de honestidad, compromiso, perseverancia, seriedad, atención y vocación de servicio. Ha brindado a sus clientes seguridad en sus inversiones y ha atendido sus requerimientos de crédito, mediante un servicio personalizado, eficiente y de calidad.

De esta manera, Banco BC ha logrado un liderazgo en el mercado ecuatoriano, con innovación constante y ofreciendo una gama de productos y servicios orientados al

bienestar y a la productividad de sus clientes, con el asesoramiento de profesionales altamente capacitados para el desarrollo de sus proyectos.

Banco BC lleva a cabo los negocios con sus clientes sobre la base de la mutua confianza y fiabilidad. No solo es un socio contractual de sus clientes sino que principalmente se considera preservador de sus intereses patrimoniales, es decir se hace responsable de sus depósitos e intereses individuales.

Con respecto a su personal, posee grandes cualidades e integridad, para una perfecta ejecución de sus tareas específicas, las cuales requieren de entusiasmo, iniciativa, una mente abierta y lealtad a la institución y a sus clientes. Comprensión clara del negocio financiero, estrategias realistas y coherentes al igual que un equipo de trabajo que tienen el talento para la innovación, basado en la tradición, son los valores que le permiten mirar hacia el futuro con optimismo.

Plan Estratégico del Banco BC 2013 – 2015

Misión

“Proveer una gama de servicios de calidad orientados a satisfacer las necesidades financieras de nuestros clientes, basados en un proceso de constante innovación, con un servicio personalizado, eficiente y transparente. Nuestra gestión está centrada en el cliente y orientada hacia la productividad y la creación de valor.” (Banco BC, 2013, Julio 6)

Visión

“Ser el mejor banco, basado en altos índices de calidad, solvencia, eficiencia, rentabilidad y servicio.” (Banco BC, 2013, Julio 6)

Valores

1. Lealtad
2. Confianza
3. Responsabilidad
4. Productividad
5. Integridad
6. Fiabilidad
7. Respeto

Foda

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercado abierto para lanzamiento de nuevos productos de nicho	Imposibilidad de maniobra en tasas del Activo y Pasivo
Alianza estratégica con canales claves para colocación de productos del Activo	Limitaciones y controles regulatorios
Mercado empresarial desatendido por bancos medianos y grandes	Alta competencia en el Sector Automotriz
	Nerviosismo en el mercado que afecta al sector en general y al segmento en particular

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posición patrimonial, indicadores financieros	Falta diversificación en desarrollo de productos
Infraestructura física, core bancario, alta gerencia	Ineficiencia en ciertos procesos
Composición y garantía de la Cartera de Crédito	Costos de fondeo relativamente alto
Calificación de riesgo AA-	Deficiencia en la gestión del Talento Humano
Liderazgo en el Sector Automotriz	Sistema de información gerencial parcial

Propósito

Definición de objetivos estratégicos, específicos y planes de acción bajo los cuales se desarrollarán las actividades de Banco BC.

Alcance

Segundo Semestre 2013, 2014 y 2015.

Sustento

20 años de historia y liderazgo en su segmento.

Premio al mejor Banco Privado del Ecuador 2012.

Inversión en infraestructura física y tecnológica.

Equipo humano de alto nivel y procesos eficientes.

Banco BC en función a la definición de visión, misión y valores realizó la formulación del Plan Estratégico para el periodo 2013 - 2015, determinando cinco objetivos estratégicos:

Objetivo Estratégico No. 1

Ser el mejor banco mediano del Sistema Financiero Ecuatoriano.

Objetivos Específicos:

1. Incrementar los Activos a 300 millones hasta diciembre del 2015.
2. Bajar los índices de Cartera en Riesgo bajo la media del sistema.

3. Subir la ROA y la ROE sobre la media del sistema.
4. Mantener los índices de Patrimonio Técnico y de solvencia sobre la media del sistema.
5. Subir la calificación de riesgo a AA+.

Objetivo Estratégico No. 2

Desarrollar una cultura corporativa de calidad y mejora continua.

Objetivos Específicos:

1. Actualizar y codificar todos los procesos internos del banco. Publicación y difusión.
2. Actualizar todos los Manuales de Procedimientos del banco.
3. Implementar Tecnología de Información (IT) a través de un Workflow y control documentario (Onbase) para el seguimiento y gestión de los procesos internos.

Objetivo Estratégico No. 3

Diversificar las líneas de negocio y oferta de servicios del banco.

Objetivos Específicos:

1. Desarrollar el negocio de Casas Comerciales.
2. Desarrollar el negocio de Factoring.
3. Administración integral de la relación con el cliente. Generación de la venta cruzada de productos a través de un solo Asesor Financiero.

Objetivo Estratégico No. 4

Dinamizar la estructura organizacional del banco incorporando nuevas áreas y reforzando áreas claves.

Objetivos Específicos:

1. Implementar el área de Control Financiero – MIS.
2. Adaptar toda la estructura a procesos eficientes.
3. Reforzar las áreas de negocio con Asistentes Comerciales.

Objetivo Estratégico No. 5

Fortalecer integralmente la gestión del talento humano.

Objetivos Específicos:

1. Implementar un modelo de Gestión por Competencias.
2. Implementar el modelo de evaluación del desempeño por objetivos.
3. Implementar los planes anuales de capacitación en todas las áreas.
4. Implementar planes de carrera para las distintas posiciones.

CAPITULO 1

Análisis de la participación actual de la Sucursal Cuenca

1.1 Perspectivas de la Economía Ecuatoriana

La economía ecuatoriana en el año 2013 creció alrededor de 4.21% según estimaciones preliminares, uno de los principales determinantes de su crecimiento fue, la fuerte inversión pública, financiada en su mayoría por los ingresos petroleros, tributarios y la deuda externa, cuya cifra se ubica alrededor de los USD 5 mil millones. Lo que es también muy claro, es que existe una desaceleración de la economía, aunque con crecimientos anuales, pero menores a los mostrados en anteriores años.

La orientación a que el Estado sea el mayor motor de la economía ha sido consistente con las acciones que el Gobierno Central ha determinado en el 2013, esto se observa claramente en el crecimiento de los gastos, donde los de capital han tenido un crecimiento respecto de otros años. Los ingresos petroleros han subido desde el 2004 en 2.5 veces y los tributarios tan solo el 1.3 veces, la dependencia del petróleo sigue siendo alta.

Este manejo de la economía con estos datos en general, han determinado un descenso en las cifras de desempleo, bajando desde un 7.93% en el 2009, cerrando el 2013 con 4.8% (e), aunque uno de los inconvenientes sigue siendo el subempleo que se ha ubicado alrededor del 50%.

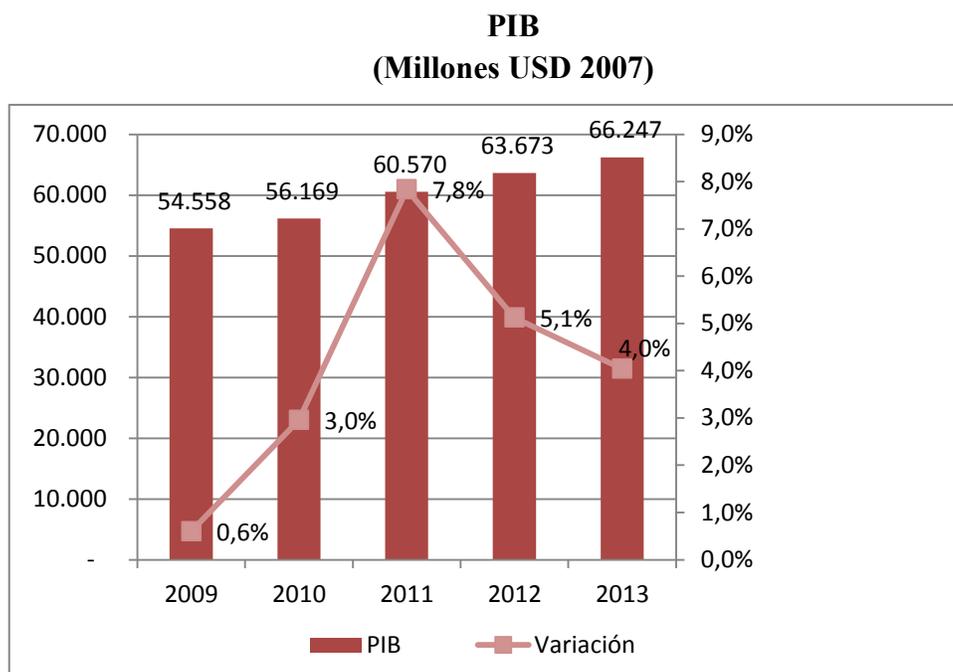
El sector financiero cerró el 2013 con buenos resultados pese a tener un comienzo de año bastante duro, que estuvo afectado principalmente por las nuevas reglas en cuanto a tributos. En el negocio de la banca en general, las captaciones crecieron 12.3% durante el año 2013, tres puntos porcentuales menos que el crecimiento logrado en el 2012; por el lado de las colocaciones los bancos crecieron 9.2% en el año 2013, cinco puntos menor al crecimiento logrado en el 2012.

1.1.1 Sector Real

Producto Interno Bruto

El Ecuador mantiene su tendencia de crecimiento en cuanto al PIB se refiere, aunque menores a los registrados en años anteriores; es evidente que el 2013 se caracterizó por una desaceleración, ya que el PIB aproximado para este año fue de 4.04%, cifra inferior a la registrada el año anterior que fue de 5.14%. Aunque la tendencia sigue siendo positiva, los análisis muestran un complicado panorama por seguir manteniendo esa tendencia, misma que cada año se hace más difícil. Las perspectivas de crecimiento para el 2014 son pesimistas, según algunos analistas, el mismo que se ubicará por debajo del 4%.

Gráfico No. 1



Fuente: Banco Central del Ecuador

El apoyo en inversión que el gobierno ha realizado sobre algunos de los principales ejes de la economía (construcción, administración pública y el comercio), todo esto combinado por un mayor ingreso de la población, ayudó a que el consumo de los hogares aumente, en 2013 éste representó el 63.34% del total del PIB (65% en el 2012), con una tasa de decrecimiento del 4.1% (4.9% en el 2012).

Petróleo

Algo que ayudó a que muchos de los objetivos del gobierno se cumplan y es una constante en este país, fueron los precios del petróleo, pese a fuertes movimientos que sufrió el precio durante el 2013 este commodity (precio más bajo USD 86.68; precio más alto USD 110.53) en general el precio del petróleo permaneció en los niveles adecuados para que el gobierno siga impulsando su gasto e inversión al mismo tiempo; obviamente una reducción del precio del petróleo afectaría gravemente a la economía

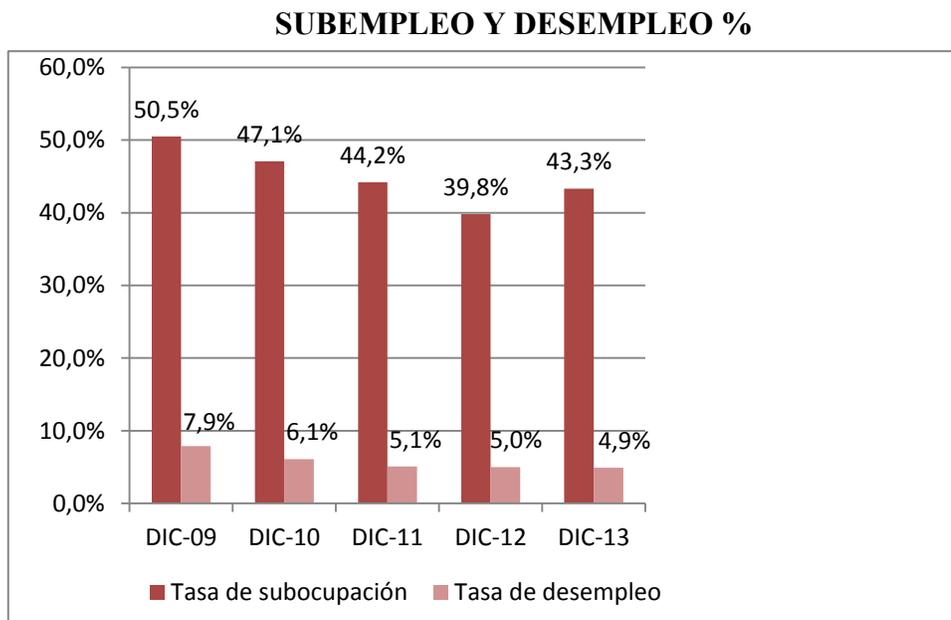
ecuatoriana. El promedio de petróleo para financiar el 2014 se ubicó en USD 86, mismo que está cerca del mínimo alcanzado en el 2013.

Hay que destacar que el financiamiento que el Ecuador ha recibido del exterior para inversión del sector público bordea los USD 5 mil millones.

Desempleo

Toda la intervención del gobierno central y el dinamismo de algunos sectores de la economía ha hecho que la tasa de desempleo se reduzca, desde el 7.93% en el año 2009 hacia el 4.8% (valor estimado en el 2013), el año 2012 fue del 5.04%; para el 2014 combinado con una desaceleración del crecimiento de la economía, se esperan cambios menores.

Gráfico No. 2



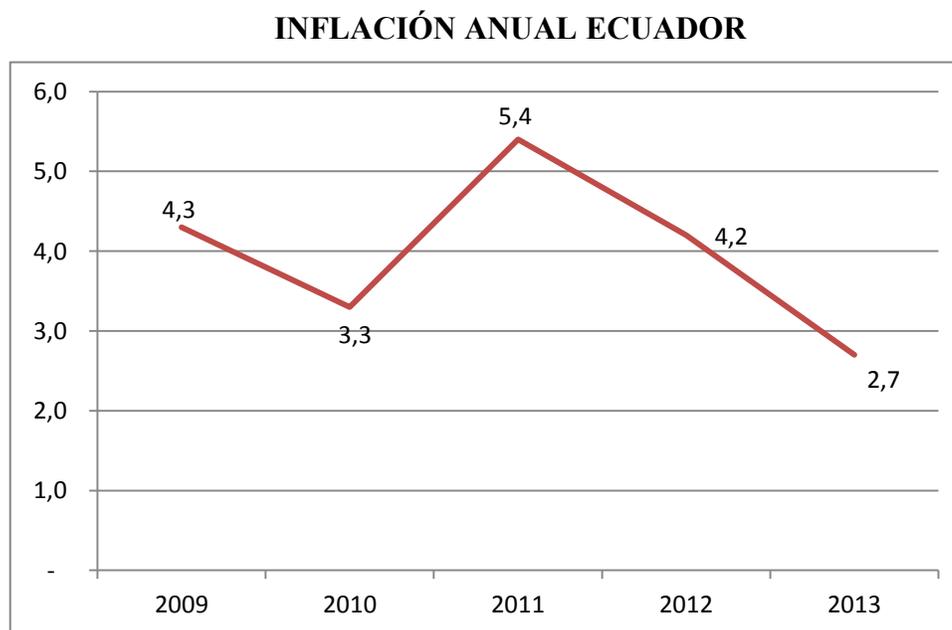
Fuente: Banco Central del Ecuador, INEC

Inflación

El índice de precios al consumidor, determinó una baja del 35% en su indicador, pasando del 4.2% en el 2012 a 2.7% en el 2013. Este indicador tuvo este desempeño, por la determinación del gobierno de controlar algunos de los precios de productos alimenticios. Estos datos muestran escenarios de decrecimiento, que al igual que el desempleo, fortalecen la economía del Ecuador en el aspecto social, que es el punto central y eje del gobierno actual.

El promedio de la región latinoamericana y EEUU se encuentra en el 7.24%; Ecuador se encuentra en la lista de los países con menos inflación, tal cual lo muestra el gráfico que sigue a continuación.

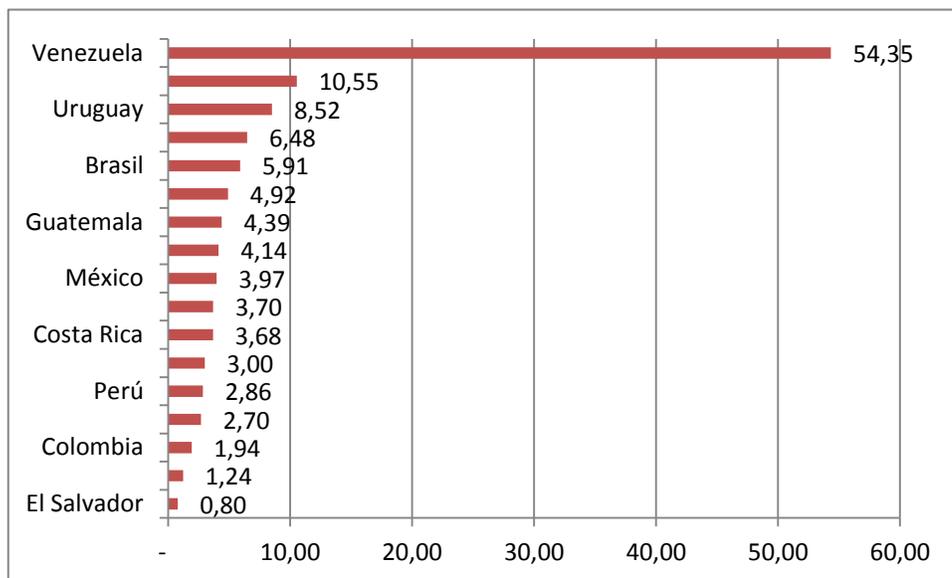
Gráfico No. 3



Fuente: Banco Central del Ecuador, INEC

Gráfico No. 4

INFLACIÓN AMÉRICA LATINA Y EEUU



Fuente: INEC

1.1.2 Sector Externo

Situación Internacional

Es relevante analizar aún los principales socios que Ecuador tiene en estos momentos frente a sus productos, y como estos países se han desenvuelto. Los buenos augurios que se vislumbran sobre EEUU y Europa, según estudios del FMI entre otros, han anunciado que mejores resultados se podrían ver desde 2015, pues no ha existido consolidación en los desempeños de estos países.

En Europa, la desaceleración de la economía Germana y por su parte la contracción de la Francesa, han determinado pobres resultados en el tercer trimestre del 2013, siendo uno de los principales problemas la falta de inversión entre otros. El pronóstico de crecimiento del FMI para la Eurozona fue del 1.3%.

EEUU muestra una nueva cara, pese a que persisten sus problemas de endeudamiento fiscal, que en determinado momento pudieron poner en juego la calificación de riesgo país. Pese a eso, el mercado accionario ha avanzado a pasos agigantados, recuperando bastante camino perdido en la crisis financiera pasada. Con estos antecedentes el FMI pronostica un crecimiento para EEUU de 2.6%.

Una de las regiones que sacó partida en plena crisis financiera, por las menores tasas de interés y los paquetes de estímulos en EEUU fue Latinoamérica; ahora cuando la situación es contraria en EEUU y se comienza a ver el cambio de timón en la política económica de ese país, un sacudón se observó en los países Latinos, por la fuga de capitales de inversión desde esos países, por temores a afectaciones por efectos devaluatorios entre otros.

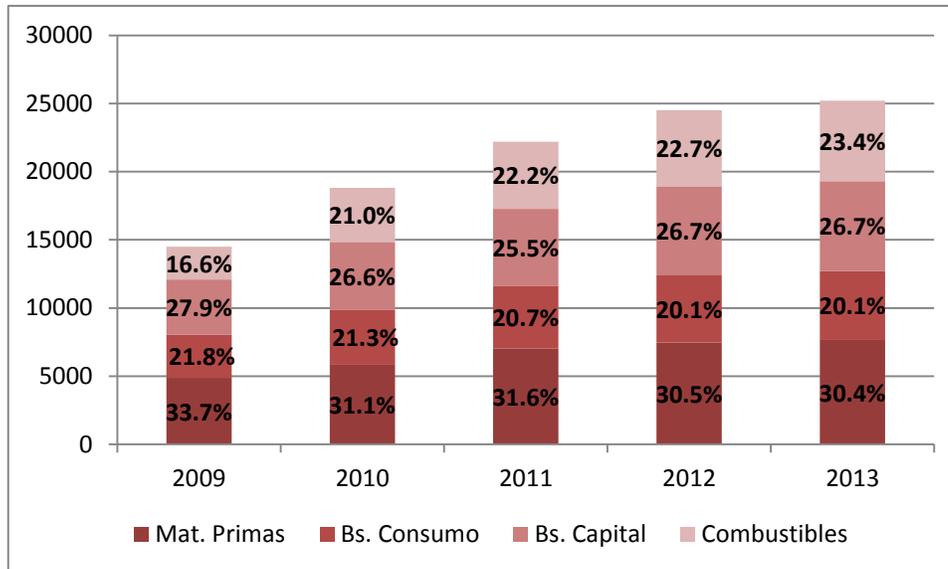
Comercio Exterior

Importaciones

Las importaciones del Ecuador vienen marcadas por una tendencia del gobierno a ajustarlas, con el único objetivo que salgan menos divisas al exterior. En ese sentido se determinaron ciertas medidas en años pasados y más radicalmente en el año 2013. Es así que pese a esos esfuerzos las importaciones crecieron 8.17% respecto del año anterior que fue de 4.67%, esto muestra la reacción del mercado al exceso de liquidez, que se traduce en más consumo, y precisamente de productos importados.

Gráfico No. 5

IMPORTACIONES POR TIPO (Millones y %)

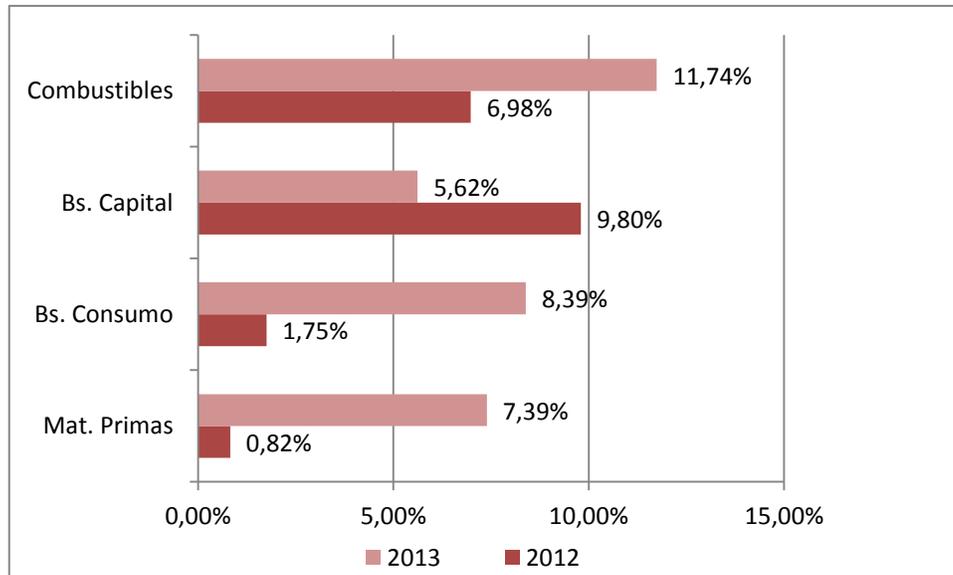


Fuente: Banco Central del Ecuador

Para aclarar la situación de las importaciones, si vemos el crecimiento de las mismas respecto del año 2012, vemos que los bienes de consumo siguen subiendo, y en mayor tamaño el rubro combustible, que lo hacen al 11.74% respecto del año anterior.

Gráfico No. 6

**CRECIMIENTO POR TIPO DE BIEN
(IMPORTACIONES)**



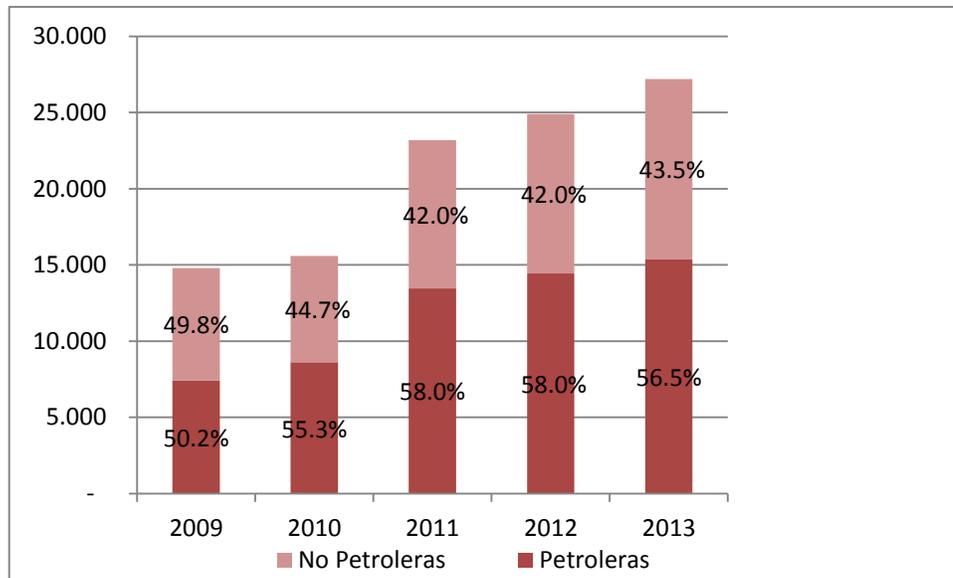
Fuente: Banco Central del Ecuador

Exportaciones

La evolución de las exportaciones vistas desde hace 5 años, muestran una clara tendencia creciente, las cuales, mayoritariamente son petroleras; el peso de las exportaciones petroleras viene subiendo desde hace 5 años, es así que en el 2009 las petroleras significaban el 50.24% de las exportaciones y en el 2013 éstas significaban el 56.53%. en valores absolutos han subido USD 7.143 millones (102.56%) que son una combinación de precio por barril de petróleo y cantidad de barriles.

Gráfico No. 7

EXPORTACIONES POR TIPO
(Millones / %)



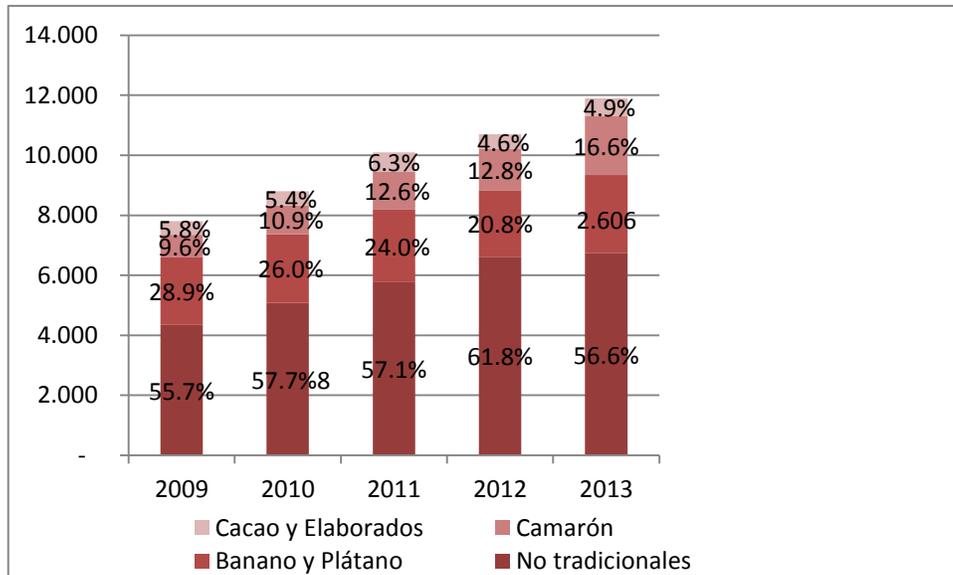
Fuente: Banco Central del Ecuador

En cuanto al rubro de las no petroleras, su crecimiento ha sido significativo, es así que en 5 años en términos absolutos éste rubro sube USD 3.951 millones (57.28%), valor insuficiente y que muestra la clara dependencia del país por los ingresos petroleros.

Al detalle la estructura de cada uno de los rubros que componen la canasta de productos de las importaciones no petroleras, obtenemos los siguientes resultados:

Gráfico No. 8

**EXPORTACIONES NO PETROLERAS POR TIPO
(Millones / %)**



Fuente: Banco Central del Ecuador

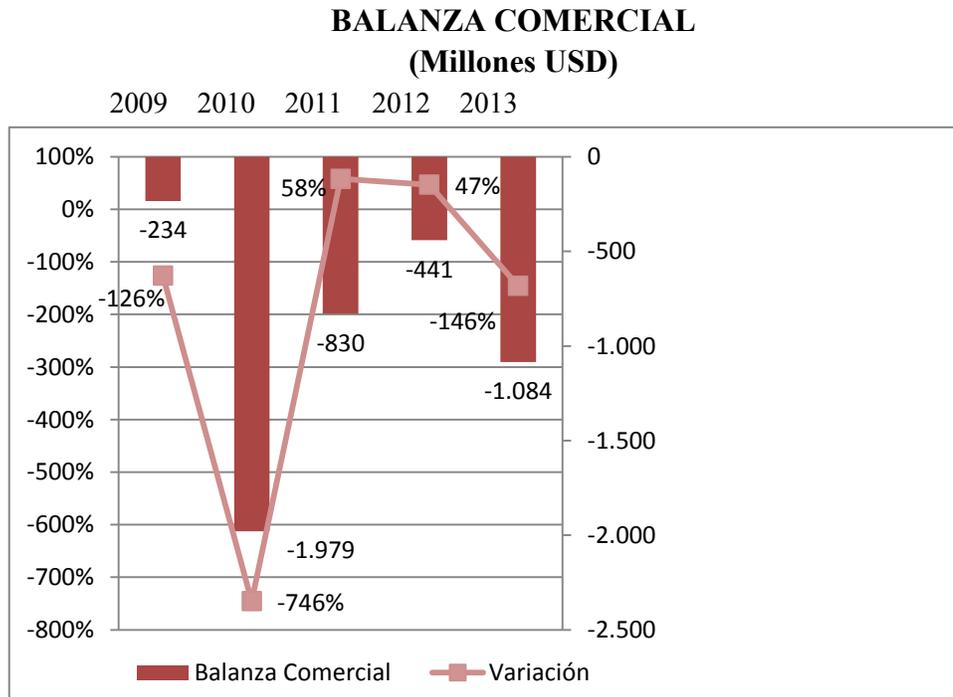
Con estos resultados, podemos ver que la porción de crecimiento de la estructura de banano y camarón es importante, en valores absolutos desde el 2009 éstos rubros tuvieron un incremento de USD 377 y USD 1.134 respectivamente. Este último, el camarón, ha tenido un repunte en el precio por la baja producción de ese producto en países como la China, Vietnam, Malasia y Tailandia; esta baja producción se debe a los efectos del Síndrome de Mortalidad Temprana, situación que ayudó a que los precios del camarón que permanecían estables por más de una década en alrededor de USD 10/kilo, ahora hayan llegado a casi USD 18/kilo.

Balanza Comercial

El saldo de la balanza comercial al 2013 tuvo un déficit de USD 1.084 millones, 1.63% del PIB real, lo que equivale a una caída porcentual de 146% respecto del año anterior.

La balanza comercial no petrolera alcanzó un déficit de USD 9.112 millones, 3.64% más que el año anterior, esto refleja la dependencia del país al ingreso petrolero.

Gráfico No. 9



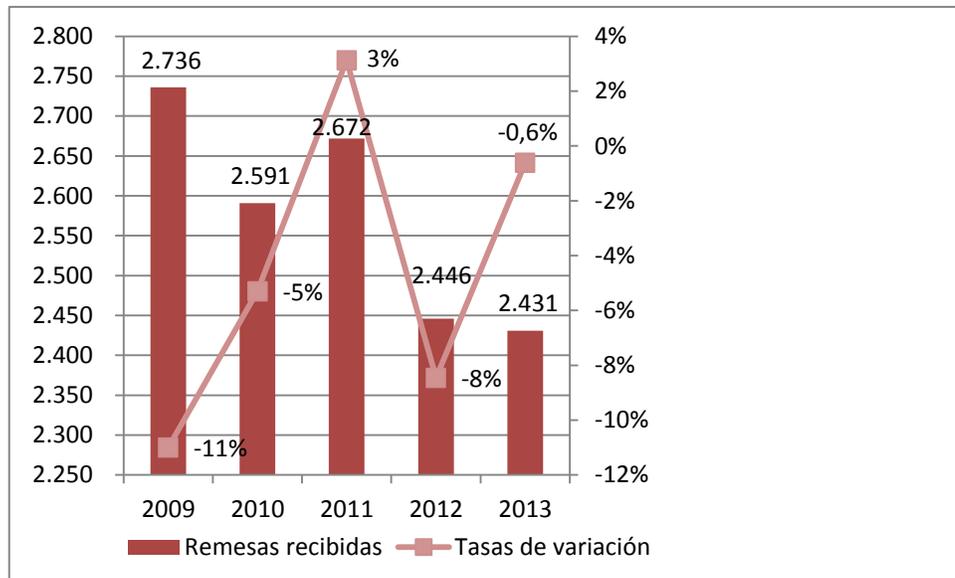
Fuente: Banco Central del Ecuador

Remesas

Las remesas, uno de los principales motores de la economía ecuatoriana, ha tenido diferentes fluctuaciones respecto de años anteriores, especialmente por la crisis financiera de EEUU en el 2008 y la reciente crisis europea en el año 2010. Esto ha repercutido directamente en el monto haciendo que año a año vaya cayendo, aunque con porcentajes pequeños, pero con una tendencia clara a la baja. Este año tenemos una ligera caída del 0.6% respecto del año anterior, en valores absolutos tenemos USD 15 millones menos que el año anterior.

Gráfico No. 10

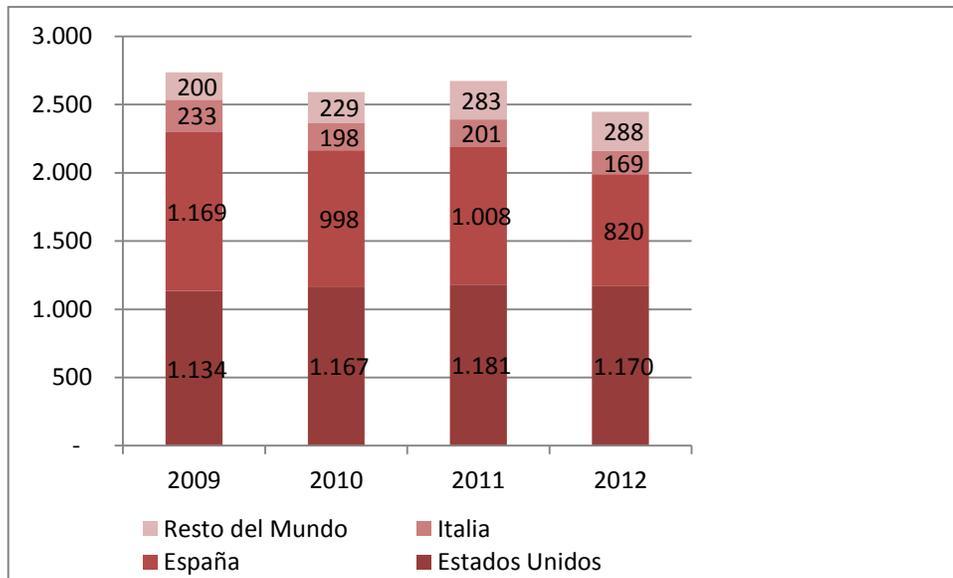
**REMESAS DE TRABAJADORES RECIBIDAS
(Millones USD)**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico No. 11

REMESAS POR PAÍS DE PROCEDENCIA (Millones USD)



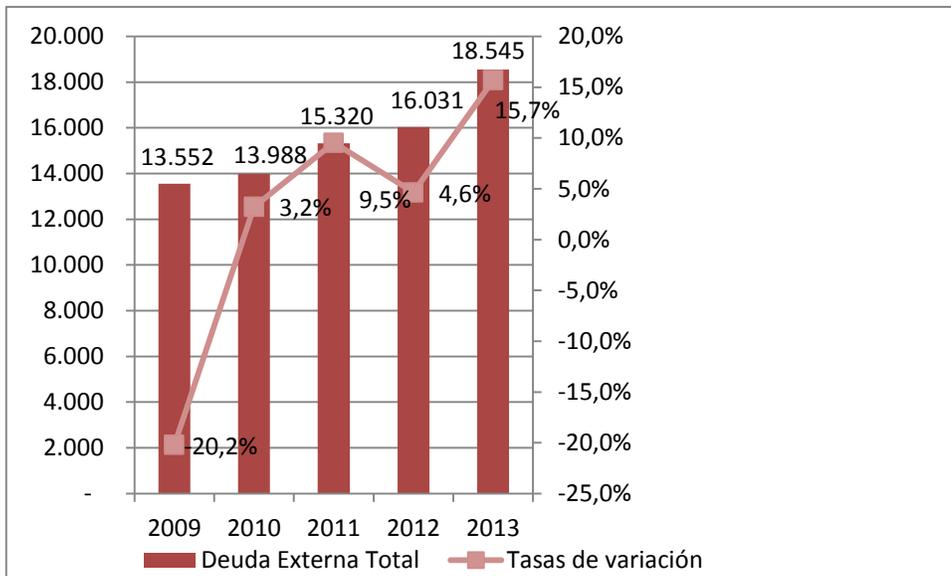
Fuente: Banco Central del Ecuador

Deuda Externa

La deuda externa del Ecuador a breves rasgos, tiene un comportamiento creciente, respecto de las necesidades del gobierno en inversión o gasto, en éste aspecto podemos anotar que la deuda externa respecto del PIB en el 2009 representaba el 24.84%, pero ahora la misma se ha incrementado a 27.99%, en valores absolutos ese crecimiento de la deuda externa significa alrededor de USD 5.000 millones.

Gráfico No. 12

SALDO DEUDA EXTERNA TOTAL (Millones USD)



Fuente: Banco Central del Ecuador

1.1.3 Sector Fiscal

Ingresos y Gastos

Composición ingresos

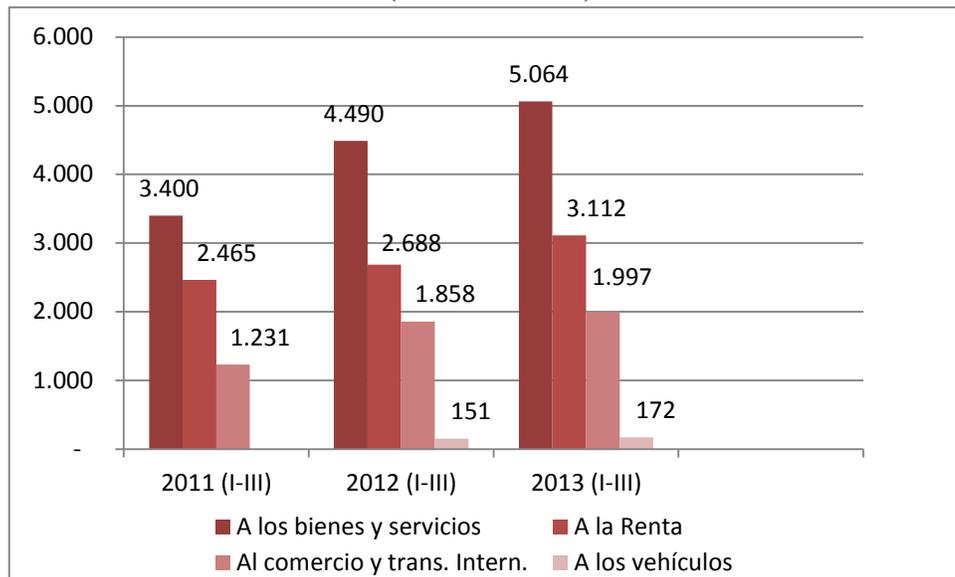
Dentro de los ingresos totales podemos tener dos principales que son: ingresos petroleros e ingresos tributarios. Respecto al PIB los ingresos petroleros tuvieron un peso de 5.22% en el tercer trimestre del 2013, 2.7 puntos porcentuales menos que el año anterior; los ingresos tributarios respecto al PIB representaron 15.77% al tercer trimestre del 2013, 1.29 puntos porcentuales más que el anterior año.

Del total de los ingresos tributarios, los más representativos son los impuestos a los bienes y el impuesto a la renta, entre los dos representan más del 78% del total del ingreso tributario. Estos dos a los cuales hacemos referencia, tuvieron un crecimiento al

2013 respecto del año anterior del 10.69% en caso de impuesto a los bienes y servicios y, 25.23% en el caso de impuesto a la renta.

Gráfico No. 13

**COMPONENTES DE LOS INGRESOS TRIBUTARIOS
DATOS TRIMESTRES I-III DE CADA AÑO
(Millones USD)**

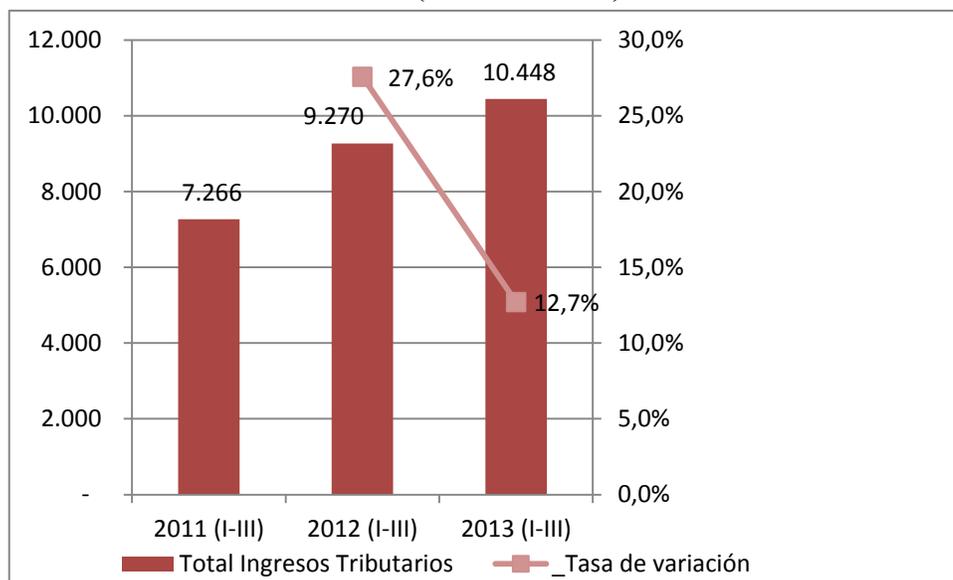


Fuente: Ministerio de Finanzas

En total los ingresos tuvieron un ascenso del 13.68% al tercer trimestre del 2013, 11.81 puntos porcentuales menos a lo logrado en el 2012 (25.49%). Un rubro que logra un crecimiento mucho menor que lo logrado en el 2012, es el rubro de Comercio y transacciones internacionales, al 2012 este rubro subió 47.95% y en el 2013 tan solo 4.96%, en este rubro se encuentran todas las transacciones de productos importados en general.

Gráfico No. 14

**INGRESOS TRIBUTARIOS: DATOS
TRIMESTRES I-III DE CADA AÑO
(Millones USD)**

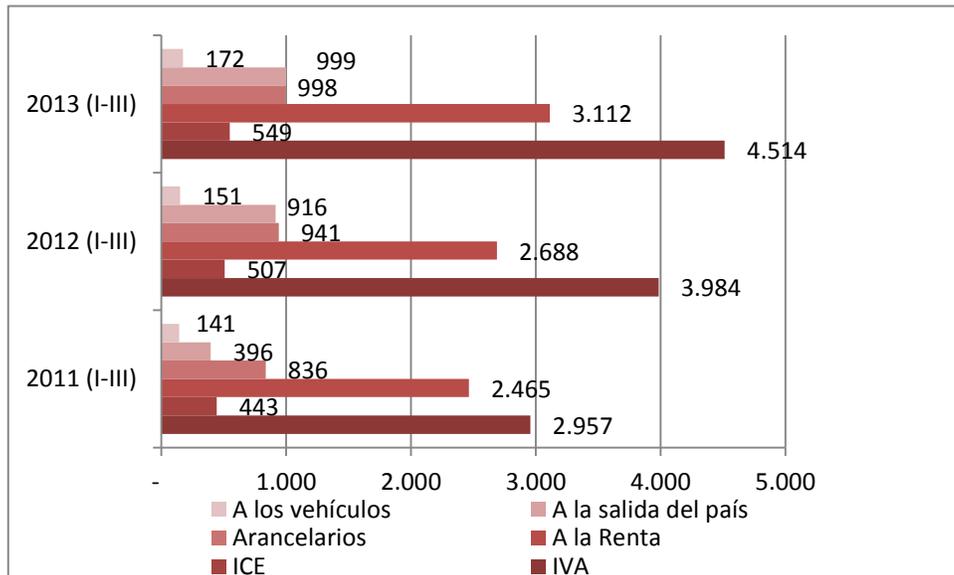


Fuente: Ministerio de Finanzas

Si analizamos la estructura del ingreso tributario, vemos como cada vez más el ingreso por IVA tiene mayor peso dentro de los ingresos tributarios, aunque se ve claramente que los crecimientos cada año son menores en relación al anterior; es así como el IVA en el año 2013 crece 13.32%, cuando en el año 2012 lo hizo al 34.71%; el impuesto a la renta crece a razón del 15.77% en el 2013, mayor al crecimiento logrado el año anterior que fue de 9.03% y por último, el impuesto a los vehículos en el año 2013 sube 13.72%, mayor al crecimiento del 2012 que fue del 6.72%. Hay que notar que uno de los rubros tributarios que más ha crecido es el ISD, si vemos claramente en el cuadro, éste rubro en el año 2011 representaba USD 396 millones, luego del incremento del impuesto que al 2013 está en 5%, el monto se muestra en USD 999 millones, crecimiento superior al 131%.

Gráfico No. 15

**POR RUBRO TRIBUTARIO: DATOS
TRIMESTRES I-III DE CADA AÑO
(Millones USD)**

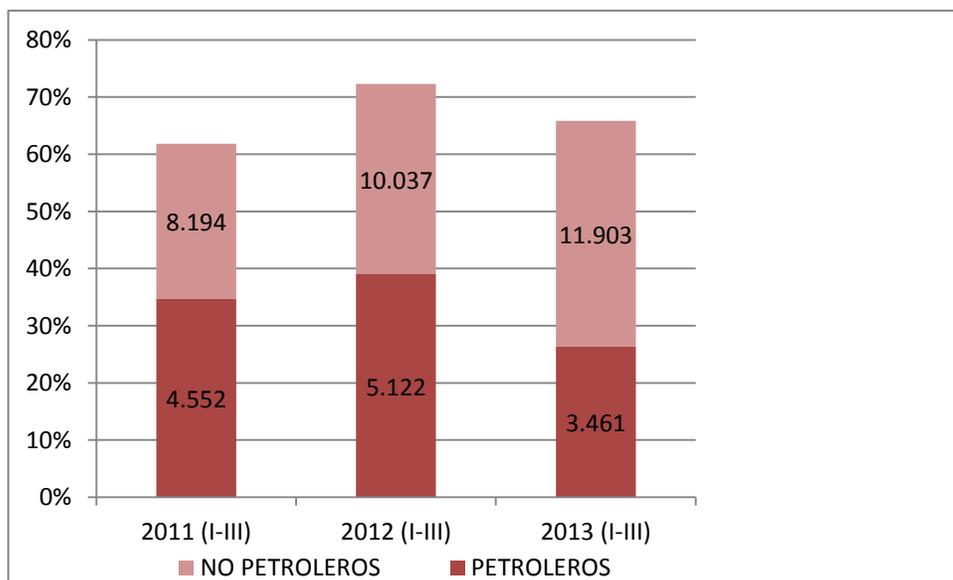


Fuente: Ministerio de Finanzas

En cuanto al rubro ingresos no petroleros, al tercer trimestre del año 2013 se ubicaron en USD 11.903 millones con un crecimiento de 18.59%, respecto del año anterior, lo que significa 3.90 puntos menos que el año anterior. Es importante resaltar que el ingreso petrolero neto es menor porque se descuentan los gastos de producción, primas de las compañías exportadoras y demás.

Gráfico No. 16

**INGRESOS: DATOS TRIMESTRES I-III
DE CADA AÑO
(Millones USD)**



Fuente: Ministerio de Finanzas

Composición de Gastos

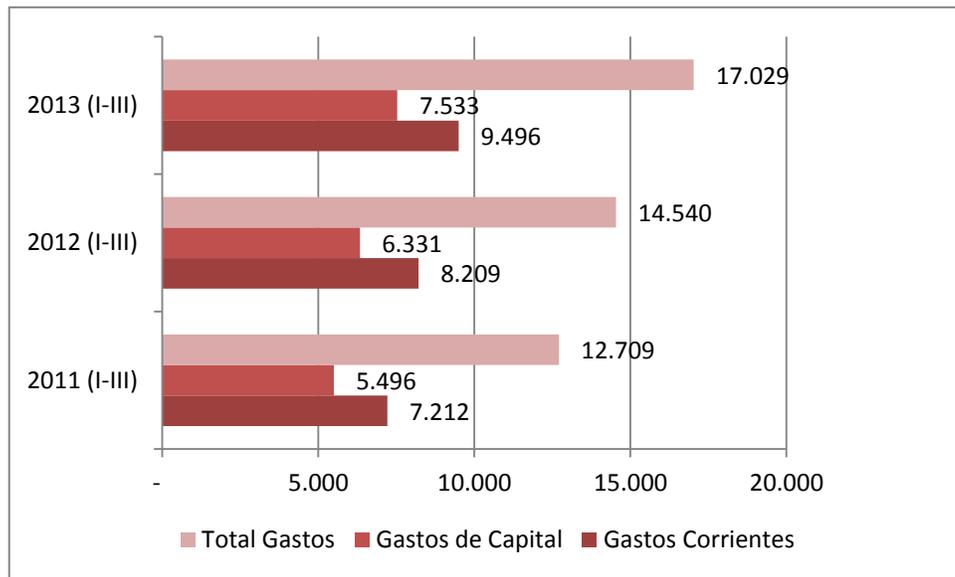
En el 2012 el gasto fiscal subió el 14% respecto al año anterior, esto se hace repetitivo en el 2013 con 17.12%, que representa alrededor de USD 2.489 millones en valores absolutos de incremento. En general la subida se da en todos los componentes del gasto, a excepción del pago de interés de deuda; esto refleja consistencia con la política actual en la cual es gobierno se convierte en el eje principal del motor de la economía ecuatoriana.

El gasto público, en su composición, tiene los siguientes comportamientos desde el 2007 hasta el 2013: Gastos de Capital 2 veces mayor comparado contra el PIB, Sueldos y Salarios 1.2 veces mayor comparado contra el PIB, Gastos Corrientes (incluyen

subsidios) 3 veces mayor comparado contra el PIB. Esta situación refleja el cada vez más significativo peso que el sector público mantiene en el gasto total.

Gráfico No. 17

**GASTOS: DATOS TRIMESTRES I-III
DE CADA AÑO
(Millones USD)**



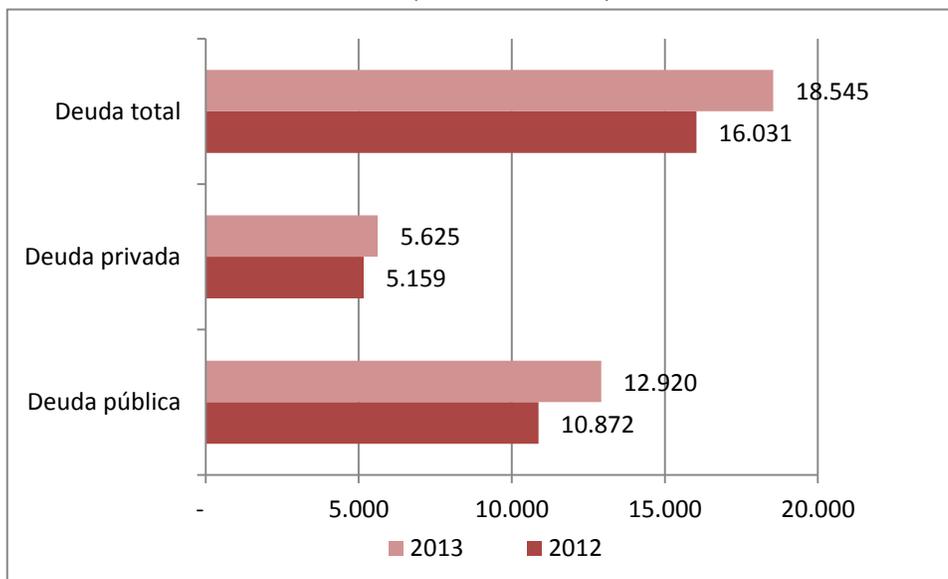
Fuente: Ministerio de Finanzas

Deuda Externa Pública y Privada

En general la tendencia de la deuda externa ha sido creciente, analizando desde el año 2009 se ha incrementado en 36.85% hasta el año 2013, en donde la deuda externa pública es la que mayor crecimiento tiene con 74.77%, mientras que la deuda externa privada desciende 8.67% desde el 2009.

Gráfico No. 18

**SALDO DEUDA EXTERNA
(Millones USD)**



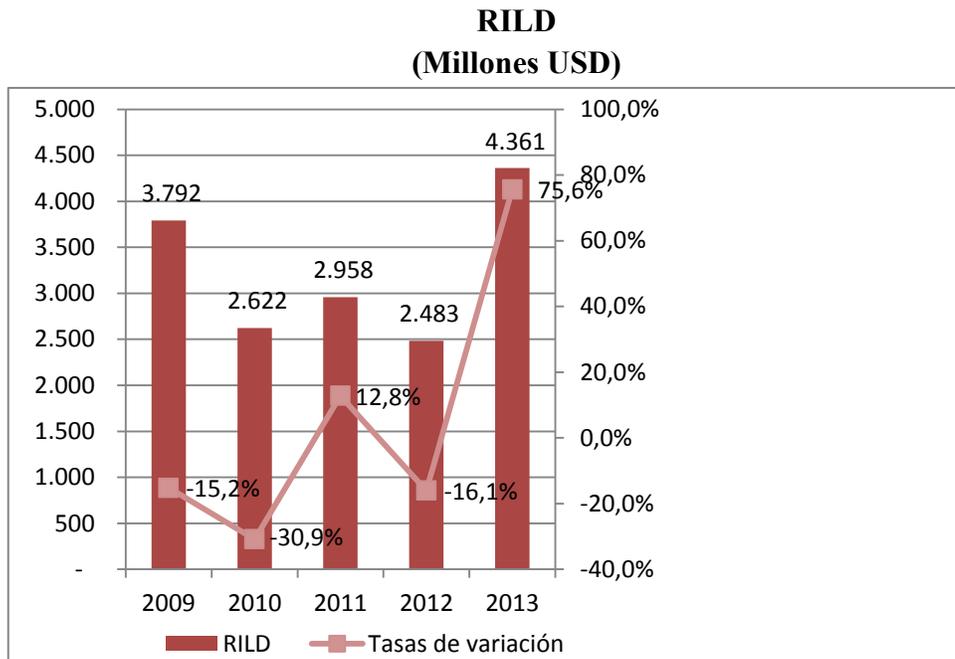
Fuente: Banco Central del Ecuador

1.1.4 Sector Monetario Financiero

Reserva Internacional de Libre Disponibilidad

La Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD), que básicamente es la liquidez que nuestro país tiene para hacer frente a distintas necesidades, ha tenido una volatilidad propia del direccionamiento de la política del gobierno. En el 2013, la RILD cerró en USD 4.361 millones, 75.6% más respecto al 2012 que fue de USD 2.483 millones.

Gráfico No. 19

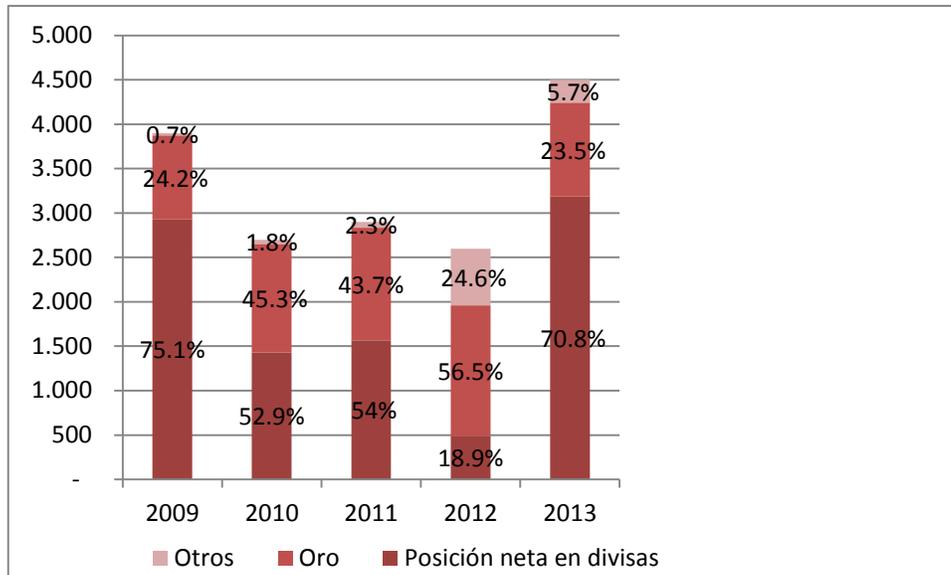


Fuente: Banco Central del Ecuador

Si analizamos la estructura de la misma, la posición neta en divisas ha venido mejorando respecto de los últimos 3 años, este rubro es el más líquido de toda RILD y mientras mayor su participación mejora la liquidez del país hablando en términos generales. En general los rubros principales de la RILD tuvieron la evolución que se muestra en el gráfico.

Gráfico No. 20

RILD
(Millones USD y Estructura %)



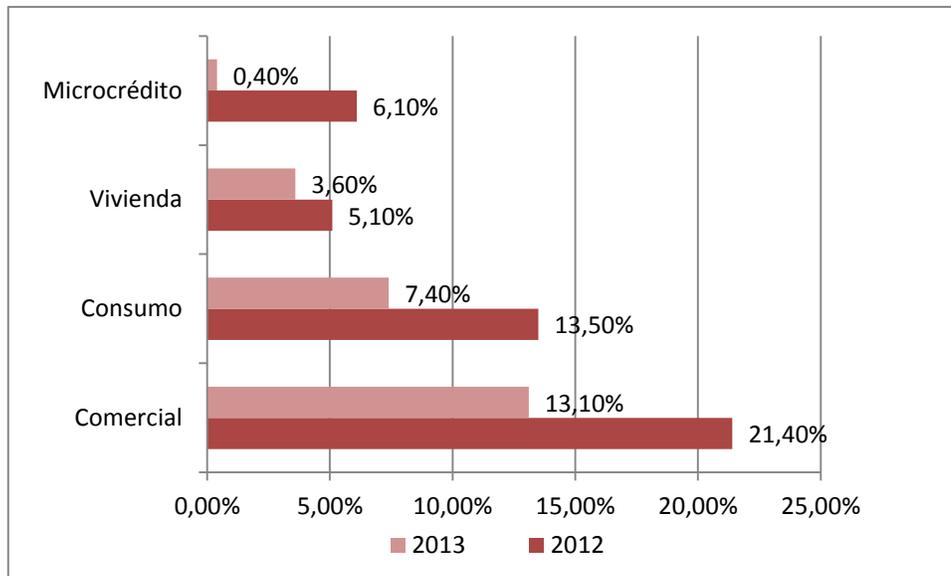
Fuente: Banco Central del Ecuador

Cartera de Créditos

La Cartera de Créditos del sector financiero, el segmento bancos, fue de USD 17.535 millones en diciembre del 2013, 9.20% más que el año inmediato anterior y menor al crecimiento del 2012 que fue del 14.60%. El tipo de Cartera que más sube fue el comercial 13.10%, le sigue consumo con 7.40% y vivienda con 3.60%; en total todas las líneas de crédito bajan su crecimiento, lo cual muestra la desaceleración del mismo frente a crecimientos pasados.

Gráfico No. 21

CRECIMIENTO CARTERA DE CRÉDITOS POR SEGMENTO (%)



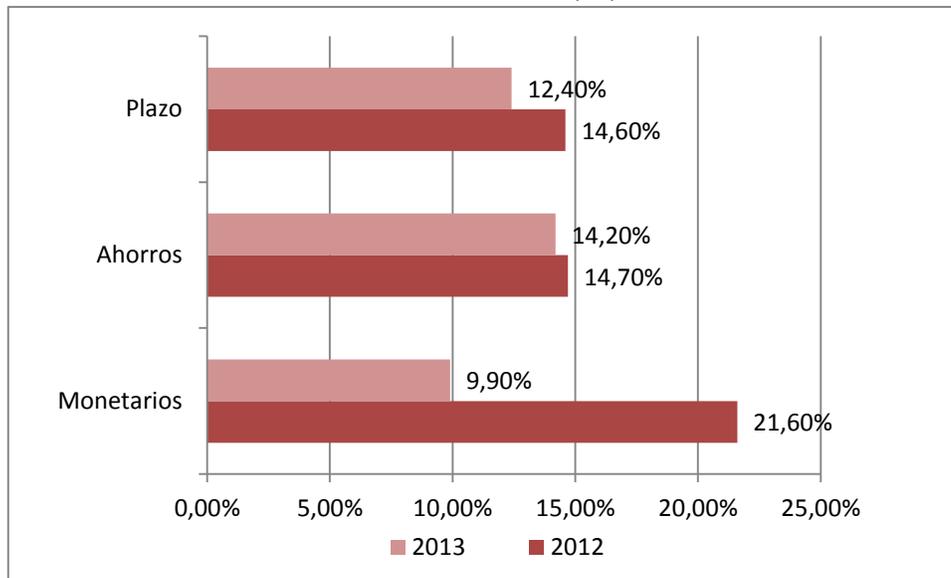
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Captaciones

Las captaciones de los bancos a diciembre del 2013 cerraron en USD 24.607 millones, 12.3% más que el año inmediato anterior pero menor al crecimiento porcentual logrado en el 2012 cuando fue del 15.5%. Este crecimiento estuvo marcado por los depósitos de ahorro que crecieron al 14.20%, ligeramente menor al año anterior que fue del 14.70%; los depósitos a plazo fueron los siguientes con mayor crecimiento con 12.40% y finalmente los monetarios cerraron con 9.90% de crecimiento en el año 2013.

Gráfico No. 22

CRECIMIENTO CAPTACIONES POR TIPO (%)



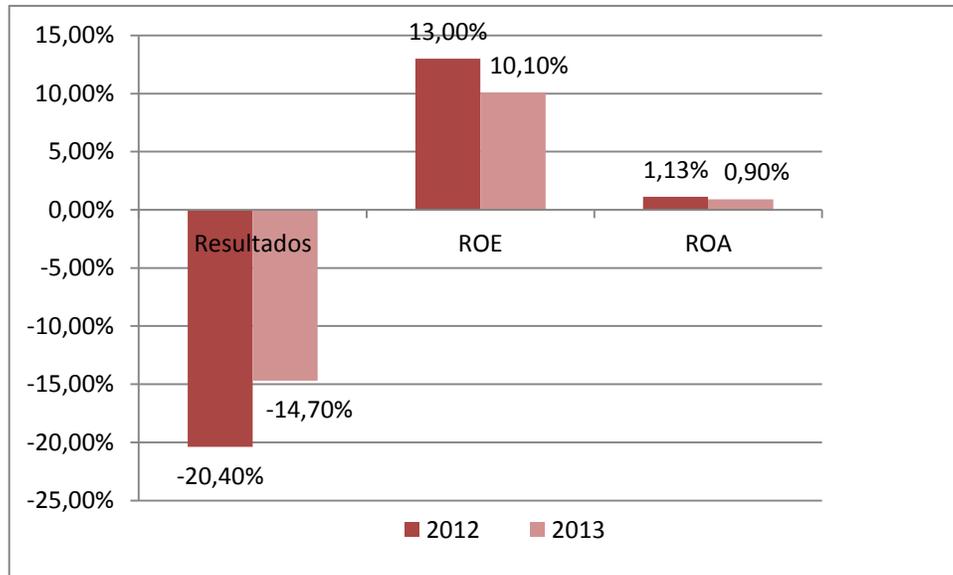
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Resultados

Las distintas normativas y resoluciones por parte del gobierno han ido mermando los resultados de la banca, es así que en el año 2013 entró en vigencia la nueva reforma tributaria que gravó con IVA los servicios financieros, subió el anticipo no retornable del 3% al total de los ingresos gravables; esta reforma hizo que las utilidades de la banca bajen aún más, es así que en el 2013 la rentabilidad de la banca cae un 14.70% en relación al año 2012.

Gráfico No. 23

VARIACIÓN RESULTADOS SISTEMA BANCOS (%)



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

1.2 Descripción de los productos y servicios actuales del Banco BC

Banco BC es una institución financiera comercial orientada a la banca personal y empresarial, especialista en los diferentes productos y servicios que ofrece a sus clientes. Siempre se asegura de satisfacer plenamente las necesidades, ya sea que el cliente decida confiar la administración de su capital o que busque asesoramiento de sus ejecutivos. Cree que la clave última del éxito financiero es el conocimiento exacto del funcionamiento del dinero, para que el cliente logre la mayor ganancia sobre su capital.

Dentro de los productos y servicios que Banco BC ofrece a sus clientes podemos destacar los siguientes:

Cuentas Corrientes

La cuenta corriente es la mejor herramienta para manejar el dinero de forma fácil y segura, sin necesidad de llevar efectivo.

Las tasas nominales que Banco BC ofrece a sus cuenta correntistas las detallamos en el siguiente cuadro.

Tabla No. 1

TASAS NOMINALES PARA CUENTAS CORRIENTES

Saldos Promedios Mensuales - Tasa de interés anual%	
CUENTAS CORRIENTES	
Rangos	Tasa de interés
Saldos promedios mensuales de US\$1.000 a US\$ 9.999	1.00%
Saldos promedios mensuales de US\$10.000 a US\$49.999	1.50%
Saldos promedios mensuales de US\$50.000 en adelante	2.00%

Fuente: Banco BC

Beneficios

Con el manejo de la chequera un cliente podrá controlar su dinero sin riesgos de manejar efectivo.

Cuando un cliente necesite apoyo extra de efectivo siempre podrá solicitar un sobregiro con excelentes condiciones.

Por mantener saldos promedios en su cuenta un cliente gana intereses que rentabilizan su capital.

Un cliente tiene acceso a su dinero a través de su chequera o tarjeta de débito, con la que podrá realizar retiros y consultas sin costo en los cajeros automáticos de la red del Banco BP.

A través de los canales electrónicos o su estado de cuenta mensual, un cliente tiene la información detallada de su cuenta.

A través de la banca en línea un cliente puede realizar transacciones desde la comodidad de su hogar u oficina.

Por medio de su cuenta el cliente puede acceder a créditos de consumo para lo que necesite y a todos los servicios financieros del banco.

Un cliente cuenta con un ejecutivo especializado que le asesora en el manejo más adecuado de su cuenta.

Requisitos

Solicitud de apertura.

Original y copia de la cédula de identidad.

Copia del certificado de votación vigente.

Dos referencias bancarias personal o comercial.

Copia del pago de servicios básicos.

Cuenta de Ahorros

Con la cuenta de ahorros un cliente puede acceder a múltiples beneficios que le permitirán rentabilizar su dinero.

La tasa nominal que paga el Banco BC a sus cuenta ahorristas es del 3.45% sin saldo mínimo.

Beneficios

A mayor promedio en su cuenta un cliente obtendrá mayor pago de intereses.

Un cliente podrá realizar retiros y consultas de su cuenta sin costo, a través de la tarjeta de débito en los cajeros automáticos de la red del Banco BP.

A través de la banca en línea un cliente puede realizar transacciones desde la comodidad de su hogar u oficina.

A través de su cuenta un cliente puede acceder a créditos para lo que necesite y a todos los servicios financieros del banco.

Requisitos

Solicitud de apertura.

Original y copia de cédula de identidad.

Copia del certificado de votación vigente.

Copia del pago de servicios básicos.

Inversiones

La cantidad mínima para un Certificado de Depósito a Plazo Fijo es de US\$ 500,00, con plazos que varían desde 31 días en adelante y con una atractiva tasa de interés, más alta que en una libreta de ahorros.

Con una atractiva tasa de interés, Banco BC garantiza a sus clientes una adecuada rentabilidad en un banco con una de las mejores calificaciones en el mercado financiero ecuatoriano.

Las tasas nominales que ofrece Banco BC a sus clientes inversionistas las detallamos a continuación.

Tabla No. 2

TASAS NOMINALES PARA DEPÓSITOS A PLAZO

Plazo de inversión en días - Tasa de interés anual%									
DEPÓSITOS A PLAZO FIJO (Montos a partir de USD 500)									
Frecuencia de interés / Plazo	31 a 60	61 a 90	91 a 120	121 a 150	151 a 180	181 a 270	271 a 364	365 a 540	Más de 540 días
Mensual		4.68%	5.67%	5.92%	6.16%	6.41%	6.66%	7.39%	7.89%
Trimestral			5.73%	5.98%	6.23%	6.48%	6.73%	7.48%	7.98%
Al vencimiento	4.50%	4.75%	5.75%	6.00%	6.25%	6.50%	6.75%	7.50%	8.00%

Fuente: Banco BC

Beneficios

Atención ágil y personalizada.

Alta rentabilidad.

Altas tasas competitivas en el mercado.

Seguridad, respaldo de una institución financiera con alta solvencia.

Requisitos

Solicitud de apertura.

Original y copia de cédula de identidad.

Copia del certificado de votación vigente.

Copia de pago de servicios básicos.

Préstamos

Banco BC ofrece soluciones financieras adecuadas para personas, comerciantes y empresas. Tiene a disposición de sus clientes préstamos hipotecarios, prendarios o personales. Solicitando un préstamo el cliente tendrá el dinero cuando lo necesite, para capital de trabajo, construcción, vehículos, estudios, bienes de consumo, etc. Las tasas de interés y demás condiciones son sumamente competitivas en el mercado.

Las tasas nominales que Banco BC cobra a sus clientes de acuerdo al tipo de crédito que requiera las podemos observar en el siguiente cuadro.

Tabla No. 3

TASAS NOMINALES PARA PRÉSTAMOS

Tasa de interés anual%	
CARTERA DE CRÉDITOS	
Tipos de Crédito	Tasa de interés
PRODUCTIVO	
Corporativo	8.95%
Empresarial	9.76%
Pymes	11.23%
CONSUMO	
Consumo	15.20%
MICROCRÉDITO	
Microcrédito Acum. Ampliada	22.93%
Microcrédito Acum. Simple	24.54%
FINANCIAMIENTO AUTOMOTRIZ	
Consumo	15.20%
Microcrédito	18.00%

Fuente: Banco BC

Avales – Cartas de Crédito

Para facilitar las relaciones comerciales de sus clientes en Ecuador o en el extranjero, Banco BC cuenta con una diversidad de productos como Avales, Cartas de Crédito, garantías, entre otros, que permiten concretar sus transacciones comerciales eficientemente.

La comisión que se cobra en estas operaciones es del 4% anual.

Pago de nómina

Un servicio especial a sus clientes empresariales y corporativos, es el de facilitar la cancelación periódica del pago de nómina a los funcionarios, empleados y trabajadores de su empresa, brindándoles de esta forma la posibilidad de acceder al portafolio de productos y servicios del banco. Este servicio no tiene ningún costo.

Se apertura una cuenta madre de donde se realizará el débito mensual y varias cuentas hijas a nombre de cada empleado en donde se acreditará mensualmente el valor correspondiente al salario de cada uno.

Financiamiento Automotriz

Banco BC financia la compra del vehículo que mejor se adapte a las necesidades de su cliente, consultando a su concesionario de confianza. Este crédito es hasta 5 años plazo y se paga en cuotas mensuales.

Beneficios

Proceso de aprobación inmediato.

Un cliente puede solicitar el crédito en el banco o en el concesionario de su preferencia.

Se puede cancelar las cuotas en el Banco BC y en la red de Servipagos a nivel nacional.

Condiciones

Financiamiento hasta el 75% del valor del vehículo.

Hasta 5 años plazo

Financiamiento de matrícula y seguro.

Compra de Cartera (Factoring)

Banco BC ofrece este instrumento de financiamiento destinado a personas, comerciantes, pequeñas y medianas empresas y corporaciones, mediante el cual el cliente, cediendo sus facturas, letras o pagarés transforma sus cuentas por cobrar en recursos líquidos inmediatos y mantiene un adecuado y eficiente manejo de su capital de trabajo.

Cobertura Nacional

Red de Sucursales y Agencias

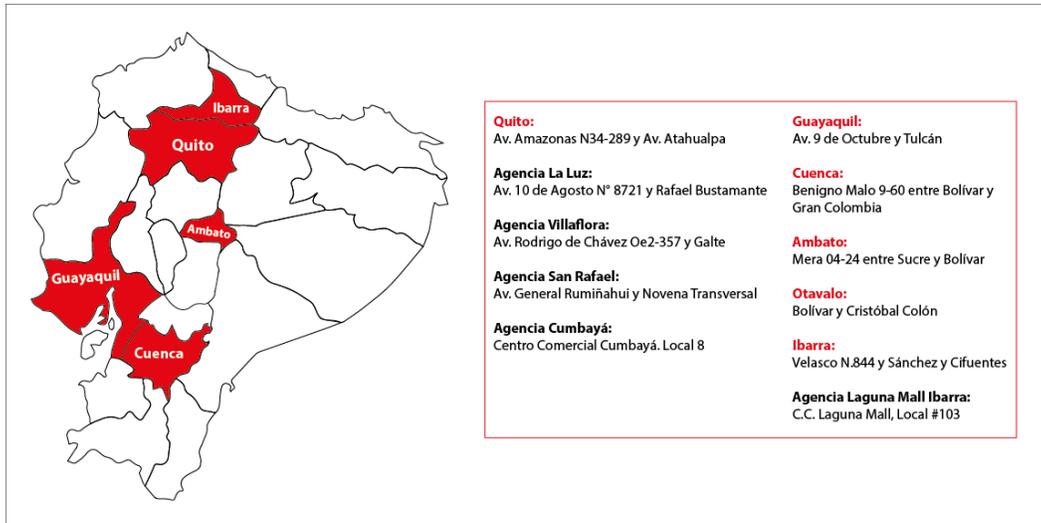
Banco BC cuenta con una red de oficinas y agencias en varias ciudades importantes del país. En la ciudad de Quito cuenta con su oficina principal ubicada en pleno centro bancario y financiero de la ciudad y con agencias ubicadas en sectores de importante desarrollo comercial y económico de la capital.

Cuenta también con sucursales en las ciudades de Guayaquil, Cuenca, Ambato, Ibarra y Otavalo para impulsar el desarrollo de estas importantes zonas del país. En el contexto

de la permanente expansión del banco tiene previsto en el futuro ampliar la red de agencias y sucursales y ofrecer sus servicios en otras ciudades y regiones del país.

Gráfico No. 24

RED DE SUCURSALES Y AGENCIAS BANCO BC



Fuente: Banco BC

Red Servipagos

A más de la Red de Sucursales y Agencias, los clientes del banco pueden realizar sus transacciones con mayor agilidad y comodidad, durante los 365 días del año en la red de oficinas de Servipagos a nivel nacional. Servipagos cuenta con 63 oficinas a nivel nacional.

Red de Cajeros Automáticos

Así mismo, los clientes del banco pueden hacer sus transacciones a través de cajeros automáticos del Banco BP, gracias a una alianza estratégica suscrita con dicha

institución bancaria, que permite acceder a la red Bancomático, Banred, Nexo, Cirrus y Maestro, en el ámbito nacional e internacional, durante 24 horas del día y los 365 días del año.

1.3 Descripción de las características de los clientes potenciales del Banco BC

El Banco BC está orientado al segmento de consumo y empresarial, es decir personas naturales o instituciones que demandan productos y servicios financieros, con los cuales busca hacer negocios y establecer relaciones de largo plazo.

Perfil de Clientes

Banco BC cuenta con un total de 26.026 clientes que poseen al menos un producto de Activo o Pasivo, así tenemos que 25.562 son personas naturales, representando el 98% de los clientes y 464 son personas jurídicas que representa el 2% de los mismos.

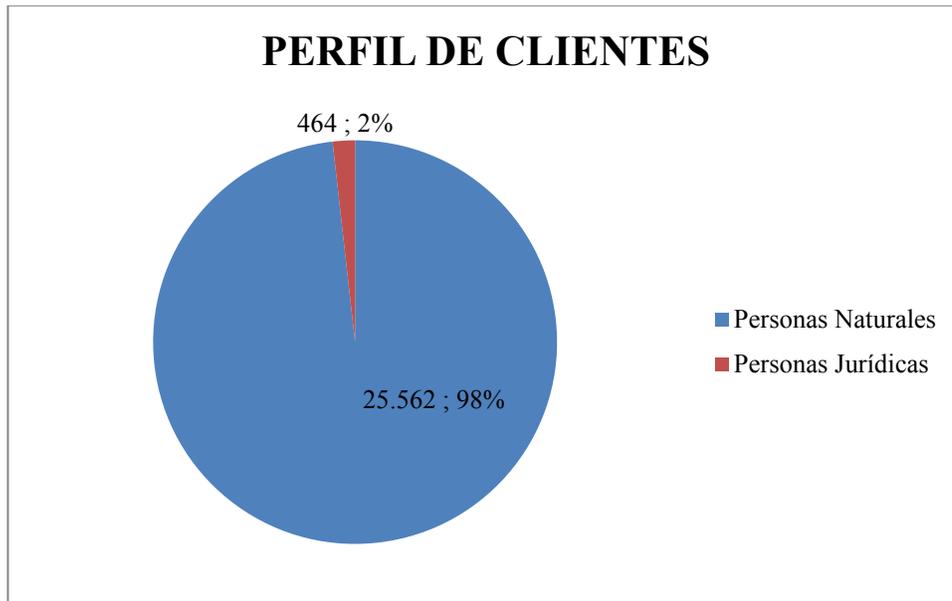
Tabla No. 4

Perfil de Clientes

	No. CLIENTES	%
Personas Naturales	25,562	98%
Personas Jurídicas	464	2%
Total	26,026	100%

Fuente: Banco BC

Gráfico No. 25



Fuente: Banco BC

Personas Naturales

Del total de 25.562 clientes que son personas naturales, la mayor parte de ellos, 13.104 clientes mantienen Créditos en el Banco BC con una participación del 51%, seguido de 10.206 clientes que mantienen Cuentas de Ahorros con una participación del 40%.

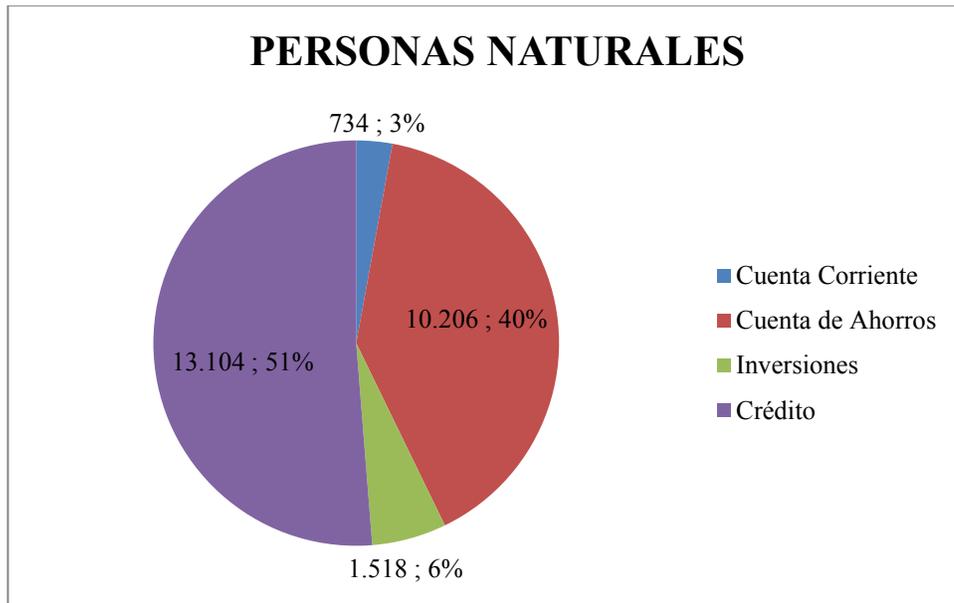
Tabla No. 5

Personas Naturales

PRODUCTO	No. CLIENTES	%
Cuenta Corriente	734	3%
Cuenta de Ahorros	10,206	40%
Inversiones	1,518	6%
Crédito	13,104	51%
Total	25,562	100%

Fuente: Banco BC

Gráfico No. 26



Fuente: Banco BC

Gráfico No. 27

Personas Naturales - Cuentas Corrientes Saldos Promedios



Fuente: Banco BC

Gráfico No. 28

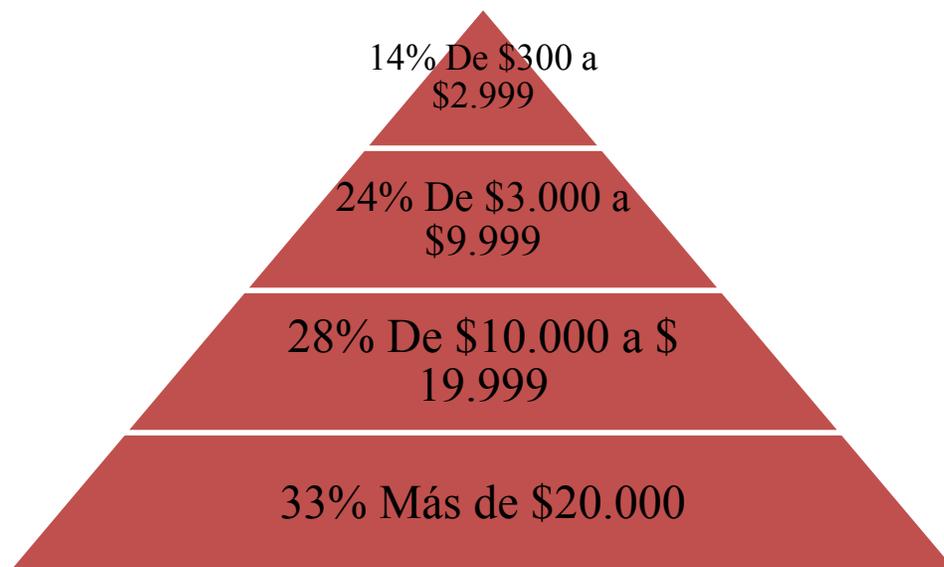
**Personas Naturales - Cuentas de Ahorros
Saldos Promedios**



Fuente: Banco BC

Gráfico No. 29

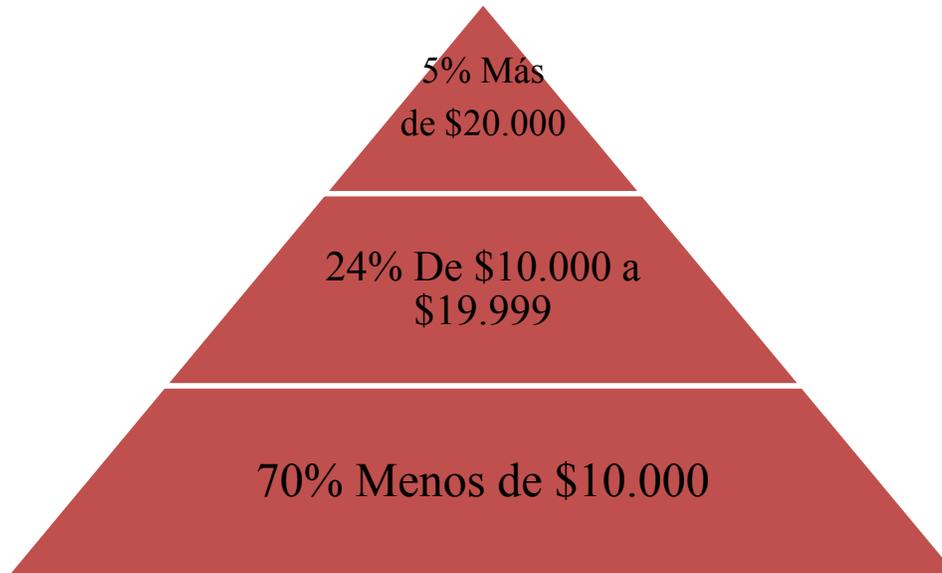
**Personas Naturales - Inversiones
Saldos Promedios**



Fuente: Banco BC

Gráfico No. 30

**Personas Naturales - Créditos
Saldos Promedios**



Fuente: Banco BC

Personas Jurídicas

Del total de 464 clientes que son personas jurídicas, la mayor parte de ellos, 195 clientes mantienen Cuentas Corrientes en el Banco BC con una participación del 42%, seguido de 130 clientes que mantienen Inversiones con una participación del 28%.

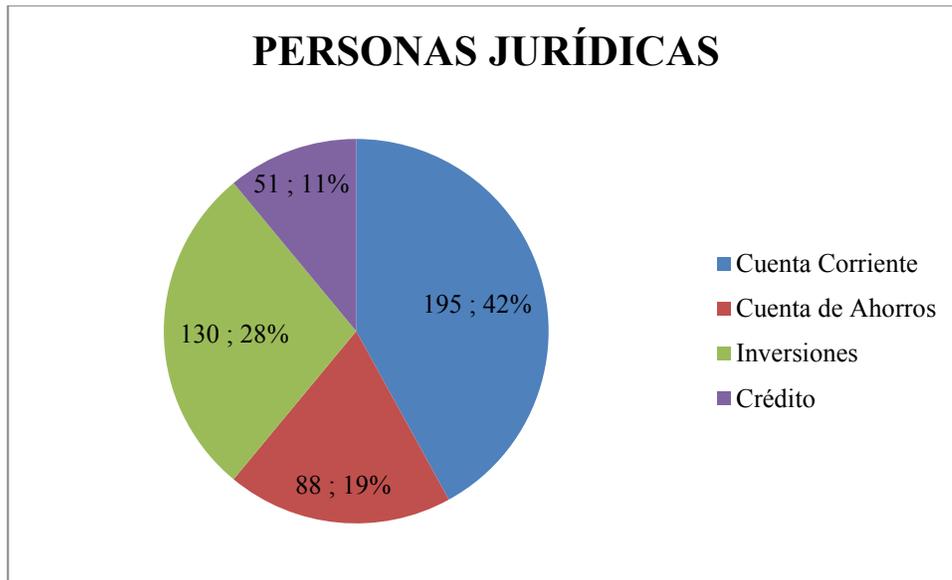
Tabla No. 6

Personas Jurídicas

PRODUCTO	No. CLIENTES	%
Cuenta Corriente	195	42%
Cuenta de Ahorros	88	19%
Inversiones	130	28%
Crédito	51	11%
Total	464	100%

Fuente: Banco BC

Gráfico No. 31



Fuente: Banco BC

Actividad Económica

Si analizamos la actividad económica de las personas jurídicas vemos que la mayoría de clientes, 282 se dedican a actividades de servicios; luego tenemos que 104 clientes se dedican a actividades comerciales y 78 clientes a actividades productivas.

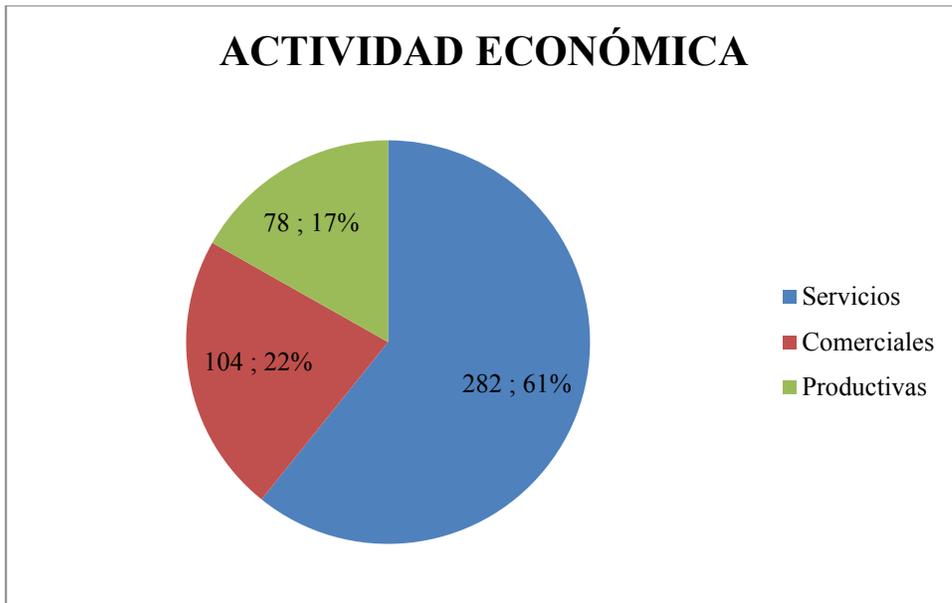
Tabla No. 7

Personas Jurídicas - Actividad Económica

ACTIVIDAD ECONÓMICA	No. CLIENTES	%
Servicios	282	61%
Comerciales	104	22%
Productivas	78	17%
Total	464	100%

Fuente: Banco BC

Gráfico No 32



Fuente: Banco BC

Gráfico No. 33

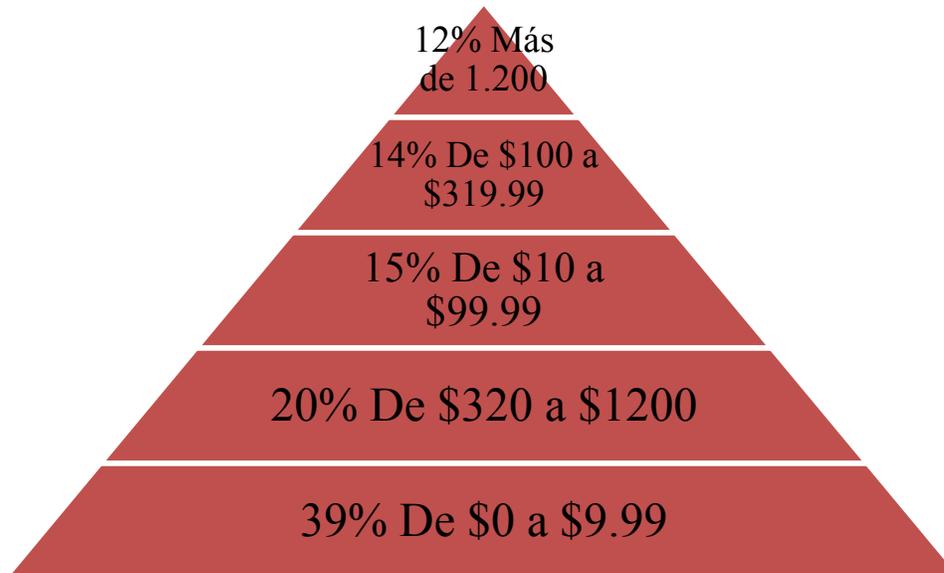
Personas Jurídicas - Cuentas Corrientes Saldos Promedios



Fuente: Banco BC

Gráfico No. 34

**Personas Jurídicas - Cuentas de Ahorros
Saldos Promedios**



Fuente: Banco BC

Gráfico No. 35

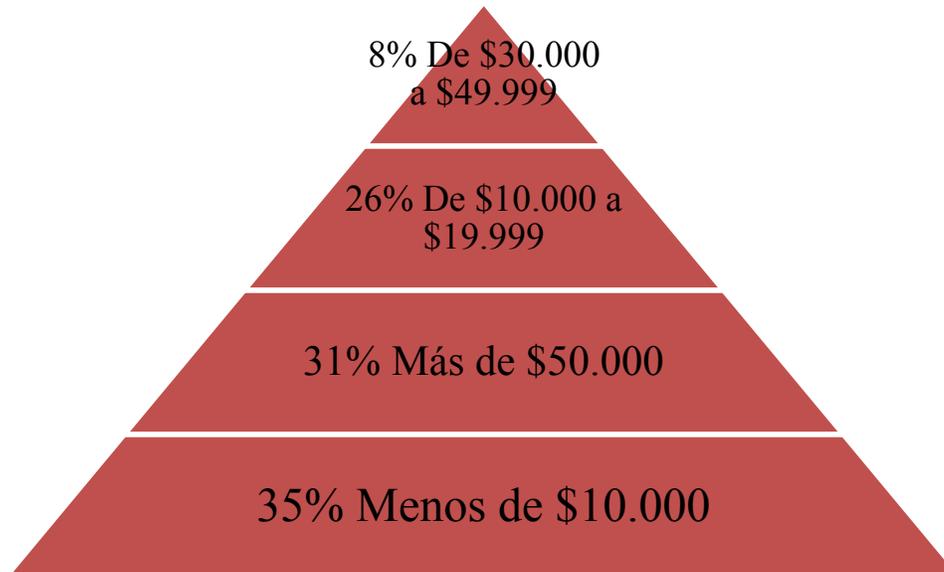
**Personas Jurídicas - Inversiones
Saldos Promedios**



Fuente: Banco BC

Gráfico No. 36

**Personas Jurídicas - Cartera de Créditos
Saldos Promedios**



Fuente: Banco BC

Clientes Sucursal Cuenca

La Sucursal Cuenca de Banco BC cuenta con un total de 2.752 clientes, de los cuales 2.202 mantienen Créditos con una participación del 80%, seguido de 356 clientes que mantienen Cuentas de Ahorros con una participación del 13%.

Tabla No. 8

CLIENTES SUCURSAL CUENCA

PRODUCTO	No. CLIENTES	%
Cuenta Corriente	123	4%
Cuenta de Ahorros	356	13%
Inversiones	71	3%
Crédito	2,202	80%
Total	2,752	100%

Fuente: Banco BC

Gráfico No. 37

**Cuentas Corrientes
SalDOS Promedios**



Fuente: Banco BC

Gráfico No. 38

**Cuentas de Ahorros
SalDOS Promedios**



Fuente: Banco BC

Gráfico No. 39

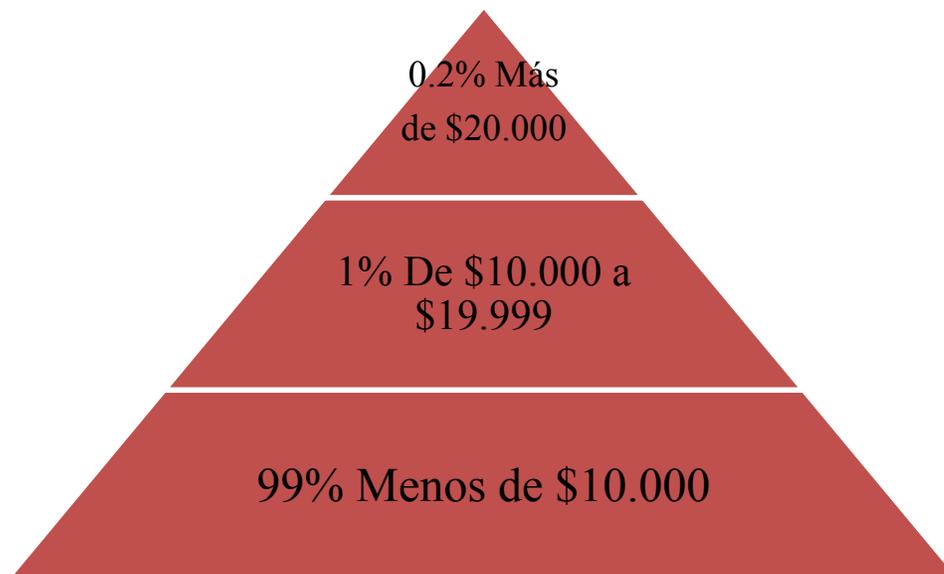
**Inversiones
Saldos Promedios**



Fuente: Banco BC

Gráfico No. 40

**Créditos
Saldos Promedios**



Fuente: Banco BC

1.3 Indicadores actuales del Banco BC

A continuación veremos la evolución de las cifras del Banco BC desde Diciembre del 2010 hasta Mayo del 2013.

Tabla No. 9

EVOLUCIÓN DEL ACTIVO Y PASIVO DEL BANCO BC

COD	CUENTA	DIC 2010	DIC 2011	DIC 2012	MAYO 2013
1	ACTIVO	87,995,395.18	115,565,248.18	147,183,653.11	146,695,473.24
11	FONDOS DISPONIBLES	16,021,879.21	15,626,649.53	14,213,479.25	10,677,852.13
13	INVERSIONES	9,222,634.62	13,258,731.51	21,504,387.38	16,886,018.01
14	CARTERA DE CRÉDITOS	47,531,040.66	64,994,221.94	78,244,996.70	86,796,953.63
16	CUENTAS POR COBRAR	2,393,329.41	3,653,392.71	5,679,971.53	6,640,212.65
17	BIENES REALIZABLES, ADJUD.POR PAGO	93,323.89	66,202.90	59,195.81	129,400.59
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	1,777,162.93	4,978,662.69	7,204,569.19	7,168,206.24
19	OTROS ACTIVOS	10,956,024.46	12,987,386.90	20,277,053.25	18,396,829.99
2	PASIVO	73,926,296.53	100,578,331.93	130,473,344.04	129,318,291.39
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	59,356,034.64	82,385,532.21	110,307,766.58	109,407,996.35
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	6,924,953.92	14,261,154.12	21,007,672.78	19,287,830.43
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	52,375,080.72	67,934,073.09	89,129,733.80	89,037,604.36
2105	DEPÓSITOS RETRINGIDOS	56,000.00	190,305.00	170,360.00	1,082,561.56
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	311,763.47	1,596,075.35	1,319,861.14	753,355.96
25	CUENTAS POR PAGAR	1,741,242.30	2,154,806.34	2,891,141.75	2,826,981.14
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	8,270,104.73	9,742,910.47	10,464,978.21	8,384,159.57
29	OTROS PASIVOS	3,342,869.06	4,621,515.11	5,489,596.36	7,945,798.37
3	PATRIMONIO	14,069,098.65	14,986,916.25	16,710,309.07	16,710,309.07

	DIC 2010	DIC 2011	DIC 2012	MAYO 2013
Cartera incluido Fideicomisos	57,323,067.43	75,552,260.09	95,567,493.08	101,134,398.47

Fuente: Banco BC

Banco BC tiene un crecimiento en el Activo de US\$ 27.6 millones de dólares si comparamos Diciembre del 2010 con Diciembre del 2011 y de US\$ 31.6 millones de dólares a Diciembre de 2012, dado principalmente por el incremento en la Cartera de Créditos. Al igual que en el Pasivo el incremento es de US\$ 26.6 millones de dólares de

Diciembre de 2010 a Diciembre del 2011 y de US\$ 29.9 millones de dólares a Diciembre de 2012, el mayor crecimiento lo podemos observar en Obligaciones con el Público, cuyo incremento se debe a la subida de los Depósitos a Plazo.

Tabla No. 10

INDICES FINANCIEROS DEL BANCO BC

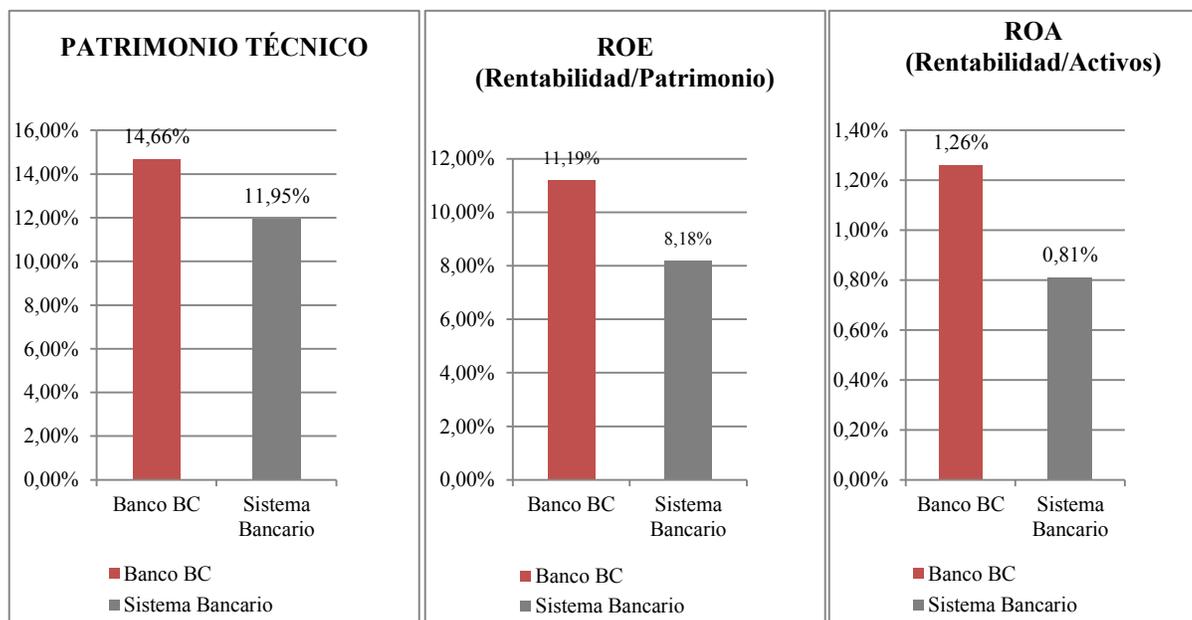
INDICES FINANCIEROS	Dic 2010	SISTEMA	Dic 2011	SISTEMA	Dic 2012	SISTEMA	May 2013	SISTEMA
SUFICIENCIA PATRIMONIAL								
Patrimonio Técnico Constituido	20.40%	12.52%	16.29%	12.96%	14.12%	12.74%	14.38%	12.01%
ÍNDICES DE MOROSIDAD								
Morosidad Bruta Total	3.35%	2.25%	3.88%	2.30%	5.20%	2.88%	5.62%	3.06%
Morosidad Cartera Comercial	1.54%	1.53%	0.79%	1.20%	2.33%	0.93%	4.05%	1.10%
Morosidad Cartera Consumo	3.66%	3.44%	4.55%	3.60%	5.40%	5.26%	5.48%	5.41%
Morosidad Cartera Vivienda	0.00%	1.48%	3.22%	1.70%	0.00%	1.76%	2.34%	2.24%
Morosidad Cartera Microempresa	5.62%	2.63%	6.11%	3.30%	7.21%	4.82%	8.26%	5.64%
MANEJO ADMINISTRATIVO								
Gastos de Personal	2.18%	1.88%	2.28%	1.80%	2.16%	1.82%	2.01%	1.67%
Gastos Operativos	5.49%	5.57%	5.40%	5.60%	5.26%	5.48%	4.99%	5.06%
RENTABILIDAD								
Rendimiento Operativo sobre Activos	1.07%	1.27%	0.38%	1.59%	0.08%	1.12%	1.08%	0.86%
Rendimiento Operativo sobre Patrimonio	7.17%	14.31%	2.99%	18.18%	0.70%	12.42%	9.58%	8.72%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Como podemos apreciar en el cuadro anterior en el índice de Suficiencia Patrimonial Banco BC en todos los períodos analizados está sobre el promedio del Sistema; así mismo en el índice de Morosidad se mantiene sobre el Sistema Financiero en todos los años; el índice de Manejo Administrativo en lo que a Gastos de Personal se refiere también está sobre la media del Sistema, no así en Gastos Operativos que se mantiene por debajo del Sistema; mientras tanto en cuanto a Rentabilidad se refiere tiene índices por debajo del Sistema a excepción de Mayo de 2013 que se ubica sobre la media del Sistema Financiero.

Tabla No. 11

PRINCIPALES ÍNDICES FINANCIEROS



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

En Abril de 2013 Banco BC se encuentra sobre los índices del Sistema Bancario, así tenemos que el Patrimonio Técnico es del 14.66%, mientras que el Sistema Bancario está alrededor del 11.95%; el ROE (Rentabilidad/Patrimonio) el 11.19%, en tanto que el Sistema Bancario presenta el 8.18% y el ROA (Rentabilidad/Activos) el 1.26%, porcentaje superior al del Sistema Bancario que es del 0.81%.

Tabla No. 12

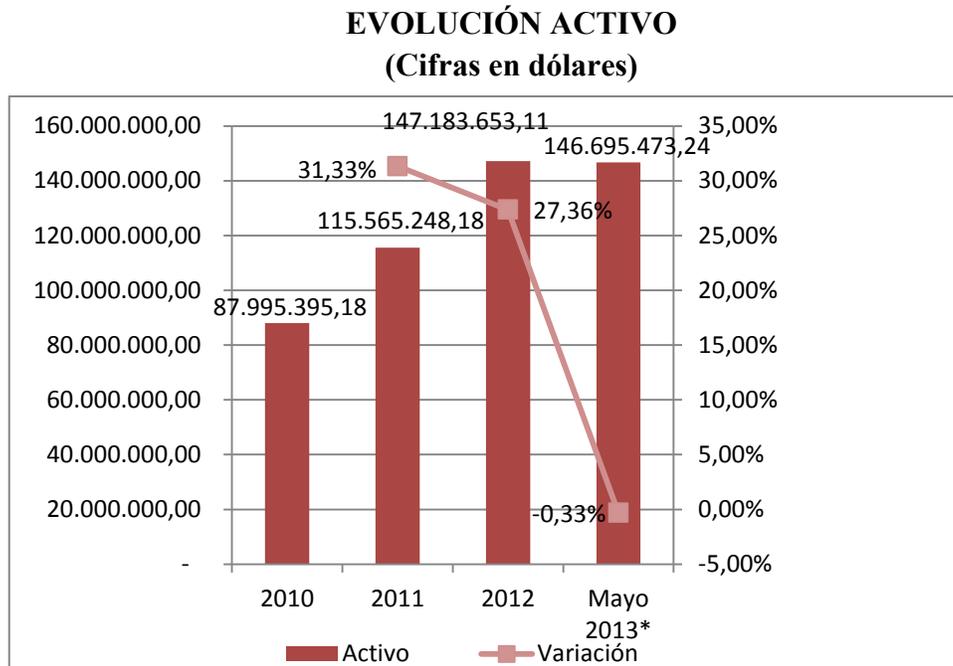
INDICE CARTERA EN RIESGO VS. CARTERA TOTAL

AÑO	BANCO BC	SISTEMA	BANCOS PEQUEÑOS
2010	3.35%	2.25%	4.37%
2011	3.88%	0.02%	4.52%
2012	5.20%	2.80%	6.27%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

El índice de Cartera en Riesgo de Banco BC está por debajo del índice de los bancos pequeños si se analiza Diciembre de 2010, 2011 y 2012, a pesar que en el último periodo analizado sube considerablemente con relación a los años anteriores.

Gráfico No. 41

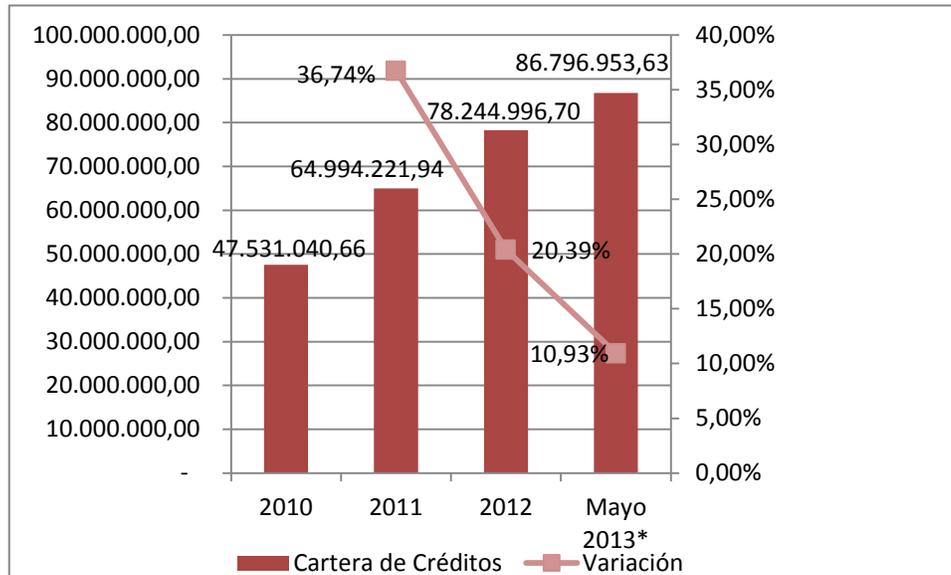


Fuente: Banco BC

El Activo a Diciembre del 2012 cerró en US\$ 147'183.653,11, 27.36% más que el año inmediato anterior que cerró en US\$ 115'565.248,18; sin embargo a Mayo del 2013 baja a US\$ 146'695.473,24, decrecimiento del 0.33%, baja ocasionada principalmente por la cancelación de algunas Inversiones en el mes de Mayo que afectaron a los fondos disponibles, situación que se encontraba prevista por la institución.

Gráfico No. 42

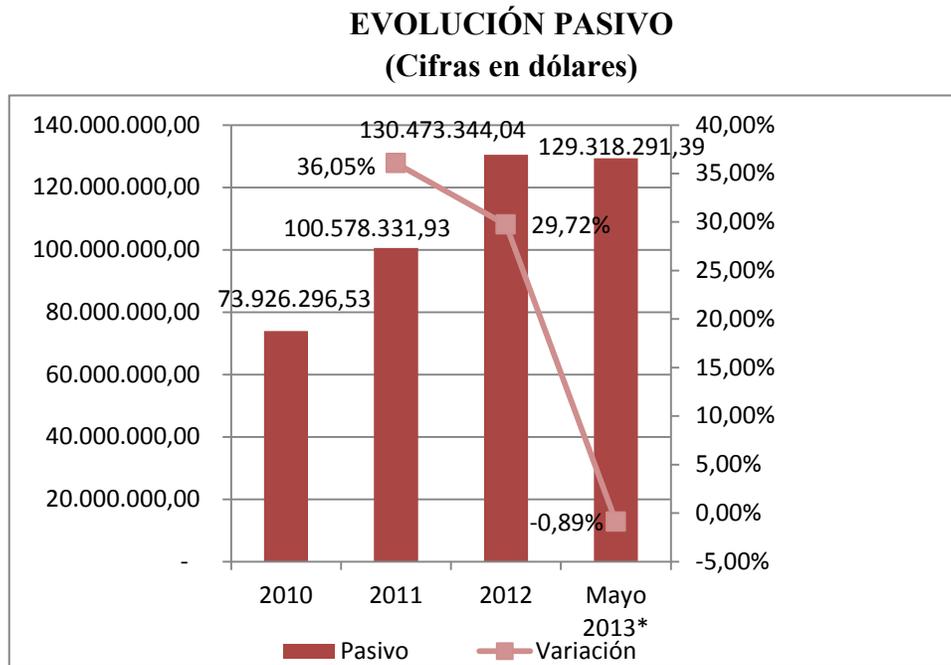
EVOLUCIÓN CARTERA DE CRÉDITOS (Cifras en dólares)



Fuente: Banco BC

Al finalizar el año 2012, la Cartera de Créditos fue superior en 20.39% al monto registrado en el año 2011, pasando a de US\$ 64'994.221,94 a US\$ 78'244.996,70. Al 31 de Mayo de 2013 la Cartera es superior en 10.93% con respecto a 2012, alcanzando el valor de US\$ 86'796.953,63.

Gráfico No. 43

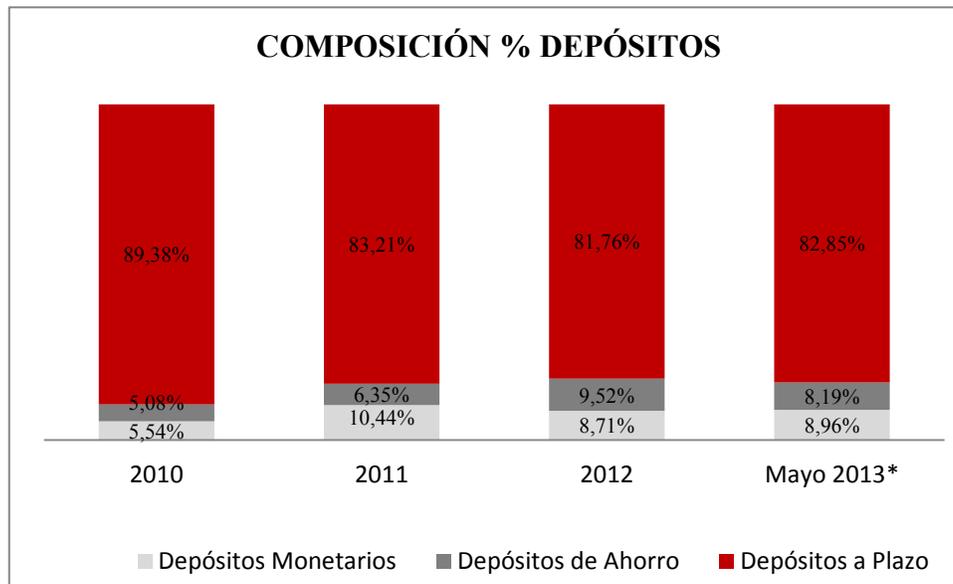


Fuente: Banco BC

Los Pasivos así mismo crecen en un 29.72% pasando de US\$ 100'578.331,93 a US\$ 130'473.344,04 para cerrar Diciembre del 2012; en tanto que para Mayo del 2013 bajan a US\$ 129'318.291,39 que significa un decrecimiento del 0.89%, debido a que hubo varios vencimientos de Certificados de Depósitos a Plazo en el mes de Mayo, situación que se encontraba prevista por la institución.

Gráfico No. 44

COMPOSICIÓN DEPÓSITOS %

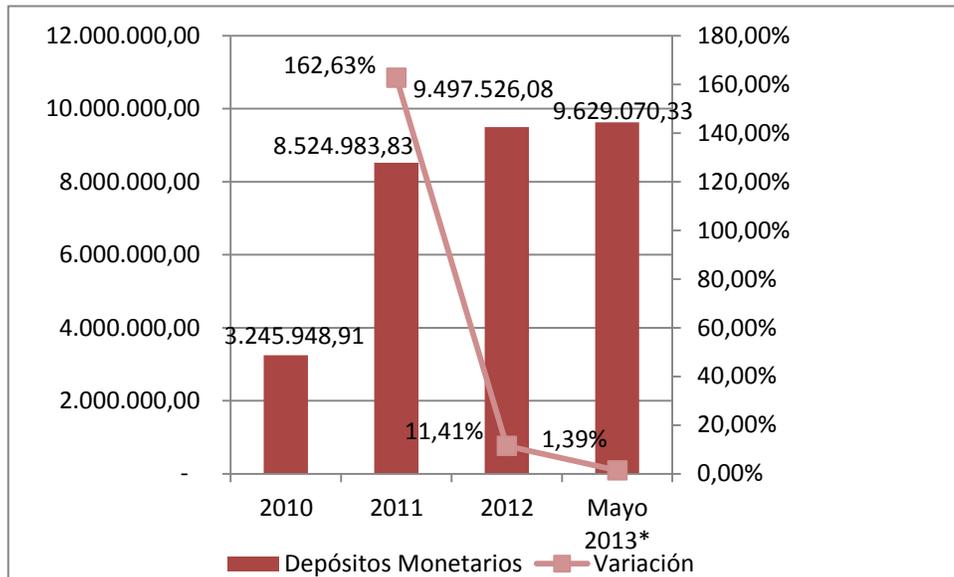


Fuente: Banco BC

Al 31 de Mayo de 2013, la composición porcentual de depósitos es la siguiente: Depósitos a plazo 82.85%, Depósitos de Ahorros 8.19%, Depósitos Monetarios 8.96%. El rubro de mayor participación en todos los periodos analizados es Depósitos a Plazo, garantizando de esta forma la permanencia de estos fondos por más tiempo en el banco. Esta estructura representa una fortaleza para el Banco BC puesto que las captaciones son mucho más estables.

Gráfico No. 45

EVOLUCIÓN DEPÓSITOS MONETARIOS (Cifras en dólares)

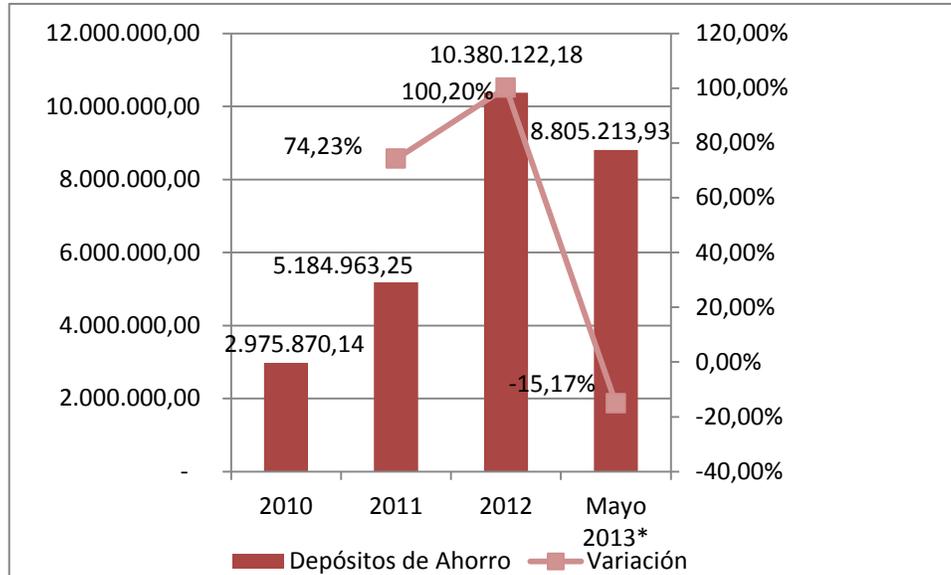


Fuente: Banco BC

El presente gráfico muestra la evolución de los Depósitos Monetarios de Banco BC en los últimos 4 años, el año 2010 presentó un crecimiento en términos porcentuales del 51%, en el año 2011 dicho saldo fue superior en 162.63% en términos porcentuales con respecto al saldo registrado al finalizar 2010; mientras que a Diciembre de 2012, el monto de Depósitos Monetarios fue de US\$ 9'497.526,08 superior en 11.41% al monto registrado a Diciembre de 2011, lo que indica un crecimiento sustentable en el tiempo que demuestra la confianza de los clientes.

Gráfico No. 46

EVOLUCIÓN DEPÓSITOS DE AHORRO (Cifras en dólares)

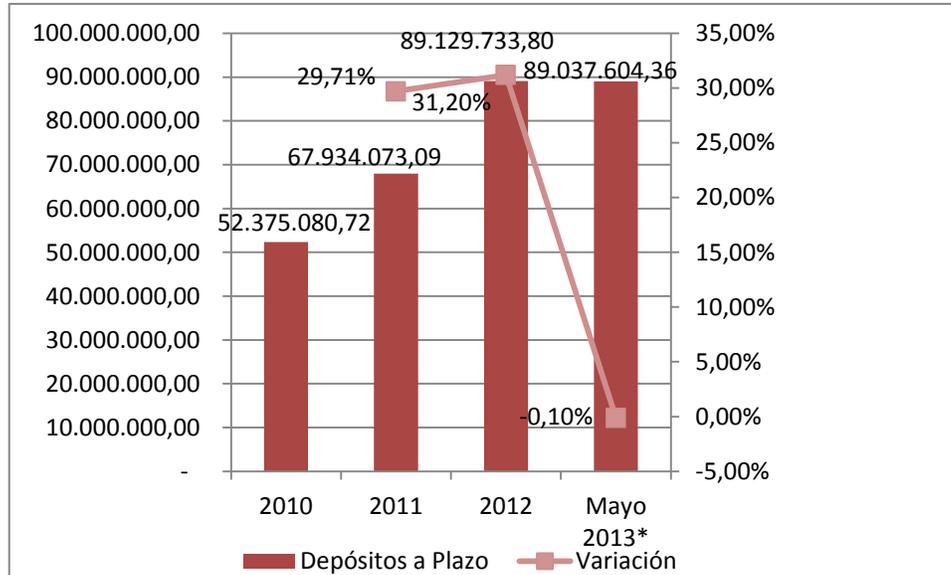


Fuente: Banco BC

Al analizar gráficamente los Depósitos de Ahorro se puede observar que el año 2011 fue superior en US\$ 2'209.093,11 con respecto al monto registrado al finalizar 2010; mientras que el año 2012 presentó un incremento de 100.20% que equivale en términos absolutos a US\$ 5'195.158,93. En Mayo del año 2013 los Depósitos de Ahorro bajaron a US\$ 8'805.213,93, es decir un 15.17%.

Gráfico No. 47

EVOLUCIÓN DEPÓSITOS A PLAZO (Cifras en dólares)



Fuente: Banco BC

En la evolución de los Depósitos a Plazo se puede observar que en el año 2011 se presentó un crecimiento del 29.71% con respecto a la cifra registrada al finalizar el 2010, en el 2012 el incremento fue del 31.20% en términos porcentuales el cual es equivalente a US\$ 21'195.660,71. Con respecto a Mayo del 2013 el monto registrado de Depósitos a Plazo disminuyó en 0.10%.

1.5 Análisis de la situación actual de la Sucursal Cuenca

En los siguientes cuadros podemos observar la participación que tiene la Sucursal Cuenca con relación al Total del Banco BC.

Tabla No. 13

PARTICIPACIÓN DE LA SUCURSAL CUENCA

COD	CUENTA	dic-12		
		CONSOLIDADO	CUENCA	PARTIC.
1	ACTIVO	147,183,653.11	7,043,429.26	4.79%
11	FONDOS DISPONIBLES	14,213,479.25	166,869.08	1.17%
13	INVERSIONES	21,504,387.38		
14	CARTERA DE CRÉDITOS	78,244,996.70	1,548,983.39	1.98%
16	CUENTAS POR COBRAR	5,679,971.53	19,073.70	0.34%
17	BIENES REALIZABLES, ADJ.POR PAGO	59,195.81		
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	7,204,569.19	29,367.06	0.41%
19	OTROS ACTIVOS	20,277,053.25	5,279,136.03	26.04%
2	PASIVO	130,473,344.04	7,043,429.26	5.40%
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	110,307,766.58	6,888,593.65	6.24%
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	21,007,672.78	3,072,313.15	14.62%
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	89,129,733.80	3,815,880.50	4.28%
2105	DEPÓSITOS RETRINGIDOS	170,360.00	400.00	0.23%
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	1,319,861.14	111,444.23	8.44%
25	CUENTAS POR PAGAR	2,891,141.75	29,697.26	1.03%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	10,464,978.21		
29	OTROS PASIVOS	5,489,596.36	13,694.10	0.25%
3	PATRIMONIO	16,710,309.07		

Fuente: Banco BC

Si analizamos el mes de Diciembre de 2012 la Sucursal Cuenca del Banco BC tiene una participación del 4.79% del Total del Activo, representando el 1.17% los Fondos Disponibles, el 1.98% la Cartera de Créditos y el 26.04% Otros Activos; y una participación del 5.40% del Total del Pasivo, significando que el 6.24% tienen las Obligaciones con el Público, el 14.62% los Depósitos a la Vista, el 4.28% los Depósitos a Plazo y el 8.44% las Obligaciones Inmediatas.

Tabla No. 14

RELACIÓN CAPTACIONES VS. COLOCACIONES

CUENTA	dic-12	
	CONSOLIDADO	CUENCA
CARTERA DE CRÉDITOS	78,244,996.70	1,548,983.39
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	110,307,766.58	6,888,593.65
CAPTACIONES VS. COLOCACIONES	70.93%	22.49%

Fuente: Banco BC

Como podemos observar en el cuadro anterior a nivel Consolidado el 70.93% de las Captaciones están colocadas en crédito y en la Sucursal Cuenca la relación Captaciones vs. Colocaciones es del 22.49%.

Tabla No. 15

PARTICIPACIÓN DE LA SUCURSAL CUENCA

COD	CUENTA	may-13		
		CONSOLIDADO	CUENCA	PARTIC.
1	ACTIVO	146,695,473.24	8,070,313.73	5.50%
11	FONDOS DISPONIBLES	10,677,852.13	232,041.23	2.17%
13	INVERSIONES	16,886,018.01		
14	CARTERA DE CRÉDITOS	86,796,953.63	3,146,967.87	3.63%
16	CUENTAS POR COBRAR	6,640,212.65	33,816.93	0.51%
17	BIENES REALIZABLES, ADJ.POR PAGO	129,400.59		
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	7,168,206.24	26,882.87	0.38%
19	OTROS ACTIVOS	18,396,829.99	4,630,604.83	25.17%
2	PASIVO	129,318,291.39	8,190,430.01	6.33%
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	109,407,996.35	8,054,335.24	7.36%
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	19,287,830.43	4,244,577.59	22.01%
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	89,037,604.36	3,809,357.65	4.28%
2105	DEPÓSITOS RETRINGIDOS	1,082,561.56	400.00	0.04%
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	753,355.96	4,275.83	0.57%
25	CUENTAS POR PAGAR	2,826,981.14	42,375.25	1.50%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	8,384,159.57		
29	OTROS PASIVOS	7,945,798.37	89,443.69	1.13%
3	PATRIMONIO	16,710,309.07		

Fuente: Banco BC

Si analizamos el mes de Mayo de 2013 la Sucursal Cuenca del Banco BC tiene una participación del 5.50% del Total del Activo, representando el 2.17% los Fondos Disponibles, el 3.63% la Cartera de Créditos y el 25.17% Otros Activos; y una participación del 6.33% del Total del Pasivo, significando que el 7.36% tienen las Obligaciones con el Público, el 22.01% los Depósitos a la Vista, el 4.28% los Depósitos a Plazo y el 1.50% las Cuentas por Pagar.

Tabla No. 16

RELACIÓN CAPTACIONES VS. COLOCACIONES

CUENTA	may-13	
	CONSOLIDADO	CUENCA
CARTERA DE CRÉDITOS	86,796,953.63	3,146,967.87
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	109,407,996.35	8,054,335.24
CAPTACIONES VS. COLOCACIONES	79.33%	39.07%

Fuente: Banco BC

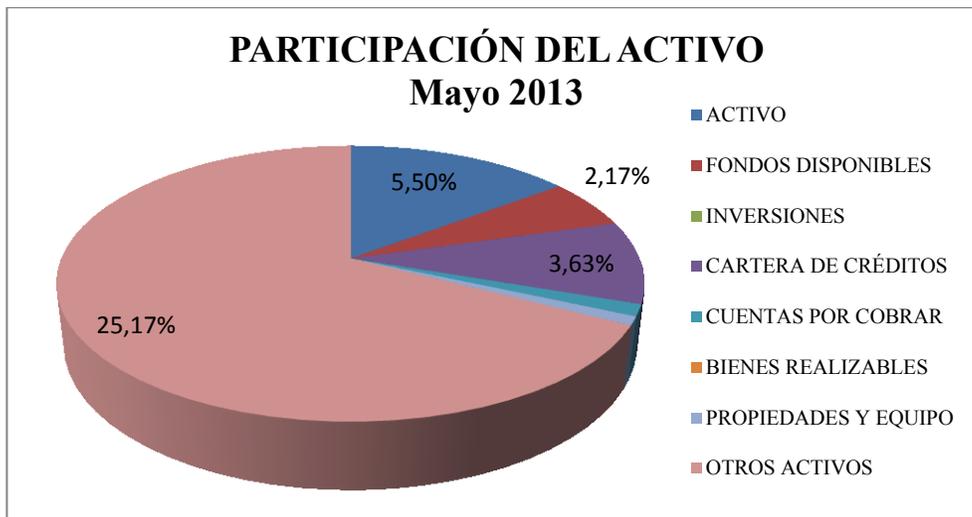
Como se puede visualizar en el cuadro anterior a nivel Consolidado el 79.33% de las Captaciones están colocadas en crédito y en la Sucursal Cuenca la relación Captaciones vs. Colocaciones es del 39.07%. Si comparamos con las cifras del cierre de Diciembre del 2012 tenemos que a nivel Consolidado hay un crecimiento del 8.40% y con respecto a la Sucursal Cuenca sube el 16.59%.

Gráfico No. 48



Fuente: Banco BC

Gráfico No. 49



Fuente: Banco BC

El rubro de mayor participación del Activo es Otros Activos que al cierre de Diciembre de 2012 es del 26.04% y a Mayo de 2013 es del 25.17%; seguido del Activo que al 2012 participa con el 4.79% y al 2013 con el 5.50%; luego tenemos la Cartera de Créditos que a Diciembre del 2012 tiene una participación del 1.98% y a Mayo del 2013 del 3.63%.

Gráfico No. 50



Fuente: Banco BC

Gráfico No. 51



Fuente: Banco BC

Si analizamos los Pasivos el rubro de mayor participación es Depósitos a la Vista con el 14.62% a Diciembre de 2012 y el 22.01% a Mayo de 2013; seguido de Obligaciones con

el Público que en el 2012 participa con el 6.24% y en Mayo del 2013 con el 7.36%; luego está el Pasivo con el 5.40% al cierre de Diciembre de 2012 y el 6.33% a fines de Mayo de 2013.

Tabla No. 17

EVOLUCIÓN DEL ACTIVO Y PASIVO SUCURSAL CUENCA

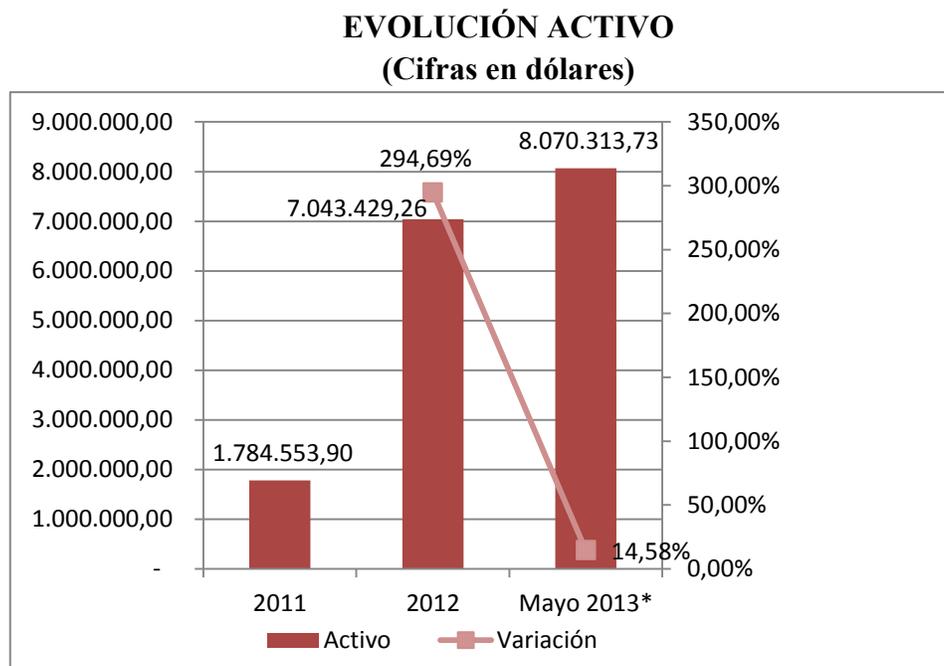
COD	CUENTA	dic-11	dic-12	may-13
1	ACTIVO	1,784,553.90	7,043,429.26	8,070,313.73
11	FONDOS DISPONIBLES	68,117.73	166,869.08	232,041.23
13	INVERSIONES			
14	CARTERA DE CRÉDITOS	116,300.86	1,548,983.39	3,146,967.87
16	CUENTAS POR COBRAR	2,378.03	19,073.70	33,816.93
17	BIENES REALIZABLES, ADJUD.POR PAGO			
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	34,151.42	29,367.06	26,882.87
19	OTROS ACTIVOS	1,563,605.83	5,279,136.03	4,630,604.83
2	PASIVO	1,784,553.90	7,043,429.26	8,190,430.01
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	1,738,898.81	6,888,593.65	8,054,335.24
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	124,774.99	3,072,313.15	4,244,577.59
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	1,614,123.82	3,815,880.50	3,809,357.65
2105	DEPÓSITOS RETRINGIDOS		400.00	400.00
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	26,492.12	111,444.23	4,275.83
25	CUENTAS POR PAGAR	19,162.97	29,697.26	42,375.25
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS			
29	OTROS PASIVOS	-	13,694.10	89,443.69
3	PATRIMONIO			

Fuente: Banco BC

La Sucursal Cuenca de Banco BC tiene un crecimiento en el Activo de US\$ 5'258.875,36 si comparamos Diciembre del 2011 con el cierre del año 2012 y de US\$ 1'026.884,47 a Mayo del 2013, dado principalmente por el incremento de la Cartera de

Créditos. Así mismo en el Pasivo el incremento es de US\$ 5'258.875,36 de Diciembre del 2011 al 2012 y de US\$ 1'147.000,75 a Mayo del 2013, siendo el rubro de mayor crecimiento Obligaciones con el Público, con la expectativa de que para el cierre de 2013 el incremento sea mayor.

Gráfico No. 52

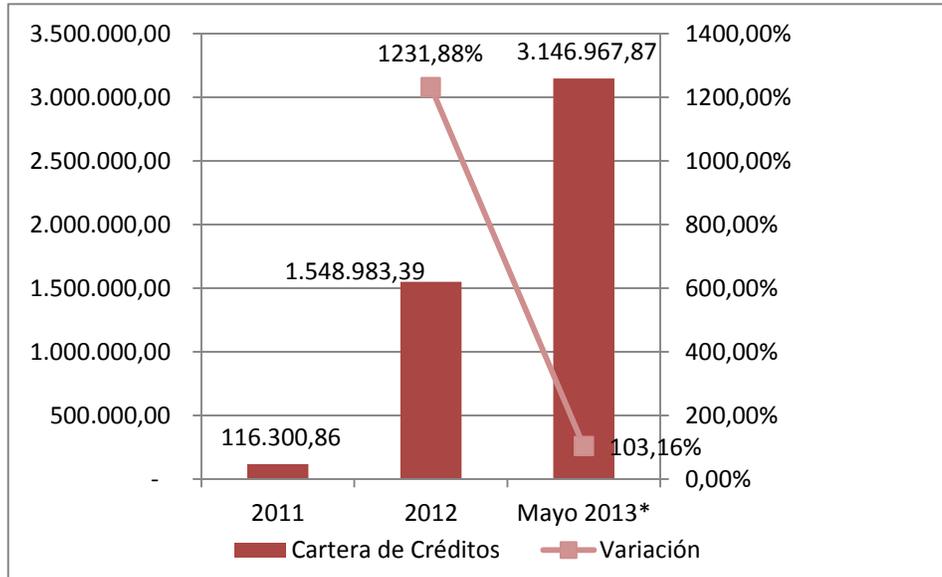


Fuente: Banco BC

Si analizamos la Evolución del Activo vemos que pasa de US\$ 1'784.553,90 al cierre del 2011 a US\$ 7'043.429,26 a Diciembre de 2012 que representa un crecimiento del 294.69% y a US\$ 8'070.313,73 a Mayo de 2013 creciendo un 14.58%, este crecimiento está dado principalmente por el incremento de la Cartera de Créditos. Es importante señalar que la Sucursal Cuenca inició su operación en nuestra ciudad el 14 Julio de 2011, razón por la cual el crecimiento del primer periodo analizado es relativamente alto.

Gráfico No. 53

EVOLUCIÓN CARTERA DE CRÉDITOS (Cifras en dólares)

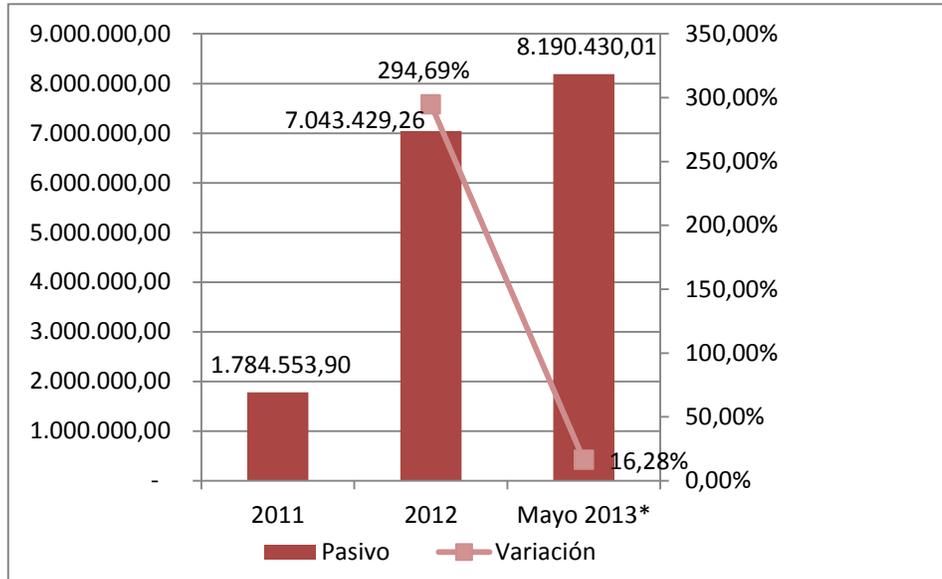


Fuente: Banco BC

En cuanto a la Cartera de Créditos el incremento es del 1.231.88% al pasar de US\$ 116.300,86 a Diciembre de 2011 a US\$ 1'548.983.39 al cierre de 2012 y del 103.16%; es decir US\$ 3'146.967,87 a Mayo de 2013. Este crecimiento se da sobre todo por varias operaciones de Compra de Cartera.

Gráfico No. 54

EVOLUCIÓN PASIVO (Cifras en dólares)

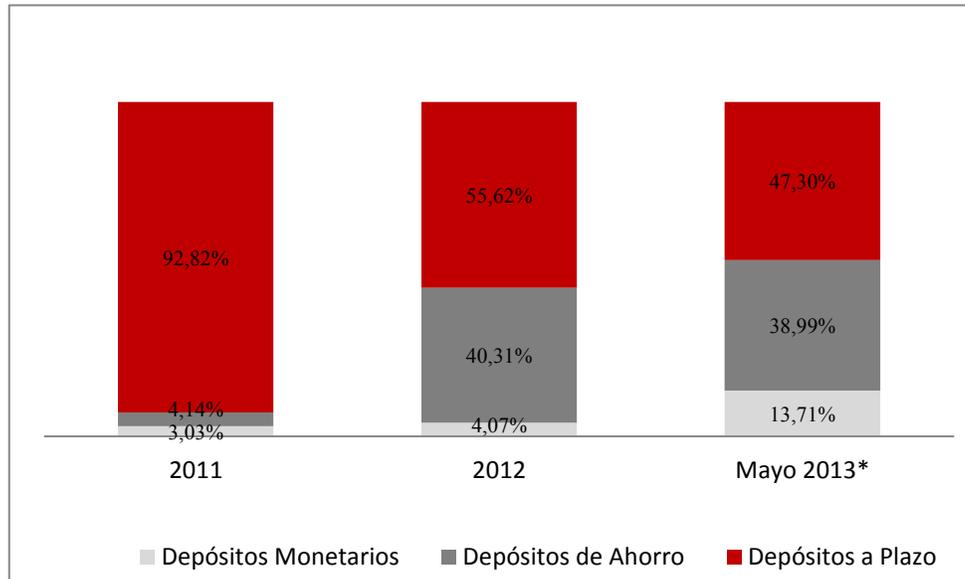


Fuente: Banco BC

Como vemos el Pasivo pasa de US\$ 1'784.553,90 a Diciembre de 2011 a US\$ 7'043.429,26 al cierre de 2012, significando un crecimiento del 294.69% y a US\$ 8'190.430,01 a Mayo de 2013, incrementándose en un 16.28%, este crecimiento se debe al incremento de los Depósitos a Plazo.

Gráfico No. 55

COMPOSICIÓN DEPÓSITOS %

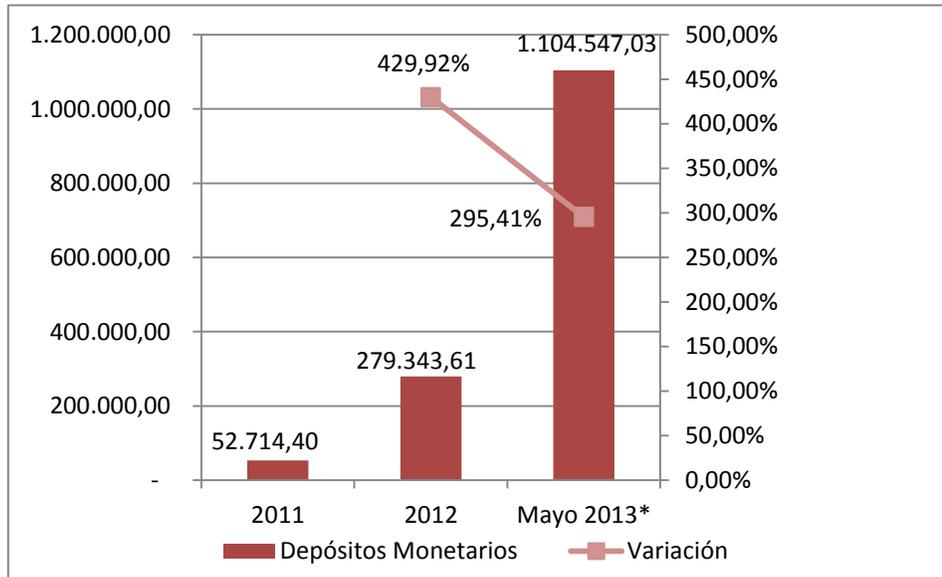


Fuente: Banco BC

Como podemos observar en la composición de los depósitos durante todos los periodos analizados el rubro de mayor participación ha sido Depósitos a Plazo con el 92.82% al cierre del 2011, el 55.62% a Diciembre de 2012 y el 47.30% a Mayo de 2013; seguido de Depósitos de Ahorro que a Diciembre de 2011 participaba con el 4.14%, el 40.31% al cierre del 2012 y el 38.99% a Mayo de 2013; después tenemos que Depósitos Monetarios al 2011 ocupaba el 3.03%, al 2012 el 4.07% y a Mayo de 2013 el 13.71%. Esta estructura es una fortaleza para la Sucursal Cuenca, puesto que garantiza una mayor estabilidad en la captación de los recursos.

Gráfico No. 56

EVOLUCIÓN DEPÓSITOS MONETARIOS (Cifras en dólares)



Fuente: Banco BC

Los Depósitos Monetarios ascendían a US\$ 52.714,40 a Diciembre de 2011, teniendo un crecimiento del 429.92% con US\$ 279.343,61 al 2012 y un incremento del 295.41% a Mayo del 2013 con US\$ 1'104.547,03. Este crecimiento se ha dado por la captación de varias cuentas corrientes.

Gráfico No. 57

EVOLUCIÓN DEPÓSITOS DE AHORRO (Cifras en dólares)

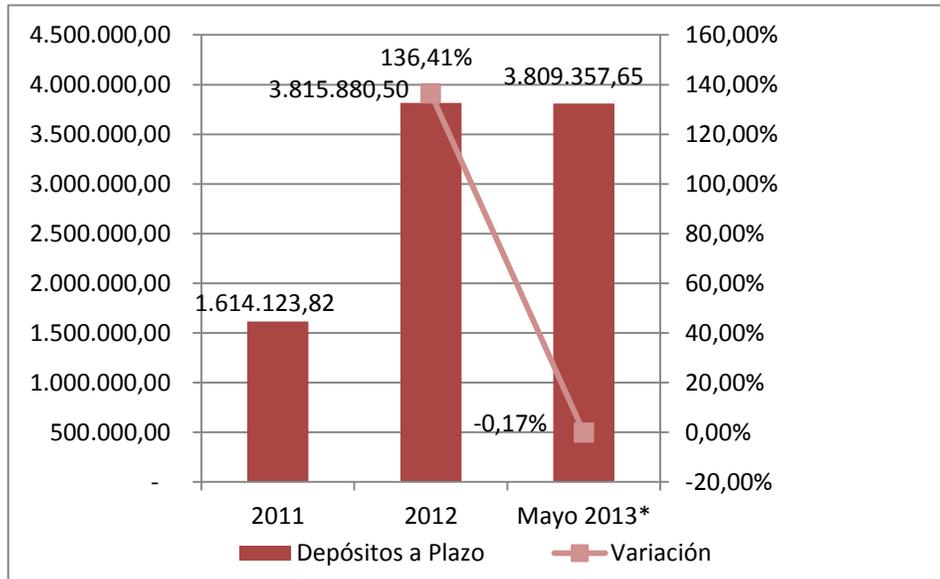


Fuente: Banco BC

Depósitos de Ahorro es el rubro de mayor crecimiento en el primer periodo analizado al pasar de US\$ 72.060,59 a Diciembre de 2011 a US\$ 2'765.800,97 al 31 de Diciembre de 2012, es decir creció en el 3.738.16%; y el 13.53% de crecimiento pasando a US\$ 3'139.991,99 a Mayo de 2013, incremento que se ha dado por la captación de varias cuentas de ahorro.

Gráfico No. 58

EVOLUCIÓN DEPÓSITOS A PLAZO (Cifras en dólares)



Fuente: Banco BC

Los Depósitos a Plazo presentan un crecimiento del 136.41% al pasar de US\$ 1'614.123,82 a Diciembre del 2011 a US\$ 3'815.880,50 al cierre del 2012; mientras que a Mayo de 2013 cierra con US\$ 3'809.357,65, es decir decrece en el 0.17%, esta baja se debe al retiro de algunos Certificados de Depósito a Plazo por ajuste de las tasas de interés.

CAPÍTULO 2

Estrategias a seguir para incrementar la participación de los Activos y Pasivos de la Sucursal Cuenca

Para establecer las estrategias a seguir para incrementar la participación de los Activos y Pasivos de la Sucursal Cuenca nos hemos basado en los objetivos planteados por el Banco BC en el Plan Estratégico 2013 - 2015.

2.1 Estrategias para ser el mejor banco mediano del Sistema Financiero Ecuatoriano

Para ser el mejor banco mediano del sistema financiero ecuatoriano Banco BC debe cumplir un proceso de mejora continua, iniciando principalmente por el incremento de sus Activos y Pasivos.

2.1.1 Incrementar los Activos a 300 millones hasta Diciembre del 2015

La Cartera de Créditos es el rubro más representativo dentro de los Activos del banco, entonces para poder incrementar la Cartera de Créditos el banco necesita obtener recursos financieros a través del incremento de Depósitos Monetarios, Depósitos de Ahorro y Depósitos a Plazo.

A continuación se definen las estrategias para cada uno de estos rubros.

Tabla No. 18

Incrementar Depósitos Monetarios

ESTRATEGIAS	MONTOS X UNIDAD	CLIENTES	2014	CLIENTES	2015
1. Entregar semanalmente una base de datos de 20 clientes a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.	240.00	864	207,360.00	950	228,096.00
	200.00	720	144,000.00	778	155,520.00
	1,000.00	144	144,000.00	173	172,800.00
2. Generar la venta cruzada de todos los productos y servicios del banco.	96.00	230	22,118.40	259	24,883.20
	200.00	144	28,800.00	173	34,560.00
	1,000.00	86	86,400.00	86	86,400.00
3. Estructurar relaciones de referencia de clientes (empresas del Grupo).	36.67	100	3,666.67	120	4,400.00
	200.00	70	14,000.00	80	16,000.00
	1,000.00	30	30,000.00	40	40,000.00
4. Gestionar el Pago de Nómina de las empresas, a través de una Cuenta Madre para la empresa y la apertura de Cuentas de Ahorro para sus empleados.	1,000.00	230	230,400.00	259	259,200.00
5. Promocionar la tasa que el banco paga en Cuentas Corrientes.	320.00	960	307,200.00	1,200	384,000.00
	200.00	720	144,000.00	720	144,000.00
	1,000.00	240	240,000.00	480	480,000.00
6. Obsequiar a los clientes artículos promocionales por apertura de una Cuenta Corriente.	320.00	960	307,200.00	1,200	384,000.00
	200.00	720	144,000.00	720	144,000.00
	1,000.00	240	240,000.00	240	240,000.00
7. Realizar una Campaña de Cuentas Corrientes dirigida a los comerciantes de los Centros Comerciales del sector donde se encuentra la Sucursal del Banco BC en Cuenca: Centro Comercial El Joyero, El Gran Pasaje y La Prensa.	100.00	42	4,200.00	48	4,800.00
8. Crear la "Cuenta Impulso" dirigida a jóvenes de 20 a 29 años, asegurándole al joven que puede disponer de su dinero en cualquier momento.	100.00	14,520	1,451,970.00	17,781	1,778,052.00
9. Crear la "Cuenta Nuestro Impulso" dirigida a esposos para manejar los gastos compartidos.	100.00	2,400	240,010.00	3,360	336,014.00

Fuente: Banco BC

Las estrategias definidas para incrementar los Depósitos Monetarios son:

- 1. Entregar semanalmente una base de datos de 20 clientes a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.**

Acciones

Enviar semanalmente vía correo electrónico a cada Oficial de Negocios una base de datos de 20 clientes para que cada uno pueda realizar una agenda de visitas semanal para captar más clientes en Cuenta Corriente y hacer el seguimiento a través del control de un Reporte semanal de visitas que cada Oficial de Negocios elabora.

Metodología

Para abrir una Cuenta Corriente en Banco BC una persona natural requiere un monto mínimo de US\$ 200,00 y una persona jurídica de US\$ 1.000,00, entonces tomando en cuenta estas consideraciones para obtener el monto por unidad se ha sacado un promedio ponderado de US\$ 240,00.

Para obtener el número de clientes de 864 para el año 2014 se parte de la base de 20 clientes entregados semanalmente durante 4 semanas en 12 meses para 3 Oficiales de Negocios con una proyección del 30% y de 950 clientes para el año 2015 con una proyección del 33%.

Sensibilidad

Si aplicamos esta estrategia tendríamos que para el año 2014 con un monto de apertura de US\$ 240,00 con 864 clientes se alcanzaría un valor de US\$ 207.360,00 y para el año 2015 con 950 clientes el valor ascendería a US\$ 228.096,00.

2. Generar la venta cruzada de todos los productos y servicios del banco.

Acciones

El Oficial de Negocios debe vender todos los productos y servicios que ofrece el banco. Se debe gestionar para que un cliente mantenga por lo menos dos de los productos y servicios que tiene el banco.

Metodología

Los 230 clientes para el 2014 se obtiene partiendo de los 20 clientes entregados semanalmente durante 4 semanas en 12 meses a 3 Oficiales de Negocios con una proyección del 8% y 259 para el año 2015 con una proyección del 9%.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 96,00 y 230 clientes para el año 2014 se obtendría un valor de US\$ 22.118,40 y con 259 clientes para el año 2015 tendríamos un valor de US\$ 24.883,20.

3. Estructurar relaciones de referencia de clientes (empresas del Grupo).

Acciones

Solicitar a las empresas del grupo que está compuesto por empresas del segmento de la construcción y energía, línea automotriz y comercial, línea inmobiliaria y algunos otros negocios, un listado de los clientes referenciales para programar visitas con los Oficiales de Negocios. En Cuenca tenemos la empresa HM que está dentro de la línea automotriz.

Metodología

Si la empresa HM nos entrega una base de 1.000 clientes se proyecta que para el año 2014 el 10% de ellos abren una Cuenta de Ahorros en el banco, es decir 100 clientes y el 12% para el 2015, es decir 120 clientes.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 36,67 y 100 clientes para el 2014 se alcanzaría un valor de US\$ 3.666,67 y con 120 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 4.400,00.

4. Gestionar el Pago de Nómina de las empresas, a través de una Cuenta Madre para la empresa y la apertura de Cuentas de Ahorro para sus empleados.

Acciones

Promocionar el pago de nómina dándoles a conocer a los clientes que el Banco BC no tiene ningún costo ni para el empleador ni para el empleado al momento de acreditar los salarios a las cuentas de sus empleados. Además considerando que los clientes pueden hacer sus transacciones también en Servipagos sin ningún costo; así como también utilizar la red de cajeros automáticos del Banco BP para realizar sus transacciones.

Metodología

Para el año 2014 tenemos 230 clientes si consideramos que se entregan una base de 20 clientes semanalmente en 4 semanas durante 12 meses a 3 Oficiales de Negocios con una proyección del 8% y para el año 2015 tenemos 259 clientes con una proyección del 9%.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 1.000,00 y 230 clientes para el año 2014 se obtendría un valor de US\$ 230.400,00 y con 259 clientes para el año 2015 tendríamos un valor de US\$ 259.200,00.

5. Promocionar la tasa que el banco paga en Cuentas Corrientes.

Acciones

Coordinar con el Área de Marketing para dar a conocer a través de la prensa la tasa que el banco está pagando a sus clientes sobre los saldos que mantengan en sus Cuentas Corrientes, tomando en cuenta que es muy reducido el número de bancos que están pagando a sus clientes sobre los saldos en cuentas corrientes.

Metodología

Si se abren 4 cuentas corrientes diarias durante 20 días en 12 meses para el 2014 tendremos 960 cuentas y si se abren 5 cuentas corrientes diarias durante 20 días en 12 meses se obtendrán 1.200 cuentas para el 2015.

Costos

Si se realiza la publicidad de las tasas que Banco BC paga en Cuentas Corrientes en diario El Mercurio de la ciudad de Cuenca 2 veces al mes durante 12 meses con un costo por cada publicación de US\$ 390, 47 el costo ascendería a US\$ 9.371,28 que representaría apenas un 3.05% del valor que se proyecta captar en el año 2014 y un 2.44% del valor que se proyecta captar en el 2015.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 320,00 y 960 clientes para el 2014 se alcanzaría un valor de US\$ 307.200,00 y con 1.200 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 384.400,00.

6. Obsequiar a los clientes artículos promocionales por apertura de una Cuenta Corriente.

Acciones

Coordinar con el Área de Marketing la entrega de un obsequio cuando un cliente abre una Cuenta Corriente.

Metodología

Si se abren 4 Cuentas Corrientes diarias durante 20 días en 12 meses para el 2014 tendremos 960 cuentas y si se abren 5 cuentas corrientes diarias durante 20 días en 12 meses se obtendrán 1.200 cuentas para el 2015.

Costo

El costo en obsequios para entregar a los clientes por apertura de una Cuenta Corrientes sería de US\$ 2.500,00 que representaría un 0.81% del valor que se proyecta captar en el año 2014 y un 0.65% del valor que se proyecta captar en el 2015.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 320,00 y 960 clientes para el 2014 se alcanzaría un valor de US\$ 307.200,00 y con 1.200 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 384.400,00.

- 7. Realizar una Campaña de Cuentas Corrientes dirigida a los comerciantes de los Centros Comerciales del sector donde se encuentra la Sucursal del Banco BC en Cuenca, estos serían “Centro Comercial El Joyero”, “Centro Comercial El Gran Pasaje” y “Centro Comercial La Prensa”.**

Acciones

Promocionar nuevas Cuentas Corrientes con la primera chequera gratis, con un valor mínimo de apertura por promoción de US\$ 100,00.

Metodología

Como son 3 Centros Comerciales con 20 locales comerciales cada uno, si el 70% de estos locales abren una cuenta corriente para el 2014 tendríamos 42 clientes y con el 80% para el 2015 tendríamos 48 clientes.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 100,00 y 42 clientes para el 2014 se alcanzaría un valor de US\$ 4.200,00 y con 48 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 4.800,00.

8. Crear la “Cuenta Impulso” dirigida a jóvenes de 20 a 29 años, asegurándole al joven que puede disponer de su dinero en cualquier momento.

Acciones

Promocionar la cuenta a jóvenes de 20 a 29 años con la primera chequera y la tarjeta de débito gratis, con una línea de sobregiro de US\$ 200,00 o una línea de crédito aprobada de US\$ 1.000,00. Con un valor mínimo de apertura de US\$ 100,00.

Metodología

De acuerdo a la proyección de la población por provincias, según grupos de edad proporcionada por el INEC para el año 2014 tendremos un total de 145.197 jóvenes comprendidos dentro de la edad de 20 a 29 años, si consideramos captar de esta muestra el 10% obtendríamos 14.520 clientes; así mismo para el año 2015 tendremos un total de 148.171 jóvenes, si consideramos captar el 12% obtendríamos 17.781 clientes.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 100,00 y 14.520 clientes para el 2014 se alcanzaría un valor de US\$ 1'451.970,00 y con 17.781 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 1'778.052,00.

9. Crear la “Cuenta Nuestro Impulso” dirigida a esposos para manejar los gastos compartidos.

Acciones

Promocionar la cuenta a esposos para ayudar a gestionar el pago de los gastos comunes, con la primera chequera y la tarjeta de débito gratis, con una línea de sobregiro aprobada de US\$ 500,00 y una línea de crédito aprobada de US\$ 2.000,00. Con un valor mínimo de apertura de US\$ 100,00.

Metodología

De acuerdo a la proyección de los matrimonios en la provincia del Azuay proporcionada por el INEC desde el año 2003 hasta el 2012 suman 48.002 matrimonios, para el año 2014 si consideramos un 5% tendremos un total de 2.400 clientes y para el año 2015 si consideramos un 7% obtendremos 3.360 clientes.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 100,00 y 2.400 clientes para el 2014 se alcanzaría un valor de US\$ 240.010,00 y con 3.360 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 336.014,00.

Tabla No. 19

Incrementar Depósitos de Ahorro

ESTRATEGIAS	MONTOS X UNIDAD	CLIENTES	2014	CLIENTES	2015
1. Entregar semanalmente una base de datos de 20 clientes a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.	183.27	720	131,956.36	864	158,347.64
	100.00	576	57,600.00	720	72,000.00
	1,000.00	144	144,000.00	144	144,000.00
2. Generar la venta cruzada de todos los productos y servicios del banco.	91.64	230	21,113.02	288	26,391.27
	100.00	144	14,400.00	173	17,280.00
	1,000.00	86	86,400.00	115	115,200.00
3. Estructurar relaciones de referencia de clientes (empresas del Grupo).	96.87	100	9,687.27	120	11,624.73
	100.00	202	20,160.00	230	23,040.00
	1,000.00	86	86,400.00	115	115,200.00
4. Gestionar el Pago de Nómina de las empresas, a través de una Cuenta Madre para la empresa y la apertura de Cuentas de Ahorro para sus empleados.	100.00	2,304	230,400.00	2,765	276,480.00
5. Promocionar la tasa que el banco paga en Cuentas de Ahorro.	501.82	1,200	602,181.82	1,440	722,618.18
	100.00	720	72,000.00	960	96,000.00
	1,000.00	480	480,000.00	480	480,000.00
6. Obsequiar a los clientes artículos promocionales por apertura de una Cuenta de Ahorro.	283.64	960	272,290.91	1,200	340,363.64
	100.00	720	72,000.00	960	96,000.00
	1,000.00	240	240,000.00	240	240,000.00
7. Crear la "Cuenta Mi Primer Impulso" dirigida a niños hasta los 14 años para empezar a enseñarles el valor y uso del dinero.	20.00	23,636	472,718.00	28,444	568,879.20
8. Crear la "Cuenta Impulso Joven" dirigida a jóvenes de 20 a 24 años para incentivar el ahorro pensando en el futuro.	20.00	7,584	151,676.00	9,231	184,622.40
9. Crear la "Cuenta Mi Impulso Dorado" dirigida a adultos de 60 a 79 años para incentivar el ahorro de su jubilación.	20.00	8,645	172,894.00	10,629	212,572.80

Fuente: Banco BC

Las estrategias definidas para incrementar los Depósitos de Ahorro son:

- 1. Entregar semanalmente una base de datos de 20 clientes a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.**

Acciones

Enviar semanalmente vía correo electrónico a cada Oficial de Negocios una base de datos de 20 clientes para que cada uno pueda realizar una agenda de visitas

semanal para captar más clientes en Cuentas de Ahorro y hacer el seguimiento a través del control de un Reporte semanal de visitas que cada Oficial de Negocios elabora.

Metodología

Para abrir una Cuenta de Ahorros en Banco BC una persona natural requiere un monto mínimo de US\$ 100,00 y una persona jurídica de US\$ 1.000,00, entonces tomando en cuenta estas consideraciones para obtener el monto por unidad se ha sacado un promedio ponderado de US\$ 183,27.

Para obtener el número de clientes de 720 para el año 2014 se parte de la base de 20 clientes entregados semanalmente durante 4 semanas en 12 meses para 3 Oficiales de Negocios con una proyección del 25% y de 864 clientes para el año 2015 con una proyección del 30%.

Sensibilidad

Si aplicamos esta estrategia tendríamos que para el año 2014 con un monto de apertura de US\$ 183,27 con 720 clientes se alcanzaría un valor de US\$ 131.956,36 y para el año 2015 con 864 clientes el valor ascendería a US\$ 158.347,64.

2. Generar la venta cruzada de todos los productos y servicios del banco.

Acciones

El Oficial de Negocios debe vender todos los productos y servicios que ofrece el banco. Se debe gestionar para que un cliente mantenga por lo menos dos de los productos que tiene el banco.

Metodología

Los 230 clientes para el 2014 se obtiene partiendo de los 20 clientes entregados semanalmente durante 4 semanas en 12 meses a 3 Oficiales de Negocios con una proyección del 8% y 288 para el año 2015 con una proyección del 10%.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 91,64 y 230 clientes para el año 2014 se obtendría un valor de US\$ 21.113,02 y con 288 clientes para el año 2015 tendríamos un valor de US\$ 26.391,27.

3. Estructurar relaciones de referencia de clientes (empresas del Grupo).

Acciones

Solicitar a las empresas del grupo que está compuesto por empresas del segmento de la construcción y energía, línea automotriz y comercial, línea inmobiliaria y algunos otros negocios, un listado de los clientes referenciales para programar visitas con los Oficiales de Negocios. En Cuenca tenemos HM que está dentro de la línea automotriz.

Metodología

Si la empresa HM nos entrega una base de 1.000 clientes se proyecta que para el año 2014 el 10% de ellos abren una cuenta de ahorros en el banco, es decir 100 clientes y el 12% para el 2015, es decir 120 clientes.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 96,87 y 100 clientes para el 2014 se alcanzaría un valor de US\$ 9.687,27 y con 120 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 11.624,73.

4. Gestionar el Pago de Nómina de las empresas, a través de una Cuenta Madre para la empresa y la apertura de Cuentas de Ahorro para sus empleados.

Acciones

Promocionar el pago de nómina dándoles a conocer a los clientes que el Banco BC no tiene ningún costo ni para el empleador ni para el empleado al momento

de acreditar los salarios a las cuentas de sus empleados. Además considerando que los clientes pueden hacer sus transacciones también en Servipagos sin ningún costo; así como también utilizar la red de cajeros automáticos del Banco BP para realizar sus transacciones.

Metodología

Para el año 2014 tenemos 2.304 clientes si consideramos que se entregan una base de 20 clientes semanalmente en 4 semanas durante 12 meses a 3 Oficiales de Negocios y que cada empresa mantiene un promedio de 8 empleados con una proyección del 10% y para el año 2015 tenemos 2.765 clientes con una proyección del 12%.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 100,00 y 2.304 clientes para el año 2014 se obtendría un valor de US\$ 230.400,00 y con 2.765 clientes para el año 2015 tendríamos un valor de US\$ 276.480,00.

5. Promocionar la tasa que el banco paga en Cuentas de Ahorro.

Acciones

Coordinar con el Área de Marketing para dar a conocer a través de la prensa la tasa que el banco está pagando a sus clientes sobre los saldos que mantengan en sus Cuentas de Ahorro, tomando en cuenta que la tasa es una de las mejores tasas del sistema financiero.

Metodología

Si se abren 5 Cuentas de Ahorro diarias durante 20 días en 12 meses para el 2014 tendremos 1.200 cuentas y si se abren 6 Cuentas de Ahorro diarias durante 20 días en 12 meses se obtendrán 1.440 cuentas para el 2015.

Costos

Si se realiza la publicidad de las tasas que Banco BC paga en Cuentas de Ahorro en diario El Mercurio de la ciudad de Cuenca 2 veces al mes durante 12 meses con un costo por cada publicación de US\$ 390, 47 el costo ascendería a US\$ 9.371,28 que representaría apenas un 1.56% del valor que se proyecta captar en el año 2014 y un 1.30% del valor que se proyecta captar en el 2015.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 501,82 y 1.200 clientes para el 2014 se alcanzaría un valor de US\$ 602.181,82 y con 1.440 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 722.618,18.

6. Obsequiar a los clientes artículos promocionales por apertura de una Cuenta de Ahorro.

Acciones

Coordinar con el Área de Marketing la entrega de un obsequio cuando un cliente abre una Cuenta de Ahorro.

Metodología

Si se abren 4 Cuentas de Ahorro diarias durante 20 días en 12 meses para el 2014 tendremos 960 cuentas y si se abren 5 Cuentas de Ahorro diarias durante 20 días en 12 meses se obtendrán 1.200 cuentas para el 2015.

Costos

El costo en obsequios para entregar a los clientes por apertura de una Cuenta de Ahorro sería de US\$ 2.500,00 que representaría un 0.92% del valor que se proyecta captar en el año 2014 y un 0.73% del valor que se proyecta captar en el 2015.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 283,64 y 960 clientes para el 2014 se alcanzaría un valor de US\$ 272.290,91 y con 1.200 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 340.363,64.

- 7. Crear la “Cuenta Mi Primer Impulso” dirigida a niños hasta los 14 años para empezar a enseñarles el valor y uso del dinero.**

Acciones

Promocionar la cuenta a niños hasta de 14 años con un valor mínimo de apertura de US\$ 20,00, con un representante.

Metodología

De acuerdo a la proyección de la población por provincias, según grupos de edad proporcionada por el INEC para el año 2014 tendremos un total de 236.359 niños comprendidos dentro de la edad de 1 a 14 años, si consideramos captar de esta muestra el 10% obtendríamos 23.636 clientes; así mismo para el año 2015 tendremos un total de 237.033 niños, si consideramos captar el 12% obtendríamos 28.444 clientes.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 20,00 y 23.636 clientes para el 2014 se alcanzaría un valor de US\$ 472.718,00 y con 28.444 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 568.879,20.

- 8. Crear la “Cuenta Impulso Joven” dirigida a jóvenes de 20 a 24 años para incentivar el ahorro pensando en su futuro.**

Acciones

Promocionar la cuenta a jóvenes de 20 a 24 años con un valor mínimo de apertura de US\$ 20,00.

Metodología

De acuerdo a la proyección de la población por provincias, según grupos de edad proporcionada por el INEC para el año 2014 tendremos un total de 75.838 jóvenes comprendidos dentro de la edad de 20 a 24 años, si consideramos captar de esta muestra el 10% obtendríamos 7.584 clientes; así mismo para el año 2015 tendremos un total de 76.926 jóvenes, si consideramos captar el 12% obtendríamos 9.231 clientes.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 20,00 y 7.584 clientes para el 2014 se alcanzaría un valor de US\$ 151.676,00 y con 9.231 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 184.622,40.

9. Crear la “Cuenta Mi Impulso Dorado” dirigida a adultos de 60 a 79 años para incentivar el ahorro de su jubilación.

Acciones

Promocionar la cuenta a adultos de 60 a 79 años con un valor mínimo de apertura de US\$ 20,00 y con una línea de crédito que comprometa hasta el 40% el valor de su pensión.

Metodología

De acuerdo a la proyección de la población por provincias, según grupos de edad proporcionada por el INEC para el año 2014 tendremos un total de 86.447 adultos de más de 60 años de edad, si consideramos captar de esta muestra el 10% obtendríamos 8.645 clientes; así mismo para el año 2015 tendremos un total de 88.572 adultos, si consideramos captar el 12% obtendríamos 10.629 clientes.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 20,00 y 8.645 clientes para el 2014 se alcanzaría un valor de US\$ 172.894,00 y con 10.629 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 212.572,80.

Tabla No. 20

Incrementar Depósitos a Plazo

ESTRATEGIAS	MONTOS X UNIDAD	CLIENTES	2014	CLIENTES	2015
1. Entregar semanalmente una base de datos de 20 clientes a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.	10,000.00	346	3,456,000.00	432	4,320,000.00
2. Generar la venta cruzada de todos los productos y servicios del banco.	8,000.00	86	691,200.00	144	1,152,000.00
3. Estructurar relaciones de referencia de clientes (empresas del Grupo).	3,000.00	50	150,000.00	70	210,000.00
4. Promocionar la tasa que el banco paga en Certificados de Depósito a Plazo.	5,000.00	720	3,600,000.00	960	4,800,000.00
5. Obsequiar a los clientes artículos promocionales por apertura de un Certificado de Depósito a Plazo.	5,000.00	720	3,600,000.00	960	4,800,000.00
6. Crear un Certificado de Depósito a Plazo precancelable para que el cliente pueda retirar su dinero en cualquier momento.	10,000.00	240	2,400,000.00	480	4,800,000.00

Fuente: Banco BC

Las estrategias definidas para incrementar los Depósitos a Plazo son:

- 1. Entregar semanalmente una base de datos de 20 clientes a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.**

Acciones

Enviar semanalmente vía correo electrónico a cada Oficial de Negocios una base de datos de 20 clientes para que cada uno pueda realizar una agenda de visitas semanal para captar más clientes en Depósitos a Plazo y hacer el seguimiento a través del control de un Reporte semanal de visitas que cada Oficial de Negocios elabora.

Metodología

Para obtener el número de clientes de 346 para el año 2014 se parte de la base de 20 clientes entregados semanalmente durante 4 semanas en 12 meses para 3 Oficiales de Negocios con una proyección del 12% y de 432 clientes para el año 2015 con una proyección del 15%.

Sensibilidad

Si aplicamos esta estrategia tendríamos que para el año 2014 con un monto de apertura de US\$ 10.000,00 con 346 clientes se alcanzaría un valor de US\$ 3'456.000,00 y para el año 2015 con 432 clientes el valor ascendería a US\$ 4'320.000,00.

2. Generar la venta cruzada de todos los productos y servicios del banco.

Acciones

El Oficial de Negocios debe vender todos los productos y servicios que ofrece el banco. Se debe gestionar para que un cliente mantenga por lo menos dos de los productos que tiene el banco.

Metodología

Los 86 clientes para el 2014 se obtiene partiendo de los 20 clientes entregados semanalmente durante 4 semanas en 12 meses a 3 Oficiales de Negocios con una proyección del 3% y 144 clientes para el año 2015 con una proyección del 5%.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 8.000,00 y 86 clientes para el año 2014 se obtendría un valor de US\$ 691.200,00 y con 144 clientes para el año 2015 tendríamos un valor de US\$ 1'152.000,00.

3. Estructurar relaciones de referencia de clientes (empresas del Grupo).

Acciones

Solicitar a las empresas del grupo que está compuesto por empresas del segmento de la construcción y energía, línea automotriz y comercial, línea inmobiliaria y algunos otros negocios, un listado de los clientes referenciales para programar visitas con los Oficiales de Negocios. En Cuenca tenemos la empresa HM que está dentro de la línea automotriz.

Metodología

Si la empresa HM nos entrega una base de 1.000 clientes se proyecta que para el año 2014 el 5% de ellos aperturen un Certificado de Depósito a Plazo en el banco, es decir 50 clientes y el 7% para el 2015, es decir 70 clientes.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 3.000,00 y 50 clientes para el 2014 se alcanzaría un valor de US\$ 150.000,00 y con 70 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 210.000,00.

4. Promocionar la tasa que el banco paga en Certificados de Depósito a Plazo.

Acciones

Coordinar con el Área de Marketing para dar a conocer a través de la prensa las tasas que el banco está pagando en Certificados de Depósito a Plazo, considerando que las tasas que el Banco BC paga son muy competitivas.

Metodología

Si se abren 3 Certificados de Depósitos a Plazo diarios durante 20 días en 12 meses para el 2014 tendremos 720 cuentas y si se abren 4 Certificados de Depósitos a Plazo diarios durante 20 días en 12 meses se obtendrán 960 cuentas para el 2015.

Costos

Si se realiza la publicidad de las tasas que Banco BC paga en Certificados de Depósito a Plazo en diario El Mercurio de la ciudad de Cuenca 4 veces al mes durante 12 meses con un costo por cada publicación de US\$ 390, 47 el costo ascendería a US\$ 18.742,56 que representaría apenas un 0.52% del valor que se proyecta captar en el año 2014 y un 0.39% del valor que se proyecta captar en el 2015.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 5.000,00 y 720 clientes para el 2014 se alcanzaría un valor de US\$ 3'600.000,00 y con 960 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 4'800.000,00.

5. Obsequiar a los clientes artículos promocionales por apertura de un Certificado de Depósito a Plazo.

Acciones

Coordinar con el Área de Marketing la entrega de un obsequio cuando un cliente abre un Certificado de Depósito a Plazo.

Metodología

Si se abren 3 Certificados de Depósito a Plazo diarios durante 20 días en 12 meses para el 2014 tendremos 720 cuentas y si se abren 4 Certificados de Depósito a Plazo diarios durante 20 días en 12 meses se obtendrán 960 cuentas para el 2015.

Costos

El costo en obsequios para entregar a los clientes por apertura de un Certificado de Depósito a Plazo sería de US\$ 5.000,00 que representaría un 0.14% del valor que se proyecta captar en el año 2014 y un 0.10% del valor que se proyecta captar en el 2015.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 5.000,00 y 720 clientes para el 2014 se alcanzaría un valor de US\$ 3'600.000,00 y con 960 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 4'800.000,00.

- 6. Crear una Certificado de Depósito a Plazo precancelable para que el cliente pueda retirar su dinero en cualquier momento.**

Acciones

Promocionar el Certificado de Depósito a Plazo precancelable con una penalización de 2 puntos sobre la tasa negociada. Con un monto mínimo de apertura de US\$ 10.000,00 y plazo mínimo de 90 días.

Metodología

Si se abre un Certificado de Depósito a Plazo diario durante 12 meses para el 2014 tendremos 240 cuentas y si se abren 2 Certificados de Depósito a Plazo diarios durante 20 días en 12 meses se obtendrán 480 cuentas para el 2015.

Sensibilidad

Con un monto de apertura de US\$ 10.000,00 y 240 clientes para el 2014 se alcanzaría un valor de US\$ 2'400.000,00 y con 480 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 4'800.000,00.

Tabla No. 21

Incrementar Cartera de Créditos

ESTRATEGIAS	MONTO X UNIDAD	CLIENTES	2014	CLIENTES	2015
1. Entregar semanalmente una base de datos de 20 clientes a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.	3,000.00	288	864,000.00	346	1,036,800.00
2. Generar la venta cruzada de todos los productos y servicios del banco.	2,000.00	144	288,000.00	173	345,600.00
3. Precalificar bases de datos de la Cámara de Comercio, Cámara de Industrias, Cámara de la Construcción, Cámara de la Pequeña Industria, Exportadores, Clínicas, Hospitales, Clubes Sociales, Universidades, etc.	3,000.00	60	180,000.00	84	252,000.00
4. Estructurar relaciones de referencia de clientes (empresas del Grupo).	3,000.00	30	90,000.00	40	120,000.00
5. Gestionar el Pago de Nómina de las empresas, a través de una Cuenta Madre para la empresa y la apertura de Cuentas de Ahorro para sus empleados. Ofreciéndoles Crédito de Consumo inmediato para los empleados con descuento del rol de pagos.	3,000.00	576	1,728,000.00	691	2,073,600.00
6. Gestionar cupos para colocación de Crédito de Consumo y Microcrédito.	5,000.00	240	1,200,000.00	480	2,400,000.00
7. Gestionar la línea de crédito con la Corporación Financiera Nacional.	10,000.00	120	1,200,000.00	180	1,800,000.00
8. Gestionar la colocación de crédito a través de una Tarjeta de Crédito.	800.00	480	384,000.00	720	576,000.00
9. Comprometer a los Concesionarios del grupo que manejen el negocio automotriz a dar prioridad a banco para financiamiento de vehículos.	10,000.00	48	480,000.00	72	720,000.00
10. Realizar una Campaña de Crédito inmediato dirigida a personas naturales que no sean clientes del banco.	3,000.00	240	720,000.00	480	1,440,000.00
11. Crear el "Crédito Impulsado tus sueños" dirigido a personas de 25 a 44 años promocionando la colocación del crédito para que puedan hacer sus sueños realidad.	3,000.00	1,105	3,315,450.00	1,598	4,795,476.00
12. Crear el "Crédito Impulsado tu educación" dirigido a los estudiantes de 20 a 29 años promocionando el crédito para financiar sus estudios superiores, posgrados o máster.	5,000.00	726	3,629,925.00	1,037	5,185,985.00

Fuente: Banco BC

Las estrategias definidas para incrementar la Cartera de Créditos son:

1. Entregar semanalmente una base de datos de 20 clientes a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.

Acciones

Enviar semanalmente vía correo electrónico a cada Oficial de Negocios una base de datos de 20 clientes para que cada uno pueda realizar una agenda de visitas semanal para colocar más Cartera de Crédito y hacer el seguimiento a través del control de un Reporte semanal de visitas que cada Oficial de Negocios elabora.

Metodología

Para obtener el número de clientes de 288 para el año 2014 se parte de la base de 20 clientes entregados semanalmente durante 4 semanas en 12 meses para 3 Oficiales de Negocios con una proyección del 10% y de 346 clientes para el año 2015 con una proyección del 12%.

Sensibilidad

Si aplicamos esta estrategia tendríamos que para el año 2014 con un monto promedio de US\$ 3.000,00 con 288 clientes se colocaría un valor de US\$ 864.000,00 y para el año 2015 con 346 clientes el valor colocado ascendería a US\$ 1'036.800,00.

2. Generar la venta cruzada de todos los productos y servicios del banco.

Acciones

El Oficial de Negocios debe vender todos los productos y servicios que ofrece el banco. Se debe gestionar para que un cliente mantenga por lo menos dos de los productos que tiene el banco.

Metodología

Los 144 clientes para el 2014 se obtiene partiendo de los 20 clientes entregados semanalmente durante 4 semanas en 12 meses a 3 Oficiales de Negocios con una proyección del 5% y 173 para el año 2015 con una proyección del 6%.

Sensibilidad

Con un monto promedio de US\$ 2.000,00 y 144 clientes para el año 2014 se colocaría un valor de US\$ 288.000,00 y con 173 clientes para el año 2015 tendríamos un valor de US\$ 345.600,00.

- 3. Precalificar bases de datos de la Cámara de Comercio, Cámara de Industrias, Cámara de la Construcción, Cámara de la Pequeña Industria, Exportadores, Clínicas, Hospitales, Clubes Sociales, Universidades, etc.**

Acciones

Enviar al Área de Riesgos las bases de datos de la Cámara de Comercio, Cámara de Industrias, Cámara de la Construcción, Cámara de la Pequeña Industria, Exportadores, Clínicas, Hospitales, Clubes Sociales, Universidades, etc. para que se precalifique.

Metodología

Si se colocan 5 Créditos mensuales en 12 meses para el 2014 tendremos 60 cuentas y si se colocan 7 Créditos mensuales en 12 meses se obtendrán 84 cuentas para el 2015.

Sensibilidad

Con un monto promedio de US\$ 3.000,00 y 60 clientes para el 2014 se colocaría un valor de US\$ 180.000,00 y con 84 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 252.000,00.

- 4. Estructurar relaciones de referencia de clientes (empresas del Grupo).**

Acciones

Solicitar a las empresas del grupo que está compuesto por empresas del segmento de la construcción y energía, línea automotriz y comercial, línea inmobiliaria y algunos otros negocios, un listado de los clientes referenciales

para programar visitas con los Oficiales de Negocios. En Cuenca tenemos la empresa HM que está dentro de la línea automotriz.

Metodología

Si la empresa HM nos entrega una base de 1.000 clientes se proyecta que para el año 2014 el 3% de ellos soliciten un Crédito en el banco, es decir 30 clientes y el 4% para el 2015, es decir 40 clientes.

Sensibilidad

Con un monto promedio de US\$ 3.000,00 y 30 clientes para el 2014 se colocaría un valor de US\$ 90.000,00 y con 40 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 120.000,00.

5. Gestionar el Pago de Nómina de las empresas, a través de una Cuenta Madre para la empresa y la apertura de Cuentas de Ahorro para sus empleados.

Acciones

Promocionar el pago de nómina dándoles a conocer a los clientes que el Banco BC no tiene ningún costo ni para el empleador ni para el empleado al momento de acreditar los salarios a las cuentas de sus empleados. Además considerando que los clientes pueden hacer sus transacciones también en Servipagos sin ningún costo; así como también utilizar la red de cajeros automáticos del Banco BP para realizar sus transacciones. Ofreciéndoles Crédito de Consumo inmediato para los empleados con descuento del rol de pagos.

Metodología

Para el año 2014 tenemos 576 clientes si consideramos que se entregan una base de 20 clientes semanalmente en 4 semanas durante 12 meses a 3 Oficiales de Negocios con una proyección del 5% y para el año 2015 tenemos 691 clientes con una proyección del 6%.

Sensibilidad

Con un monto promedio de US\$ 3.000,00 y 576 clientes para el 2014 se colocaría un valor de US\$ 1'728.000,00 y con 691 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 2'073.600,00.

6. Gestionar cupos para colocación de Crédito de Consumo y Microcrédito.

Acciones

Solicitar asignación de cupos para colocación de Crédito de Consumo y Microcrédito, de manera que se aprueben directamente en la Sucursal Cuenca en un Comité integrado por el Oficial de Negocios y el Gerente de la Sucursal para de esta manera poder agilizar el desembolso de los mismos.

Metodología

Si se coloca un Crédito mensual en 12 meses para el 2014 tendremos 240 cuentas y si se colocan 2 Créditos mensuales en 12 meses se obtendrán 480 cuentas para el 2015.

Sensibilidad

Con un monto promedio de US\$ 5.000,00 y 240 clientes para el 2014 se colocaría un valor de US\$ 1'200.000,00 y con 480 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 2'400.000,00.

7. Gestionar la línea de crédito con la Corporación Financiera Nacional.

Acciones

Coordinar con el Área de Negocios y Tesorería para que se gestione la línea de crédito con la Corporación Financiera Nacional. Al trabajar con la línea de la Corporación Financiera Nacional el Banco BC reduciría el costo de fondeo, incrementaría la capacidad de colocación, así como también incrementaría los Pasivos.

Metodología

Si se colocan 10 Créditos mensuales en 12 meses para el 2014 tendremos 120 cuentas y si se colocan 15 Créditos mensuales en 12 meses se obtendrán 180 cuentas para el 2015.

Sensibilidad

Con un monto promedio de US\$ 10.000,00 y 120 clientes para el 2014 se colocaría un valor de US\$ 1'200.000,00 y con 180 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 1'800.000,00.

Los créditos otorgados por el Sistema Financiero a las Pequeñas y Medianas Empresas de Ecuador tienen como garantía un fondo nacional que sirva como respaldo para estos empresarios y de este modo se incentiva el sector financiero a que otorguen financiamiento a los emprendimientos.

La intención es otorgar garantías parciales a los préstamos solicitados hasta por el 50% de la deuda, de acuerdo al segmento empresarial o hasta US\$ 200.000 por beneficiario. El fondo tendrá la capacidad de crear Programas de Garantía para apoyar proyectos especiales, por ejemplo para impulsar la innovación y el valor agregado que aporten al cambio de la matriz productiva del país.

Este nuevo instrumento fue creado dentro de la normativa del nuevo Código Orgánico de la Producción que está vigente en nuestro país.

Una vez constituido el fondo facilitará a las pequeñas y medianas empresas el acceso a operaciones crediticias a través del otorgamiento de garantías parciales para respaldar sus proyectos.

Este sector, por el tamaño de sus emprendimientos tiene dificultad de acceder a créditos y con este mecanismo lograrán solicitar préstamos con el respaldo del fondo que está regentado por la Corporación Financiera Nacional.

8. Gestionar la colocación de crédito a través de una Tarjeta de Crédito.

Acciones

Coordinar con el Área de Negocios y Marketing para gestionar la colocación de crédito a través de una Tarjeta de Crédito, la misma que a más de incrementar la colocación con la mejor tasa también incrementaría los pasivos del banco.

Metodología

Si se colocan 2 Tarjetas de Crédito durante 20 días en 12 meses para el 2014 tendremos 480 cuentas y si se colocan 3 Tarjetas de Crédito durante 20 días en 12 meses se obtendrán 720 cuentas para el 2015.

Sensibilidad

Con un monto promedio de US\$ 800,00 y 480 clientes para el 2014 se colocaría un valor de US\$ 384.000,00 y con 720 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 576.000,00.

9. Comprometer a los Concesionarios del grupo que manejan el negocio automotriz como EM, HM, CH, EN, AT y PT a dar prioridad al banco para el financiamiento de vehículos.

Acciones

En Cuenca se tendría que hacer la gestión con la empresa HM para comprometerles que den prioridad al banco para el financiamiento automotriz.

Metodología

Si se colocan 4 Créditos Automotrices mensuales para el 2014 tendremos 48 cuentas y si se colocan 6 Créditos Automotrices mensuales se obtendrán 72 cuentas para el 2015.

Sensibilidad

Con un monto promedio de US\$ 10.000,00 y 48 clientes para el 2014 se colocaría un valor de US\$ 480.000,00 y con 72 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 720.000,00.

10. Realizar una campaña de Crédito inmediato dirigida a personas naturales que no sean clientes del banco.

Acciones

Promocionar la colocación de Crédito inmediato sin necesidad de que la persona natural sea cliente del banco BC con un monto máximo de US\$ 3.000,00, solicitándole su historial crediticio en otro banco.

Metodología

Si se coloca un Crédito mensual durante 20 días en 12 meses para el 2014 tendremos 240 cuentas y si se colocan 2 Créditos mensuales durante 20 días en 12 meses se obtendrán 480 cuentas para el 2015.

Sensibilidad

Con un monto promedio de US\$ 3.000,00 y 240 clientes para el 2014 se colocaría un valor de US\$ 720.000,00 y con 480 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 1'440.000,00.

11. Crear el “Crédito Impulsando tus sueños” dirigido a personas de 25 a 44 años promocionando la colocación del crédito para que puedan hacer sus sueños realidad.

Acciones

Promocionar la cuenta a personas de 25 a 44 años para que puedan adquirir su emprendimiento, su vehículo, sus vacaciones, etc.

Metodología

De acuerdo a la proyección de la población por provincias, según grupos de edad proporcionada por el INEC para el año 2014 tendremos un total de 221.030 jóvenes comprendidos dentro de la edad de 25 a 44 años, si consideramos captar de esta muestra el 0.50% obtendríamos 1.105 clientes; así mismo para el año 2015 tendremos un total de 228.356 niños, si consideramos captar el 0.70% obtendríamos 1.598 clientes.

Sensibilidad

Con un monto promedio de US\$ 3.000,00 y 1.105 clientes para el 2014 se colocaría un valor de US\$ 3'315.450,00 y con 1.598 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 4'795.476,00.

12. Crear el “Crédito Impulsando tu educación” dirigido a los estudiantes de 20 a 29 años promocionando el crédito para financiar sus estudios superiores, posgrados o máster.

Acciones

Promocionar el crédito a estudiantes de 20 a 29 años de edad para financiar sus estudios superiores, posgrados o máster.

Metodología

De acuerdo a la proyección de la población por provincias, según grupos de edad proporcionada por el INEC para el año 2014 tendremos un total de 145.197 jóvenes comprendidos dentro de la edad de 25 a 29 años, si consideramos captar de esta muestra el 0.50% obtendríamos 726 clientes; así mismo para el año 2015 tendremos un total de 148.171 jóvenes, si consideramos captar el 0.70% obtendríamos 1.037 clientes.

Sensibilidad

Con un monto promedio de US\$ 5.000,00 y 726 clientes para el 2014 se colocaría un valor de US\$ 3'629.925,00 y con 1.037 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 5'185.985,00.

2.1.2 Bajar los índices de Cartera en Riesgo bajo la media del sistema

El banco debe recuperar oportunamente la cartera de crédito por vencer y vencida y las cuentas por cobrar, asegurando una adecuada gestión para recaudar los valores pendientes de pago, disminuyendo el riesgo y manteniendo la cartera vencida dentro de índices de morosidad razonables.

A continuación veremos las estrategias definidas para la recuperación de la Cartera Vencida.

Bajar la Cartera Vencida

1. Involucrar a cada Oficial de Negocios para que realice la gestión de cobro de sus clientes.

Acciones

Solicitar a cada Oficial de Negocios para que realice la gestión de cobranzas de los clientes que se encuentran en mora; es decir responsabilizar a cada uno de la recuperación de cartera vencida asignada.

Metodología

Entregar a cada Oficial de Negocios el detalle de la cartera asignada para que realice la gestión de cobranzas y medir su rendimiento obteniendo el índice de cartera vencida por cada uno.

2. Coordinar con la Unidad de Cobranzas Nacional la gestión de cobro.

Acciones

Mantener una comunicación permanente con el Oficial de Cobranzas encargado de la Sucursal Cuenca.

3. Llamadas telefónicas constantes a los clientes que se encuentran con cartera en mora.

Acciones

Realizar llamadas telefónicas a los clientes que están atrasados en sus pagos para recordarles que se acerquen a realizar el depósito en su cuenta.

4. Visitas personales a los clientes que no se vean resultados positivos con las llamadas telefónicas.

Acciones

Si las llamadas telefónicas no dan el resultado esperado recurrir a las visitas personales para presionar a los clientes que se encuentran en mora a igualarse en sus pagos.

5. Crear un bono por la recuperación de Cartera.

Acciones

Crear un bono para los Oficiales de Negocios por la recuperación de Cartera para incentivarles por su gestión de recuperación.

6. Incrementar las colocaciones de Crédito.

Acciones

Incrementar las colocaciones de crédito, porque si aumenta el volumen de colocación de crédito los índices la cartera en riesgo de la Sucursal Cuenca bajan.

Una mayor colocación crediticia contribuye a bajar los índices de la Cartera en Riesgo.

Tabla No. 22

CARTERA VENCIDA				
CUENCA				
Cartera Total	Cartera No Devenga	Cartera Vencida	Cartera en Riesgo	Índice
3,557,076	318,811	43,480	362,291	10.19%

Fuente: Banco BC

Datos 31/05/2013

Tabla No. 23

CARTERA MARCIMEX						
Línea de Gestión	Nro. de Operaciones	Cartera Total	Cartera No Devenga	Cartera Vencida	Cartera en Riesgo	Índice
MARCIMEX	4,942	2,723,375	221,949	32,567	254,990	9.36%
MARCIMEX DE LA CARTERA TOTAL		87.73%	46.14%	40.00%	45.34%	

Fuente: Banco BC

Datos 31/05/2013

La Cartera comprada a Marcimex es la que influye mayormente para que el índice de Cartera Vencida de la Sucursal Cuenca sea alto, sobre todo porque de acuerdo al contrato firmado con el cliente la gestión de cobro la hace directamente Marcimex. Así tenemos que la Cartera de Marcimex representa el

87.73% de la Cartera Total, la Cartera que no devenga el 46.14%, la Cartera Vencida el 40.00% y la Cartera en Riesgo el 45.34%.

2.2. Estrategias para desarrollar una cultura corporativa de calidad y mejora continua

Para contar con una cultura corporativa y la excelencia en el servicio no basta con hacer cambios en la estructura del banco, hay que tratar de mantener la energía, el entusiasmo en el trabajo, los empleados necesitan de una guía o ayuda para ir hacia la meta y proporcionar los recursos tecnológicos, financieros y humanos.

2.2.1. Actualizar y codificar todos los procesos internos del banco. Publicación y difusión.

1. Informar a todo el personal sobre la actualización y codificación de los procesos internos del banco.
2. Verificar que las actualizaciones de todos los procesos internos del banco sean publicados en el Intranet para que todo el personal tenga acceso.
3. Enviar por correo electrónico a todo el personal de la Sucursal Cuenca cada vez que los procesos internos del banco sean actualizados.
4. Mantener una comunicación efectiva.

2.2.2. Implementar Tecnología de Información a través de flujo de trabajo y control documentario para el seguimiento y gestión de los procesos internos.

1. Controlar que los procesos internos establecidos por el banco se cumplan.
2. Dar seguimiento a los procesos internos establecidos por el banco.
3. Designar como responsable del control documentario al Supervisor Operativo de la Sucursal Cuenca.

2.3 Estrategias para diversificar las líneas de negocio y oferta de servicios del banco

Diversificar las líneas de negocios de una institución financiera es una buena estrategia de crecimiento. Como estrategias de expansión de Banco BC se han determinado el desarrollo de nuevos productos como el negocio de Casas Comerciales y el negocio de Factoring.

2.3.1 Desarrollar el negocio de Casas Comerciales

Tabla No. 24

Negocio de Casas Comerciales

ESTRATEGIAS	MONTOS X UNIDAD	CLIENTES	2014	CLIENTES	2015
1. Identificar las principales Casas Comerciales.					
2. Visitas focalizadas en las principales Casas Comerciales.					
3. Precalificar a las principales Casas Comerciales de Cuenca.					
4. Ofrecerles a las Casas Comerciales que califiquen la negociación inmediata de Compra de su cartera sin necesidad de que esperen manejar su cuenta en el banco durante 6 meses.	100,000.00	6	600,000.00	8	800,000.00

Fuente: Banco BC

Las estrategias definidas para el negocio de Casas Comerciales son:

1. Identificar las principales Casas Comerciales de la ciudad de Cuenca.

Acciones

Conseguir una base de datos de las Casas Comerciales de Cuenca.

2. Visitas focalizadas en las principales Casas Comerciales.

Acciones

Visitar a las principales Casas Comerciales de Cuenca para ofrecerles la negociación de Compra de Cartera.

3. Precalificar a las principales Casas Comerciales de Cuenca.

Acciones

Coordinar con el Área de Riesgos para precalificar a las principales Casas Comerciales de la ciudad.

4. Negociación inmediata con las Casas Comerciales calificadas.

Acciones

Ofrecerles a las Casas Comerciales que califiquen la negociación inmediata de Compra de su Cartera sin necesidad de que esperen manejar su cuenta en el banco durante 6 meses.

Metodología

Si se colocan 6 Créditos en un año para el 2014 tendremos 6 cuentas y si se colocan 8 Créditos en un año se obtendrán 8 cuentas para el 2015.

Sensibilidad

Con un monto promedio de US\$ 100.000,00 y 6 clientes para el 2014 se colocaría un valor de US\$ 600.000,00 en Compra de Cartera de Casas Comerciales y con 8 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 800.000,00.

2.3.2 Desarrollar el negocio de Factoring

Tabla No. 25

Negocio de Factoring

DESCRIPCIÓN	MONTOS X UNIDAD	CLIENTES	2014	CLIENTES	2015
1. Identificar personas naturales y empresas que estén interesados en negocios de factoring.					
2. Visitas focalizadas a personas naturales y empresas que estén interesados en negocios de factoring.					
3. Precalificar una base de personas naturales y empresas que estén interesados en negocios de factoring.					
4. Ofrecerles a las personas naturales y empresas que califiquen la negociación inmediata de Compra de su cartera sin necesidad de que esperen manejar su cuenta en el banco durante 6 meses.	10,000.00	24	240,000.00	36	360,000.00

Fuente: Banco Bc

Las estrategias definidas para el negocio de Factoring son:

1. Identificar personas naturales y empresas que estén interesados en negocios de factoring.

Acciones

Conseguir bases de datos de personas naturales y empresas que les interese hacer negocios de factoring.

2. Visitas focalizadas a personas naturales y empresas que estén interesados en negocios de factoring.

Acciones

Visitar a personas naturales y empresas para ofrecerles la negociación de Compra de facturas comerciales.

3. Precalificar una base de personas naturales y empresas que estén interesados en negocios de factoring.

Acciones

Coordinar con el Área de Riesgos para precalificar a una base de personas naturales y empresas que estén interesados en negocios de Compra de facturas comerciales.

4. Negociación inmediata con las personas naturales y empresas calificadas.

Acciones

Ofrecerles a las personas naturales y empresas que califiquen la negociación inmediata de Compra de su Cartera sin necesidad de que esperen manejar su cuenta en el banco durante 6 meses.

Metodología

Si se colocan 2 Créditos mensuales en 12 meses para el 2014 tendremos 24 cuentas y si se colocan 3 Créditos mensuales en 12 meses se obtendrán 36 cuentas para el 2015.

Sensibilidad

Con un monto promedio de US\$ 10.000,00 y 24 clientes para el 2014 se colocaría un valor de US\$ 240.000,00 en negocios de Factoring y con 36 clientes para el año 2015 se obtendría un valor de US\$ 360.000,00.

2.3.3 Administración integral de la relación con el cliente. Generación de la venta cruzada de productos a través de un solo Asesor Financiero

Asignar a cada Oficial de Negocios la administración integral de cada cliente; es decir que sea una sola persona la que maneje la relación total con un cliente sea cual fuere el producto o servicio que el cliente necesita del banco.

2.4 Estrategias para dinamizar la estructura organizacional del banco incorporando nuevas áreas y reforzando áreas claves

Toda institución financiera debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

2.4.1 Adaptar toda la estructura a procesos eficientes

1. Controlar que los procesos internos establecidos por el banco se cumplan.
2. Dar seguimiento a los procesos internos establecidos por el banco.
3. Designar como responsable del control documentario al Supervisor Operativo de la Sucursal Cuenca.

2.4.2 Reforzar las áreas de negocio con Asistentes Comerciales

Contratar un Asistente de Negocios para la Sucursal Cuenca que dé soporte a los Oficiales de Negocios.

Esta persona se encargaría de toda la parte operativa y documentaria, mientras que los Oficiales de Negocios se dedicarían netamente al área comercial.

Tabla No. 26

RELACIÓN CAPTACIONES VS. COLOCACIONES

	2014	2015
TOTAL CAPTACIONES	18,535,842.45	25,768,145.05
TOTAL COLOCACIONES	14,919,375.00	21,905,461.00
RELACIÓN CAPTACIONES VS. COLOCACIONES	80%	85%

Fuente: Banco BC

En resumen si se aplican todas las estrategias descritas anteriormente para el año 2014 se obtendría un total de Captaciones de US\$ 18'535.842,45 y total de Colocaciones de US\$ 14'919.375,00 con una relación de Captaciones versus Colocaciones del 80%; así mismo para el año 2015 se obtendría un total de Captaciones de US\$ 25'768.145,05 y total de Colocaciones de US\$ 21'905.461,00 con una relación de Captaciones versus Colocaciones del 85%

CAPITULO 3

Cuantificar las estrategias definidas

3.1 Sistema de medición de los impactos financieros

El sistema que se ha utilizado para medir los impactos financieros de las acciones que se van a tomar se lo describe a continuación.

1. Para cada una de las estrategias definidas se establece el monto por unidad, así tenemos que para abrir una Cuenta Corriente se requiere depositar un valor de US\$ 200,00 si se trata de una persona natural y de US\$ 1.000,00 si es una persona jurídica; para abrir una Cuenta de Ahorros en cambio el monto es de US\$ 100,00 para una persona natural y de US\$ 1.000,00 para una persona jurídica.
2. Se establece el número de clientes para el año 2014 y 2015.
3. Se hace una ponderación para establecer el monto por unidad de cada una de las acciones que se van a tomar.
4. Se obtiene el valor que se captará con la aplicación de cada una de las estrategias definidas.

3.2 Matriz de resultados de impactos financieros

A continuación veremos los impactos financieros de las estrategias que han sido definidas.

Tabla No. 27

Incrementar Depósitos Monetarios

ESTRATEGIAS	IMPACTOS			
	2014	%	2015	%
1. Entregar semanalmente una base de datos de 20 clientes a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.	207,360.00	7%	228,096.00	7%
2. Generar la venta cruzada de todos los productos y servicios del banco.	22,118.40	1%	24,883.20	1%
3. Estructurar relaciones de referencia de clientes (empresas del Grupo).	3,666.67	0%	4,400.00	0%
4. Gestionar el Pago de Nómina de las empresas, a través de una Cuenta Madre para la empresa y la apertura de Cuentas de Ahorro para sus empleados.	230,400.00	8%	259,200.00	8%
5. Promocionar la tasa que el banco paga en Cuentas Corrientes.	307,200.00	11%	384,000.00	11%
6. Obsequiar a los clientes artículos promocionales por apertura de una Cuenta Corriente.	307,200.00	11%	384,000.00	11%
7. Realizar una Campaña de Cuentas Corrientes dirigida a los comerciantes de los Centros Comerciales del sector donde se encuentra la Sucursal del Banco BC en Cuenca: Centro Comercial El Joyero, El Gran Pasaje y La Prensa.	4,200.00	0%	4,800.00	0%
8. Crear la "Cuenta Impulso" dirigida a jóvenes de 20 a 29 años, asegurándole al joven que puede disponer de su dinero en cualquier momento.	1,451,970.00	52%	1,778,052.00	52%
9. Crear la "Cuenta Nuestro Impulso" dirigida a esposos para manejar los gastos compartidos.	240,010.00	9%	336,014.00	10%
TOTAL	2,774,125.07	100%	3,403,445.20	100%

Fuente: Banco BC

1. Entregar semanalmente una base de datos de 20 clientes a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.

Impactos Financieros

Si se aplica esta estrategia para el año 2014 se captará un valor de US\$ 207.360,00 y para el año 2015 el valor ascenderá a US\$ 228.096,00, con una participación del 7% en los dos años analizados.

2. Generar la venta cruzada de todos los productos y servicios del banco.

Impactos Financieros

Con esta estrategia para el año 2014 se captará un valor de US\$ 22.118,40 y para el año 2015 tendremos un valor de US\$ 24.883,20, con una participación del 1% en los dos periodos analizados.

3. Estructurar relaciones de referencia de clientes (empresas del Grupo).

Impactos Financieros

Si aplicamos esta estrategia para el 2014 se captará un valor de US\$ 3.666,67 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 4.400,00, con una participación del 0% en los dos años analizados.

4. Gestionar el Pago de Nómina de las empresas, a través de una Cuenta Madre para la empresa y la apertura de Cuentas de Ahorro para sus empleados.

Impactos Financieros

Con esta estrategia para el año 2014 se captará un valor de US\$ 230.400,00 y para el año 2015 tendremos un valor de US\$ 259.200,00, con una participación del 8% para los dos periodos analizados.

5. Promocionar la tasa que el banco paga en Cuentas Corrientes.

Impactos Financieros

Si se aplica esta estrategia para el 2014 se captará un valor de US\$ 307.200,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 384.400,00, con una participación del 11% en los dos años analizados.

6. Obsequiar a los clientes artículos promocionales por apertura de una Cuenta Corriente.

Impactos Financieros

Con esta estrategia para el 2014 se captará un valor de US\$ 307.200,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 384.400,00, con una participación del 11% en los dos periodos analizados.

7. Realizar una Campaña de Cuentas Corrientes dirigida a los comerciantes de los Centros Comerciales del sector donde se encuentra la Sucursal del Banco BC en Cuenca, estos serían “Centro Comercial El Joyero”, “Centro Comercial El Gran Pasaje” y “Centro Comercial La Prensa”.

Impactos Financieros

Con la aplicación de esta estrategia para el 2014 se captará un valor de US\$ 4.200,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 4.800,00, con una participación del 0% en los dos años analizados.

8. Crear la “Cuenta Impulso” dirigida a jóvenes de 20 a 29 años, asegurándole al joven que puede disponer de su dinero en cualquier momento.

Impactos Financieros

Si aplicamos esta estrategia para el 2014 se captará un valor de US\$ 1'451.970,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 1'778.052,00, con una participación del 52% en los dos periodos analizados.

9. Crear la “Cuenta Nuestro Impulso” dirigida a esposos para manejar los gastos compartidos para ayudar a gestionar el pago de los gastos comunes.

Impactos Financieros

Con esta estrategia para el 2014 se captará un valor de US\$ 240.010,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 336.014,00, con una participación del 9% en el 2014 y del 10% en el 2015.

Tabla No. 28

Incrementar Depósitos de Ahorro

ESTRATEGIAS	IMPACTOS			
	2014	%	2015	%
1. Entregar semanalmente una base de datos de 20 clientes a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.	131,956.36	6%	158,347.64	6%
2. Generar la venta cruzada de todos los productos y servicios del banco.	21,113.02	1%	26,391.27	1%
3. Estructurar relaciones de referencia de clientes (empresas del Grupo).	9,687.27	0%	11,624.73	0%
4. Gestionar el Pago de Nómina de las empresas, a través de una Cuenta Madre para la empresa y la apertura de Cuentas de Ahorro para sus empleados.	230,400.00	11%	276,480.00	11%
5. Promocionar la tasa que el banco paga en Cuentas de Ahorro.	602,181.82	29%	722,618.18	29%
6. Obsequiar a los clientes artículos promocionales por apertura de una Cuenta de Ahorro.	272,290.91	13%	340,363.64	14%
7. Crear la "Cuenta Mi Primer Impulso" dirigida a niños hasta los 14 años para empezar a enseñarles el valor y uso del dinero.	472,718.00	23%	568,879.20	23%
8. Crear la "Cuenta Impulso Joven" dirigida a jóvenes de 20 a 24 años para incentivar el ahorro pensando en el futuro.	151,676.00	7%	184,622.40	7%
9. Crear la "Cuenta Mi Impulso Dorado" dirigida a adultos de 60 a 79 años para incentivar el ahorro de su jubilación.	172,894.00	8%	212,572.80	8%
TOTAL	2,064,917.38	100%	2,501,899.85	100%

Fuente: Banco BC

1. Entregar semanalmente una base de datos de 20 clientes a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.

Impactos Financieros

Si aplicamos esta estrategia para el año 2014 se captará un valor de US\$ 131.956,36 y para el año 2015 el valor ascenderá a US\$ 158.347,64, con una participación del 6% en los dos años analizados.

2. Generar la venta cruzada de todos los productos y servicios del banco.

Impactos Financieros

Con esta estrategia para el año 2014 se captará un valor de US\$ 21.113,02 y para el año 2015 tendremos un valor de US\$ 26.391,27, con una participación del 1% en los dos periodos analizados.

3. Estructurar relaciones de referencia de clientes (empresas del Grupo).

Impactos Financieros

Si aplicamos esta estrategia para el 2014 se captará un valor de US\$ 9.687,27 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 11.624,73, con una participación del 0% en los dos años analizados.

4. Gestionar el Pago de Nómina de las empresas, a través de una Cuenta Madre para la empresa y la apertura de Cuentas de Ahorro para sus empleados.

Impactos Financieros

Si se aplica esta estrategia para el año 2014 se captará un valor de US\$ 230.400,00 y para el año 2015 tendremos un valor de US\$ 276.480,00, con una participación del 11% en los dos periodos analizados.

5. Promocionar la tasa que el banco paga en Cuentas de Ahorro.

Impactos Financieros

Con esta estrategia para el 2014 se captará un valor de US\$ 602.181,82 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 722.618,18, con una participación del 29% en los dos años analizados.

6. Obsequiar a los clientes artículos promocionales por apertura de una Cuenta de Ahorro.

Impactos Financieros

Si se aplica esta estrategia para el 2014 se captará valor de US\$ 272.290,91 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 340.363,64, con una participación del 13% en el 2014 y del 14% en el 2015.

7. Crear la “Cuenta Mi Primer Impulso” dirigida a niños hasta los 14 años para empezar a enseñarles el valor y uso del dinero.

Impactos Financieros

Con esta estrategia para el 2014 se captará un valor de US\$ 472.718,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 568.879,20, con una participación del 23% en los dos años analizados.

8. Crear la “Cuenta Impulso Joven” dirigida a jóvenes de 20 a 24 años para incentivar el ahorro pensando en su futuro.

Impactos Financieros

Si aplicamos esta estrategia para el 2014 se captará un valor de US\$ 151.676,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 184.622,40, con una participación del 7% en los dos periodos analizados.

9. Crear la “Cuenta Mi Impulso Dorado” dirigida a adultos de 60 a 79 años para incentivar el ahorro de su jubilación.

Impactos Financieros

Con esta estrategia para el 2014 se captará un valor de US\$ 172.894,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 212.572,80, con una participación del 8% en los dos años analizados.

Tabla No. 29

Incrementar Depósitos a Plazo

ESTRATEGIAS	IMPACTOS			
	2014	%	2015	%
1. Entregar semanalmente una base de datos de 20 clientes a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.	3,456,000.00	25%	4,320,000.00	22%
2. Generar la venta cruzada de todos los productos y servicios del banco.	691,200.00	5%	1,152,000.00	6%
3. Estructurar relaciones de referencia de clientes (empresas del Grupo).	150,000.00	1%	210,000.00	1%
4. Promocionar la tasa que el banco paga en Certificados de Depósito a Plazo.	3,600,000.00	26%	4,800,000.00	24%
5. Obsequiar a los clientes artículos promocionales por apertura de un Certificado de Depósito a Plazo.	3,600,000.00	26%	4,800,000.00	24%
6. Crear un Certificado de Depósito a Plazo precancelable para que el cliente pueda retirar su dinero en cualquier momento.	2,400,000.00	17%	4,800,000.00	24%
TOTAL	13,897,200.00	100%	20,082,000.00	100%

Fuente: Banco BC

1. Entregar semanalmente una base de datos de 20 clientes a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.

Impactos Financieros

Si aplicamos esta estrategia para el año 2014 se captará un valor US\$ 3'456.000,00 y para el año 2015 el valor ascenderá a US\$ 4'320.000,00, con un 25% de participación en el 2014 y un 22% en el 2015.

2. Generar la venta cruzada de todos los productos y servicios del banco.

Impactos Financieros

Con la aplicación de esta estrategia para el año 2014 se captará un valor de US\$ 691.200,00 y para el año 2015 tendremos un valor de US\$ 1'152.000,00, con una participación del 5% en el 2014 y del 6% en el 2015.

3. Estructurar relaciones de referencia de clientes (empresas del Grupo).

Impactos Financieros

Con esta estrategia para el 2014 se captará un valor de US\$ 150.000,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 210.000,00, con una participación del 1% en los dos años analizados.

4. Promocionar la tasa que el banco paga en Certificados de Depósito a Plazo.

Impactos Financieros

Si se aplica esta estrategia para el 2014 se captará un valor de US\$ 3'600.000,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 4'800.000,00, con una participación del 26% en el 2014 y del 24% en el 2015.

5. Obsequiar a los clientes artículos promocionales por apertura de un Certificado de Depósito a Plazo.

Impactos Financieros

Si aplicamos esta estrategia para el 2014 se captará un valor de US\$ 3'600.000,00 y el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 4'800.000,00, con una participación del 26% en el 2014 y del 24% en el 2015.

6. Crear una Certificado de Depósito a Plazo precancelable para que el cliente pueda retirar su dinero en cualquier momento con una penalización de 2 puntos sobre la tasa negociada.

Impactos Financieros

Con esta estrategia para el 2014 se captará un valor de US\$ 2'400.000,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 4'800.000,00, con una participación del 17% en el 2014 y del 24% en el 2015.

Tabla No. 32

Incrementar Cartera de Crédito

ESTRATEGIAS	IMPACTOS			
	2014	%	2015	%
1. Entregar semanalmente una base de datos de 20 cliente a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.	864,000.00	6%	1,036,800.00	5%
2. Generar la venta cruzada de todos los productos y servicios del banco.	288,000.00	2%	345,600.00	2%
3. Precalificar bases de datos de la Cámara de Comercio, Cámara de Industrias, Cámara de la Construcción, Cámara de la Pequeña Industria, Exportadores, Clínicas, Hospitales, Clubes Sociales, Universidades, etc.	180,000.00	1%	252,000.00	1%
4. Estructurar relaciones de referencia de clientes (empresas del Grupo).	90,000.00	1%	120,000.00	1%
5. Gestionar el Pago de Nómina de las empresas, a través de una Cuenta Madre para la empresa y la apertura de Cuentas de Ahorro para sus empleados. Ofreciéndoles Crédito de Consumo inmediato para los empleados con descuento del rol de pagos.	1,728,000.00	12%	2,073,600.00	10%
6. Gestionar cupos para colocación de Crédito de Consumo y Microcrédito.	1,200,000.00	9%	2,400,000.00	12%
7. Gestionar la línea de crédito con la Corporación Financiera Nacional.	1,200,000.00	9%	1,800,000.00	9%
8. Gestionar la colocación de crédito a través de una Tarjeta de Crédito.	384,000.00	3%	576,000.00	3%
9. Comprometer a los Concesionarios del grupo que manejen el negocio automotriz a dar prioridad a banco para financiamiento de vehículos.	480,000.00	3%	720,000.00	3%
10. Realizar una Campaña de Crédito inmediato dirigida a personas naturales que no sean clientes del banco.	720,000.00	5%	1,440,000.00	7%
11. Crear el "Crédito Impulsado tus sueños" dirigido a personas de 25 a 44 años promocionando la colocación del crédito para que puedan hacer sus sueños realidad.	3,315,450.00	24%	4,795,476.00	23%
12. Crear el "Crédito Impulsado tu educación" dirigido a los estudiantes de 20 a 29 años promocionando el crédito para financiar sus estudios superiores, posgrados o máster.	3,629,925.00	26%	5,185,985.00	25%
TOTAL	14,079,375.00	100%	20,745,461.00	100%

Fuente: Banco BC

1. Entregar semanalmente una base de datos de 20 clientes a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.

Impactos Financieros

Si aplicamos esta estrategia para el año 2014 se colocará un valor de US\$ 864.000,00 y para el año 2015 el valor colocado ascenderá a US\$ 1'036.800,00, con una participación del 6% en el 2014 y del 5% en el 2015.

2. Generar la venta cruzada de todos los productos y servicios del banco.

Impactos Financieros

Si se aplica esta estrategia para el año 2014 se colocará un valor de US\$ 288.000,00 y para el año 2015 tendremos un valor de US\$ 345.600,00, con una participación de 2% en los dos años analizados.

3. Precalificar bases de datos de la Cámara de Comercio, Cámara de Industrias, Cámara de la Construcción, Cámara de la Pequeña Industria, Exportadores, Clínicas, Hospitales, Clubes Sociales, Universidades, etc.

Impactos Financieros

Con esta estrategia para el año 2014 se colocará un valor de US\$ 180.000,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 252.000,00, con una participación del 1% en los dos periodos analizados.

4. Estructurar relaciones de referencia de clientes (empresas del Grupo).

Impactos Financieros

Con la aplicación de esta estrategia para el 2014 se colocará un valor de US\$ 90.000,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 120.000,00, con una participación del 1% en los dos años analizados.

5. Gestionar el Pago de Nómina de las empresas, a través de una Cuenta Madre para la empresa y la apertura de Cuentas de Ahorro para sus empleados.

Promocionar el pago de nómina dándoles a conocer a los clientes que el Banco BC no tiene ningún costo ni para el empleador ni para el empleado al momento de acreditar los salarios a las cuentas de sus empleados. Además considerando que los clientes pueden hacer sus transacciones también en Servipagos sin ningún costo; así como también utilizar la red de cajeros automáticos del Banco BP para realizar sus transacciones. Ofreciéndoles Crédito de Consumo inmediato para los empleados con descuento del rol de pagos.

Impactos Financieros

Si aplicamos esta estrategia para el 2014 se colocará un valor de US\$ 1'728.000,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 2'073.600,00, con una participación del 12% en el 2014 y del 10% en el 2015.

6. Gestionar cupos para colocación de Crédito de Consumo y Microcrédito.

Impactos Financieros

Con la aplicación de esta estrategia para el 2014 se colocará un valor de US\$ 1'200.000,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 2'400.000,00, con una participación del 9% en el 2014 y del 12% en el 2015.

7. Gestionar la línea de crédito con la Corporación Financiera Nacional.

Impactos Financieros

Con esta estrategia para el 2014 se colocará un valor de US\$ 1'200.000,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 1'800.000,00, con una participación del 9% en los dos años analizados.

8. Gestionar la colocación de crédito a través de una Tarjeta de Crédito.

Impactos Financieros

Si aplicamos esta estrategia para el 2014 se colocará un valor de US\$ 384.000,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 576.000,00, con una participación del 3% en los dos periodos analizados.

9. Comprometer a los Concesionarios del grupo que manejan el negocio automotriz como EM, HM, CH, EN, AT y PT a dar prioridad al banco para el financiamiento de vehículos. En Cuenca se tendría que hacer la gestión con la empresa HM.

Impactos Financieros

Con la aplicación de esta estrategia para el 2014 se colocará un valor de US\$ 480.000,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 720.000,00, con una participación del 3% en los dos años analizados.

10. Realizar una campaña de Crédito inmediato dirigida a personas naturales que no sean clientes del banco.

Impactos Financieros

Si aplicamos esta estrategia para el 2014 se colocará un valor de US\$ 720.000,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 1'440.000,00, con una participación del 5% en el 2014 y del 7% en el 2015.

11. Crear el “Crédito Impulsando tus sueños” dirigido a personas de 25 a 44 años promocionando la colocación del crédito para que puedan hacer sus sueños realidad para que puedan adquirir su emprendimiento, su vehículo, sus vacaciones, etc.

Impactos Financieros

Con esta estrategia para el 2014 se colocará un valor de US\$ 3'315.450,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 4'795.476,00, con una participación del 24% en el 2014 y del 23% en el 2015.

12. Crear el “Crédito Impulsando tu educación” dirigido a los estudiantes de 20 a 29 años promocionando el crédito para financiar sus estudios superiores, posgrados o máster.

Impactos Financieros

Si aplicamos esta estrategia para el 2014 se colocará un valor de US\$ 3'629.925,00 y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 5'185.985,00, con una participación del 26% en el 2014 y del 25% en el 2015.

Tabla No. 33

Desarrollar el negocio de Casas Comerciales

ESTRATEGIAS	IMPACTOS			
	2014	%	2015	%
1. Identificar las principales Casas Comerciales.				
2. Visitas focalizadas en las principales Casas Comerciales.				
3. Precalificar a las principales Casas Comerciales de Cuenca.				
4. Ofrecerles a las Casas Comerciales que califiquen la negociación inmediata de Compra de su cartera sin necesidad de que esperen manejar su cuenta en el banco durante 6 meses.	600,000.00	100%	800,000.00	100%
TOTAL	600,000.00	100%	800,000.00	100%

Fuente: Banco BC

Buscar negocios de Casas Comerciales

1. Identificar las principales Casas Comerciales de la ciudad de Cuenca.

2. Visitas focalizadas en las principales Casas Comerciales.
3. Precalificar a las principales Casas Comerciales de Cuenca.
4. Ofrecerles a las Casas Comerciales que califiquen la negociación inmediata de Compra de su Cartera sin necesidad de que esperen manejar su cuenta en el banco durante 6 meses.

Impactos Financieros

Con la aplicación de esta estrategia para el 2014 se colocará un valor de US\$ 600.000,00 en Compra de Cartera de Casas Comerciales y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 800.000,00.

Tabla No. 34

Desarrollar el negocio de Factoring

ESTRATEGIAS	IMPACTOS			
	2014	%	2015	%
1. Identificar personas naturales y empresas que estén interesados en negocios de factoring.				
2. Visitas focalizadas a personas naturales y empresas que estén interesados en negocios de factoring.				
3. Precalificar una base de personas naturales y empresas que estén interesados en negocios de factoring.				
4. Ofrecerles a las personas naturales y empresas que califiquen la negociación inmediata de Compra de su cartera sin necesidad de que esperen manejar su cuenta en el banco durante 6 meses.	240,000.00	100%	360,000.00	100%
TOTAL	240,000.00	100%	360,000.00	100%

Fuente: Banco BC

Buscar negocios de Factoring

1. Identificar personas naturales y empresas que estén interesados en negocios de factoring.

2. Visitas focalizadas a personas naturales y empresas que estén interesados en negocios de factoring.
3. Precalificar una base de personas naturales y empresas que estén interesados en negocios de factoring.
4. Ofrecerles a las personas naturales y empresas que califiquen la negociación inmediata de Compra de su Cartera sin necesidad de que esperen manejar su cuenta en el banco durante 6 meses.

Impactos Financieros

Si se aplica esta estrategia para el 2014 se colocará un valor de US\$ 240.000,00 en negocios de Factoring y para el año 2015 se obtendrá un valor de US\$ 360.000,00.

3.3 Análisis para determinar cuáles serían las mejores estrategias

Una vez que hemos revisado los impactos financieros, pasaremos a determinar cuáles serían las mejores estrategias.

Tabla No. 35

Incrementar Depósitos Monetarios

ESTRATEGIAS	IMPACTOS			
	2014	%	2015	%
1. Entregar semanalmente una base de datos de 20 clientes a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.	207,360.00	7%	228,096.00	7%
2. Generar la venta cruzada de todos los productos y servicios del banco.	22,118.40	1%	24,883.20	1%
3. Estructurar relaciones de referencia de clientes (empresas del Grupo).	3,666.67	0%	4,400.00	0%
4. Gestionar el Pago de Nómina de las empresas, a través de una Cuenta Madre para la empresa y la apertura de Cuentas de Ahorro para sus empleados.	230,400.00	8%	259,200.00	8%
5. Promocionar la tasa que el banco paga en Cuentas Corrientes.	307,200.00	11%	384,000.00	11%
6. Obsequiar a los clientes artículos promocionales por apertura de una Cuenta Corriente.	307,200.00	11%	384,000.00	11%
7. Realizar una Campaña de Cuentas Corrientes dirigida a los comerciantes de los Centros Comerciales del sector donde se encuentra la Sucursal del Banco BC en Cuenca: Centro Comercial El Joyero, El Gran Pasaje y La Prensa.	4,200.00	0%	4,800.00	0%
8. Crear la "Cuenta Impulso" dirigida a jóvenes de 20 a 29 años, asegurándole al joven que puede disponer de su dinero en cualquier momento.	1,451,970.00	52%	1,778,052.00	52%
9. Crear la "Cuenta Nuestro Impulso" dirigida a esposos para manejar los gastos compartidos.	240,010.00	9%	336,014.00	10%
TOTAL	2,774,125.07	100%	3,403,445.20	100%
MEJORES ESTRATEGIAS	2,066,370.00	74%	2,546,052.00	75%

	2012	2013	2014	2015
DEPÓSITOS MONETARIOS	2.94%	18.59%	35.18%	33.44%
Sucursal Cuenca	279,343.61	1,502,173.32	1,832,173.32	2,162,173.32
Mejores Estrategias			2,066,370.00	2,546,052.00
Sucursal Cuenca aplicando las mejores estrategias			3,898,543.32	4,708,225.32
Consolidado	9,497,526.00	8,080,317.47	11,080,317.47	14,080,317.47

Fuente: Banco BC

Una vez analizadas las estrategias que han sido definidas para cada producto, las mejores estrategias para poder incrementar los Depósitos Monetarios se describen a continuación:

1. Crear la “Cuenta Impulso” dirigida a jóvenes de 20 a 29 años, asegurándole al joven que puede disponer de su dinero en cualquier momento.

Esta estrategia permitirá captar US\$ 1'451.970,00 en el 2014 y US\$ 1'778.052,00 en el 2015, con una participación del 52% en los dos años analizados.

2. Promocionar la tasa que el banco paga en Cuentas Corrientes.

Con esta estrategia se captará US\$ 307.200,00 en el año 2014 y US\$ 384.000,00 en el año 2015, con una participación del 11% en los dos periodos analizados.

3. Obsequiar a los clientes artículos promocionales por apertura de una Cuenta Corriente.

Si se aplica esta estrategia se podrá captar US\$ 307.200,00 en el 2014 y US\$ 384.000,00 en el 2015, con una participación del 11% en los dos años analizados.

En el año 2012 los Depósitos Monetarios de la Sucursal Cuenca del Banco BC representaban el 2.94% del Consolidado con US\$ 279.343,61 de un total de US\$ 9'497.526,00; en el 2013 representaban el 18.59% del Consolidado con US\$ 1'502.173,32 de un total de US\$ 8'080.317,47; si aplicamos las mejores estrategias definidas los Depósitos Monetarios de la Sucursal Cuenca para el año 2014 se incrementarán a US\$ 3'898.543,32 de un total de US\$ 11'080.317,47 representando el 35.18%, y para el 2015 alcanzarán los US\$ 4'708.225,32 de un total de US\$ 14'080.317,47 representando el 33.44% del Consolidado.

Tabla No. 36

Incrementar Depósitos de Ahorro

ESTRATEGIAS	IMPACTOS			
	2014	%	2015	%
1. Entregar semanalmente una base de datos de 20 clientes a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.	131,956.36	6%	158,347.64	6%
2. Generar la venta cruzada de todos los productos y servicios del banco.	21,113.02	1%	26,391.27	1%
3. Estructurar relaciones de referencia de clientes (empresas del Grupo).	9,687.27	0%	11,624.73	0%
4. Gestionar el Pago de Nómina de las empresas, a través de una Cuenta Madre para la empresa y la apertura de Cuentas de Ahorro para sus empleados.	230,400.00	11%	276,480.00	11%
5. Promocionar la tasa que el banco paga en Cuentas de Ahorro.	602,181.82	29%	722,618.18	29%
6. Obsequiar a los clientes artículos promocionales por apertura de una Cuenta de Ahorro.	272,290.91	13%	340,363.64	14%
7. Crear la "Cuenta Mi Primer Impulso" dirigida a niños hasta los 14 años para empezar a enseñarles el valor y uso del dinero.	472,718.00	23%	568,879.20	23%
8. Crear la "Cuenta Impulso Joven" dirigida a jóvenes de 20 a 24 años para incentivar el ahorro pensando en el futuro.	151,676.00	7%	184,622.40	7%
9. Crear la "Cuenta Mi Impulso Dorado" dirigida a adultos de 60 a 79 años para incentivar el ahorro de su jubilación.	172,894.00	8%	212,572.80	8%
TOTAL	2,064,917.38	100%	2,501,899.85	100%

MEJORES ESTRATEGIAS	1,347,190.73	65%	1,631,861.02	65%
----------------------------	---------------------	------------	---------------------	------------

	2012	2013	2014	2015
DEPÓSITOS DE AHORRO	26.65%	26.03%	39.96%	43.51%
Sucursal Cuenca	2,765,800.97	3,025,658.56	4,095,658.56	5,165,658.56
Mejores Estrategias			1,347,190.73	1,631,861.02
Sucursal Cuenca aplicando las mejores estrategias			5,442,849.29	6,797,519.58
Consolidado	10,380,122.00	11,622,227.07	13,622,227.07	15,622,227.07

Fuente: Banco BC

Una vez analizadas las estrategias que han sido definidas para cada producto, las mejores estrategias para poder incrementar los Depósitos de Ahorro se describen a continuación:

1. Promocionar la tasa que el banco paga en Cuentas de Ahorro.
Esta estrategia permitirá captar US\$ 602.181,82 en el 2014 y US\$ 722.618,18 en el 2015, con una participación del 29% en los dos años analizados.

2. Crear la "Cuenta Mi Primer Impulso" dirigida a niños hasta los 14 años para empezar a enseñarles el valor y uso del dinero.
Con esta estrategia se captará US\$ 472.718,00 en el año 2014 y US\$ 568.879,20 en el año 2015, con una participación del 23% en los dos periodos analizados.

3. Obsequiar a los clientes artículos promocionales por apertura de una Cuenta de Ahorro.
Si se aplica esta estrategia se podrá captar US\$ 272.290,91 en el 2014 y US\$ 340.363,64 en el 2015, con una participación del 13% en el 2014 y del 14% en el 2015.

En el año 2012 los Depósitos de Ahorro de la Sucursal Cuenca del Banco BC representaban el 26.65% del Consolidado con US\$ 2'765.800,97 de un total de US\$ 10'380.122,00; en el 2013 representaban el 26.03% del Consolidado con US\$ 3'025.658,56 de un total de US\$ 11'622.227,07; si aplicamos las mejores estrategias definidas los Depósitos de Ahorro de la Sucursal Cuenca para el año 2014 se incrementarán a US\$ 5'442.849,29 de un total de US\$ 13'622.227,07 representando el 39.96%, y para el 2015 alcanzarán los US\$ 6'797.519,58 de un total de US\$ 15'622.227,07 representando el 43.51% del Consolidado.

Tabla No. 37

Incrementar Depósitos a Plazo

ESTRATEGIAS	IMPACTOS			
	2014	%	2015	%
1. Entregar semanalmente una base de datos de 20 clientes a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.	3,456,000.00	25%	4,320,000.00	22%
2. Generar la venta cruzada de todos los productos y servicios del banco.	691,200.00	5%	1,152,000.00	6%
3. Estructurar relaciones de referencia de clientes (empresas del Grupo).	150,000.00	1%	210,000.00	1%
4. Promocionar la tasa que el banco paga en Certificados de Depósito a Plazo.	3,600,000.00	26%	4,800,000.00	24%
5. Obsequiar a los clientes artículos promocionales por apertura de un Certificado de Depósito a Plazo.	3,600,000.00	26%	4,800,000.00	24%
6. Crear un Certificado de Depósito a Plazo precancelable para que el cliente pueda retirar su dinero en cualquier momento.	2,400,000.00	17%	4,800,000.00	24%
TOTAL	13,897,200.00	100%	20,082,000.00	100%

MEJORES ESTRATEGIAS	7,056,000.00	51%	9,120,000.00	45%
----------------------------	---------------------	------------	---------------------	------------

	2012	2013	2014	2015
DEPÓSITOS A PLAZO	4.28%	5.09%	14.00%	16.57%
Sucursal Cuenca	3,815,880.50	4,254,645.51	5,484,645.51	6,714,645.51
Mejores Estrategias			7,056,000.00	9,120,000.00
Sucursal Cuenca aplicando las mejores estrategias			12,540,645.51	15,834,645.51
Consolidado	89,129,734.00	83,545,439.94	89,545,439.94	95,545,439.94

Fuente: Banco BC

Una vez analizadas las estrategias que han sido definidas para cada producto, las mejores estrategias para poder incrementar los Depósitos a Plazo se describen a continuación:

1. Promocionar la tasa que el banco paga en Certificados de Depósito a Plazo.
Esta estrategia permitirá captar US\$ 3'600.000,00 en el 2014 y US\$ 4'800.000,00 en el 2015, con una participación del 26% en el 2014 y del 24% en el 2015.

2. Obsequiar a los clientes artículos promocionales por apertura de un Certificado de Depósito a Plazo.

Con esta estrategia se captará US\$ 3'600.000,00 en el año 2014 y US\$ 4'800.000,00 en el año 2015, con una participación del 26% en el 2014 y 24% en el 2015.

3. Entregar semanalmente una base de datos de 20 clientes a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.

Si se aplica esta estrategia se podrá captar US\$ 3'456.000,00 en el 2014 y US\$ 4'320.000,00 en el 2015, con una participación del 25% en el 2014 y del 22% en el 2015.

En el año 2012 los Depósitos a Plazo de la Sucursal Cuenca del Banco BC representaban el 4.28% del Consolidado con US\$ 3'815.880,50 de un total de US\$ 89'129.734,00; en el 2013 representaban el 5.09% del Consolidado con US\$ 4'254.645,51 de un total de US\$ 83'545.439,94; si aplicamos las mejores estrategias definidas los Depósitos a Plazo de la Sucursal Cuenca para el año 2014 se incrementarán a US\$ 16'140.645,51 de un total de US\$ 89'545.439,94 representando el 18.03%, y para el 2015 alcanzarán los US\$ 20'634.645,51 de un total de US\$ 95'545.439,94 representando el 21.60% del Consolidado.

Tabla No. 38 Incrementar la Cartera de Crédito

ESTRATEGIAS	IMPACTOS			
	2014	%	2015	%
1. Entregar semanalmente una base de datos de 20 cliente a cada Oficial de Negocios y hacer seguimiento sobre las visitas realizadas por cada uno.	864,000.00	6%	1,036,800.00	5%
2. Generar la venta cruzada de todos los productos y servicios del banco.	288,000.00	2%	345,600.00	2%
3. Precalificar bases de datos de la Cámara de Comercio, Cámara de Industrias, Cámara de la Construcción, Cámara de la Pequeña Industria, Exportadores, Clínicas, Hospitales, Clubes Sociales, Universidades, etc.	180,000.00	1%	252,000.00	1%
4. Estructurar relaciones de referencia de clientes (empresas del Grupo).	90,000.00	1%	120,000.00	1%
5. Gestionar el Pago de Nómina de las empresas, a través de una Cuenta Madre para la empresa y la apertura de Cuentas de Ahorro para sus empleados. Ofreciéndoles Crédito de Consumo inmediato para los empleados con descuento del rol de pagos.	1,728,000.00	12%	2,073,600.00	10%
6. Gestionar cupos para colocación de Crédito de Consumo y Microcrédito.	1,200,000.00	9%	2,400,000.00	12%
7. Gestionar la línea de crédito con la Corporación Financiera Nacional.	1,200,000.00	9%	1,800,000.00	9%
8. Gestionar la colocación de crédito a través de una Tarjeta de Crédito.	384,000.00	3%	576,000.00	3%
9. Comprometer a los Concesionarios del grupo que manejen el negocio automotriz a dar prioridad a banco para financiamiento de vehículos.	480,000.00	3%	720,000.00	3%
10. Realizar una Campaña de Crédito inmediato dirigida a personas naturales que no sean clientes del banco.	720,000.00	5%	1,440,000.00	7%
11. Crear el "Crédito Impulsado tus sueños" dirigido a personas de 25 a 44 años promocionando la colocación del crédito para que puedan hacer sus sueños realidad.	3,315,450.00	24%	4,795,476.00	23%
12. Crear el "Crédito Impulsado tu educación" dirigido a los estudiantes de 20 a 29 años promocionando el crédito para financiar sus estudios superiores, posgrados o máster.	3,629,925.00	26%	5,185,985.00	25%
TOTAL	14,079,375.00	100%	20,745,461.00	100%

MEJORES ESTRATEGIAS	8,673,375.00	62%	12,055,061.00	58%
----------------------------	---------------------	------------	----------------------	------------

	2012	2013	2014	2015
CARTERA DE CRÉDITOS	1.98%	1.65%	11.38%	15.38%
Sucursal Cuenca	1,548,983.39	1,300,619.17	1,429,503.95	1,759,503.95
Mejores Estrategias			8,673,375.00	12,055,061.00
Sucursal Cuenca aplicando las mejores estrategias			10,102,878.95	13,814,564.95
Consolidado	78,244,996.70	78,806,548.42	88,806,548.42	89,806,548.42

Fuente: Banco BC

Una vez analizadas las estrategias que han sido definidas para cada producto, las mejores estrategias para poder incrementar la Cartera de Crédito se describen a continuación:

1. Crear el "Crédito Impulsado tu educación" dirigido a los estudiantes de 20 a 29 años promocionando el crédito para financiar sus estudios superiores, posgrados o máster.

Esta estrategia permitirá colocar US\$ 3'629.925,00 en el 2014 y US\$ 5'185.985,00 en el 2015, con una participación del 26% en el 2014 y del 25% en el 2015.

2. Crear el "Crédito Impulsado tus sueños" dirigido a personas de 25 a 44 años promocionando la colocación del crédito para que puedan hacer sus sueños realidad.

Con esta estrategia se colocará US\$ 3'315.450,00 en el año 2014 y US\$ 4'795.476,00 en el año 2015, con una participación del 24% en el 2014 y del 23% en el 2015.

3. Gestionar el Pago de Nómina de las empresas, a través de una Cuenta Madre para la empresa y la apertura de Cuentas de Ahorro para sus empleados. Ofreciéndoles Crédito de Consumo inmediato para los empleados con descuento del rol de pagos.

Si se aplica esta estrategia se podrá colocar US\$ 1'728.000,00 en el 2014 y US\$ 2'073.600,00 en el 2015, con una participación del 12% en el 2014 y del 10% en el 2015.

En el año 2012 la Cartera de Créditos de la Sucursal Cuenca del Banco BC representaba el 1.98% del Consolidado con US\$ 1'548.983,39 de un total de US\$ 78'244.996,70; en el 2013 representaba el 1.65% del Consolidado con US\$ 1'300.619,17 de un total de US\$ 78'806.548,42; si aplicamos las mejores estrategias definidas la Cartera de Crédito

de la Sucursal Cuenca para el año 2014 se incrementará a US\$ 10'102.878,95 de un total de US\$ 88'806.548,42 representando el 11.38%, y para el 2015 alcanzará los US\$ 13'814.564,95 de un total de US\$ 89'806.548,42 representando el 15.38% del Consolidado.

Tabla No. 39

PARTICIPACIÓN DE LA SUCURSAL CUENCA

COD	CUENTA	dic-13		
		CONSOLIDADO	CUENCA	PARTIC.
1	ACTIVO	141,348,612.03	8,953,468.78	6.33%
11	FONDOS DISPONIBLES	15,449,672.88	99,388.98	0.64%
13	INVERSIONES	15,398,638.10		
14	CARTERA DE CRÉDITOS	78,806,548.42	1,300,619.17	1.65%
16	CUENTAS POR COBRAR	7,608,821.62	37,993.06	0.50%
17	BIENES REALIZABLES, ADJ.POR PAGO	133,948.72		
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	7,349,731.28	23,362.23	0.32%
19	OTROS ACTIVOS	16,601,251.01	7,492,105.34	45.13%
2	PASIVO	124,141,007.69	8,953,468.78	7.21%
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	104,828,963.25	8,783,181.79	8.38%
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	21,138,526.83	4,528,136.28	21.42%
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	83,545,439.94	4,254,645.51	5.09%
2105	DEPÓSITOS RETRINGIDOS	144,996.48	400.00	0.28%
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	738,985.28	67,983.56	9.20%
25	CUENTAS POR PAGAR	2,603,158.75	30,951.40	1.19%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	7,602,177.14		
29	OTROS PASIVOS	8,367,723.27	71,352.03	0.85%
3	PATRIMONIO	17,207,604.34		

Fuente: Banco BC

Si analizamos el mes de Diciembre de 2013 la Sucursal Cuenca del Banco BC tiene una participación del 6.33% del Total del Activo, representando el 0.64% los Fondos Disponibles, el 1.65% la Cartera de Créditos y el 45.13% Otros Activos; y una participación del 7.21% del Total del Pasivo, significando que el 5.09% tienen los Depósitos a Plazo, el 8.38% las Obligaciones con el Público, el 9.20% las Obligaciones Inmediatas y el 21.42% los Depósitos a la Vista.

Tabla No. 40

PARTICIPACIÓN DE LA SUCURSAL CUENCA

CUENTA	dic-14		
	CONSOLIDADO	CUENCA	PARTIC.
ACTIVO	151,348,612.03	17,755,728.56	11.73%
FONDOS DISPONIBLES	15,449,672.88	99,388.98	0.64%
INVERSIONES	15,398,638.10		
CARTERA DE CRÉDITOS	88,806,548.42	10,102,878.95	11.38%
CUENTAS POR COBRAR BIENES REALIZABLES, ADJ.POR PAGO	7,608,821.62 133,948.72	37,993.06	0.50%
PROPIEDADES Y EQUIPO	7,349,731.28	23,362.23	0.32%
OTROS ACTIVOS	16,601,251.01	7,492,105.34	45.13%
PASIVO	133,705,025.40	25,652,725.11	19.19%
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	114,392,980.96	25,482,438.12	22.28%
DEPÓSITOS A LA VISTA	24,702,544.54	9,341,392.61	37.82%
DEPÓSITOS A PLAZO	89,545,439.94	16,140,645.51	18.03%
DEPÓSITOS RETRINGIDOS	144,996.48	400.00	0.28%
OBLIGACIONES INMEDIATAS	738,985.28	67,983.56	9.20%
CUENTAS POR PAGAR	2,603,158.75	30,951.40	1.19%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	7,602,177.14		
OTROS PASIVOS	8,367,723.27	71,352.03	0.85%
PATRIMONIO	17,207,604.34		

Fuente: Banco Bc

Si analizamos el mes de Diciembre de 2014 la Sucursal Cuenca del Banco BC tendrá una participación del 11.73% del Total del Activo, representando el 0.64% los Fondos Disponibles, el 11.38% la Cartera de Créditos y el 45.13% Otros Activos; y una participación del 19.19% del Total del Pasivo, significando que el 9.20% tienen las Obligaciones Inmediatas, el 18.03% los Depósitos a Plazo, el 22.28% las Obligaciones con el Público y el 37.82% los Depósitos a la Vista.

Tabla No. 41

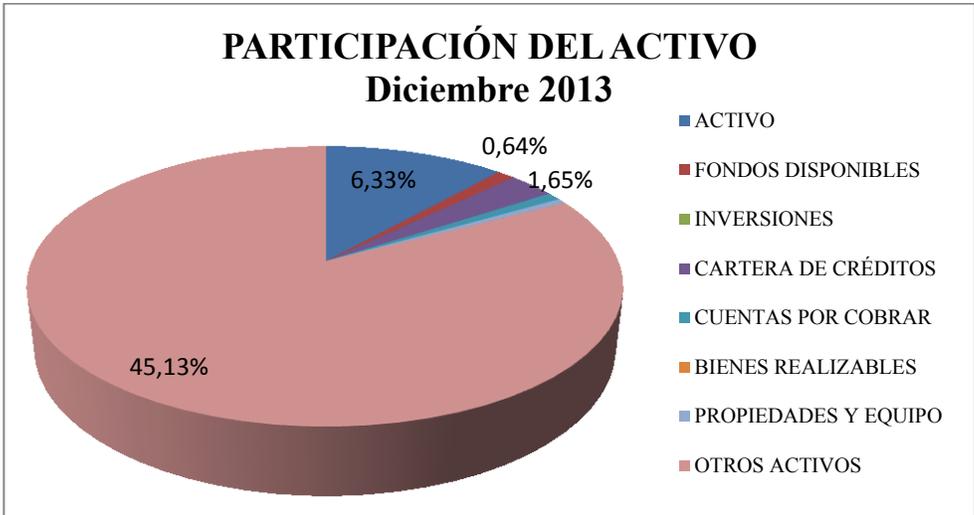
PARTICIPACIÓN DE LA SUCURSAL CUENCA

COD	CUENTA	dic-15		
		CONSOLIDADO	CUENCA	PARTIC.
1	ACTIVO	152,348,612.03	21,467,414.56	14.09%
11	FONDOS DISPONIBLES	15,449,672.88	99,388.98	0.64%
13	INVERSIONES	15,398,638.10		
14	CARTERA DE CRÉDITOS	89,806,548.42	13,814,564.95	15.38%
16	CUENTAS POR COBRAR	7,608,821.62	37,993.06	0.50%
17	BIENES REALIZABLES, ADJ.POR PAGO	133,948.72		
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	7,349,731.28	23,362.23	0.32%
19	OTROS ACTIVOS	16,601,251.01	7,492,105.34	45.13%
2	PASIVO	144,705,025.40	32,311,077.40	22.33%
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	125,392,980.96	32,140,790.41	25.63%
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	29,702,544.54	11,505,744.90	38.74%
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	95,545,439.94	20,634,645.51	21.60%
2105	DEPÓSITOS RETRINGIDOS	144,996.48	400.00	0.28%
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	738,985.28	67,983.56	9.20%
25	CUENTAS POR PAGAR	2,603,158.75	30,951.40	1.19%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	7,602,177.14		
29	OTROS PASIVOS	8,367,723.27	71,352.03	0.85%
3	PATRIMONIO	17,207,604.34		

Fuente: Banco BC

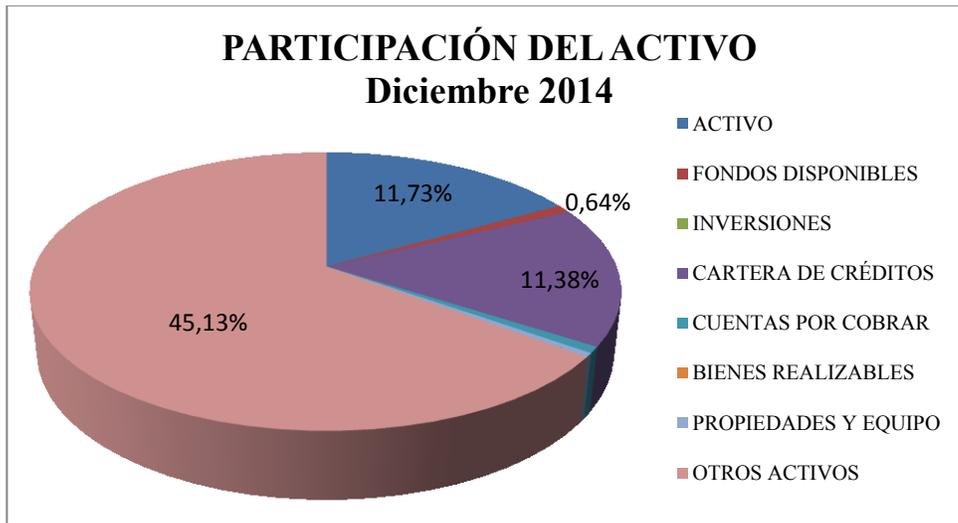
Si analizamos el mes de Diciembre de 2015 la Sucursal Cuenca del Banco BC tendrá una participación del 14.09% del Total del Activo, representando el 0.64% los Fondos Disponibles, el 15.38% la Cartera de Créditos y el 45.13% Otros Activos; y una participación del 22.33% del Total del Pasivo, significando que el 9.20% tienen las Obligaciones Inmediatas, el 21.60% los Depósitos a Plazo, el 25.63% las Obligaciones con el Público y el 38.74% los Depósitos a la Vista.

Gráfico No. 59



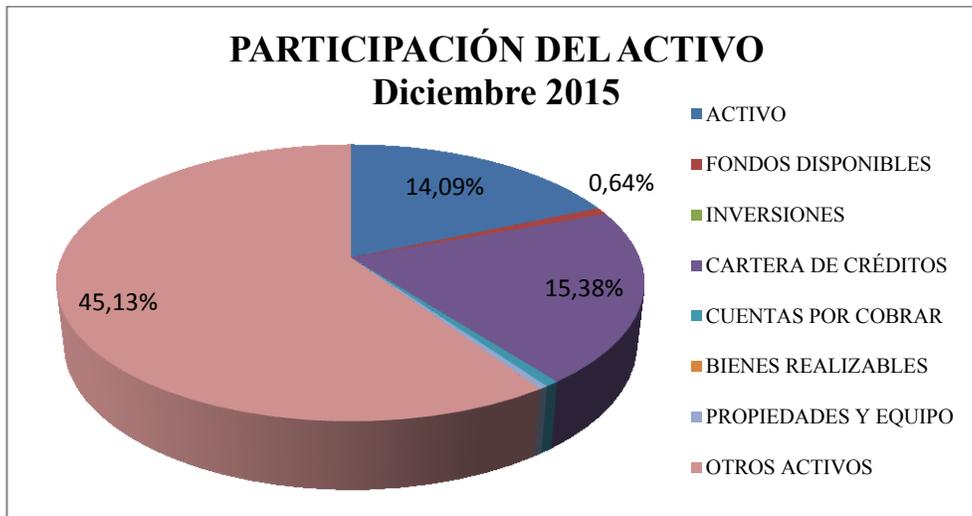
Fuente: Banco BC

Gráfico No. 60



Fuente: Banco BC

Gráfico No. 61

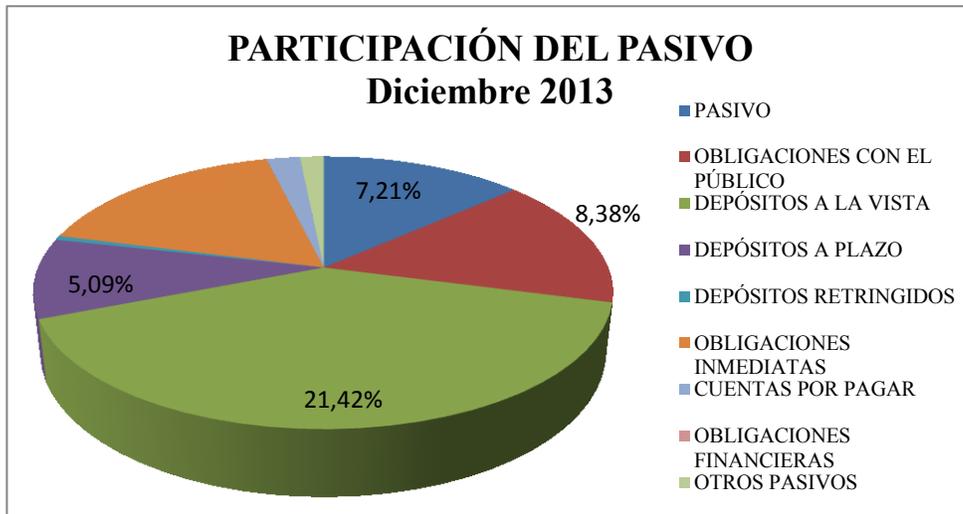


Fuente: Banco BC

El rubro de mayor participación del Activo es Otros Activos que al cierre de Diciembre de 2013 es del 45.13%, al igual que a Diciembre de 2014 y 2015; seguido del Activo que

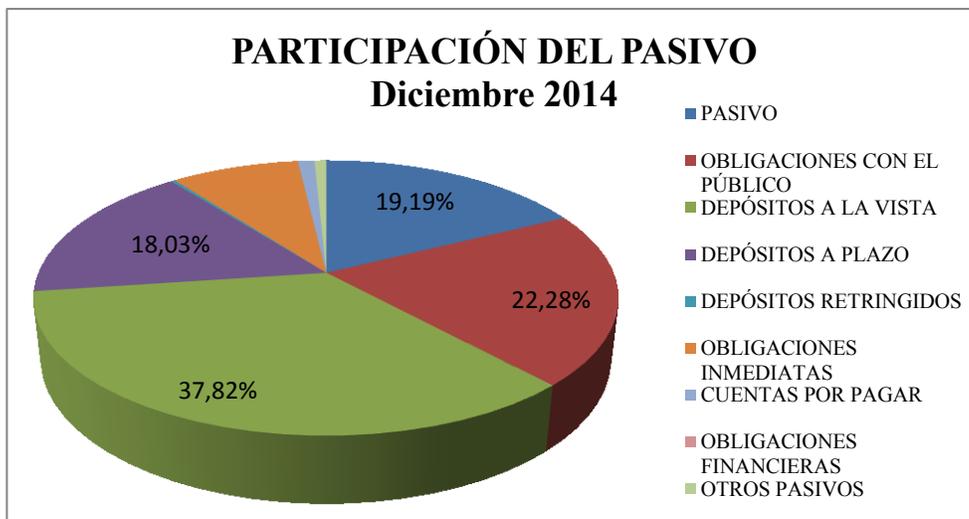
al 2013 participa con el 6.33%, al 2014 con el 11.73% y al 2015 con el 14.09%; luego tenemos la Cartera de Créditos que a Diciembre del 2013 tiene una participación del 1.65%, a Diciembre del 2014 del 11.38% y a Diciembre del 2015 del 15.38%.

Gráfico No. 62



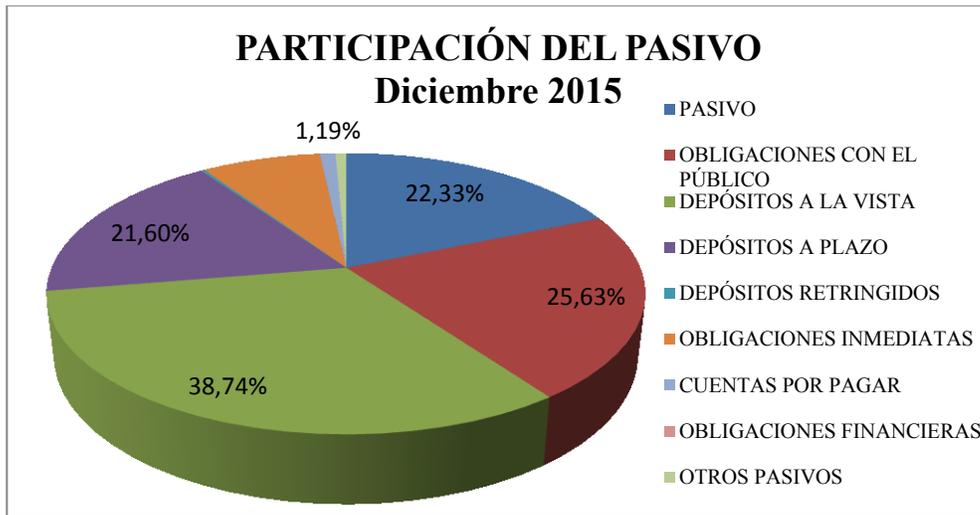
Fuente: Banco BC

Gráfico No. 63



Fuente: Banco BC

Gráfico No. 64



Fuente. Banco BC

Si analizamos los Pasivos el rubro de mayor participación es Depósitos a la Vista con el 21.42% a Diciembre de 2013, el 37.82% a Diciembre de 2014 y el 38.74% al cierre de Diciembre de 2015; seguido de Obligaciones con el Público que en el 2013 participa con el 8.38%, en el 2014 con el 22.28% y en el 2015 con el 25.63%: luego está el Pasivo con el 7.21% al cierre de Diciembre de 2013, el 19.19% a Diciembre del 2014 y el 22.33% a fines del mes de Diciembre de 2015.

CAPITULO 4

Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

Luego de analizadas las estrategias de la Sucursal Cuenca del Banco BC para incrementar la participación de los Activos y Pasivos Totales del Banco y definidas las mejores estrategias, podemos concluir que si se toman estas acciones para fines del mes de Diciembre de 2015 la Sucursal Cuenca tendrá una participación del 14.09% del Total del Activo alcanzando un valor de US\$ 21'467.414,56 frente al Consolidado de US\$ 152'348.612,03 y del 22.33% del Total del Pasivo cuyo monto ascenderá a US\$ 32'311.077,40 frente al Consolidado de US\$ 144'705.025,40.

El rubro de mayor participación del Activo es Otros Activos con un 45.13%, seguido de Cartera de Crédito que representa el 15.38% y luego Fondos Disponibles con un 0.64% de participación.

Así mismo si analizamos el Pasivo el rubro que ocupa el primer lugar en participación es Depósitos a la Vista con el 38.74%, luego tenemos Obligaciones con el Público con el 25.63% y Depósitos a Plazo con el 21.60%.

4.2 Recomendaciones

Sería importante que la Sucursal Cuenca del Banco BC aplique a la brevedad posible las estrategias determinadas como mejores para incrementar la participación en los Activos y Pasivos Totales del Banco BC.

Se recomienda coordinar con la Unidad de Marketing para ejecutar una campaña publicitaria en medios locales para promocionar las tasas que el Banco BC ofrece a sus clientes en sus diferentes productos como Cuentas Corrientes, Cuentas de Ahorro y

Depósitos a Plazo; la elaboración de los artículos promocionales para obsequiar a los clientes por apertura de una Cuenta Corriente, Cuenta de Ahorros y Depósitos a Plazo; preparar el lanzamiento de las campañas para la creación de nuevos productos como la “Cuenta Impulso”, “Cuenta mi primer impulso”, “Crédito impulsando tus sueños”, “Crédito impulsando tu educación”.

Es importante concientizar a la Alta Gerencia del Banco BC que se debe invertir en publicidad para fortalecer la imagen del banco en la plaza, de manera que se pueda conseguir los resultados esperados, más aun tratándose de una Sucursal Nueva.

Bibliografía

1. ANGULO AGUIRRE, Luis. *Gestión de Proyectos*. 1ra. ed. Perú: Macro E.I.R:L, 2010. ISBN: 978-612-4034-95-4.
2. BACA URBINA, Gabriel. *Evaluación de Proyectos*. 6ta. ed. México: Mc Graw Hill, 2010. ISBN: 13:978-607-15-0260-5.
3. JAMES C. VAN HORNE, John. *Fundamentos de Administración Financiera*. 11ra. ed. México: Pearson Prentice Hall, 2002. ISBN: 970:26-0238-6.
4. SAPAG CHAIN, Nassir y Reinaldo. *Preparación y Evaluación de Proyectos*. 5ta. ed. México: Mc Graw Hill, 2008. ISBN: 13:978-956-278-206-7.
5. SAPAG PUELMA, José. *Evaluación de Proyectos*. Bibliotecas [en línea]: <<http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/buscbiblioteca.htm>> [Consulta: 20 de agosto de 2013]
6. Universidad del Azuay: *Bibliotecas* [en línea]: <<http://www.uazuay.edu.ec/>> [Consulta: 25 de agosto de 2013]
7. PMI. *Project Management Institute*. [ref. de 25 de agosto 2013]. Disponible en Web: <http://www.pmi.org/>.
8. PMI Ecuador. *Project Management Institute*. Capítulo Ecuador. [ref. de 25 de agosto 2013]. Disponible en Web: <http://pmiecuador.org/pmi/>.
9. Banco BC. [ref. de 25 de agosto de 2013]. Disponible en Web: <http://www.bancocapital.com/>.

10. Superintendencia de Bancos y Seguros. [ref. de 27 de junio 2014]. Disponible en Web: <http://www.sbs.gob.ec/>.
11. Banco Central del Ecuador. [ref. de 27 de junio de 2014]. Disponible en Web: <http://www.bce.fin.ec/>.
12. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. [ref. de 27 junio de 2014]. Disponible en Web: <http://www.inec.gob.ec/home/>.
13. Ministerio de Finanzas. [ref. de 27 junio de 2014]. Disponible en Web: <http://www.finanzas.gob.ec/>