

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DESARROLLO DE UN MODELO DE CONTROL
PRESUPUESTARIO QUE PERMITA MEDIR LA EVOLUCIÓN Y
CONSECUCCIÓN DE LOS RESULTADOS DE UNA INSTITUCIÓN
FINANCIERA ECUATORIANA**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**FRANCISCO XAVIER LUNA COLAMARCO
JAVIER SANTIAGO MORA VALDEZ**

DIRECTOR: ING. ALEXANDRA RAMÍREZ

QUITO, 2008

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Alexandra Ramírez

INFORMANTES:

Dr. Mario Naranjo

Ing. Roberto Larco

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS AMBIENTAL, 4

1.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE GLOBAL, 4

1.1.1 Ambiente Internacional, 4

1.1.2 Ambiente Nacional, 8

1.1.3 Ambiente Industrial (Sector Monetario y Financiero), 11

1.1.4 El Servicio Financiero, 15

1.1.4.1 Componentes del Servicio, 15

1.1.4.2 Descripción del Servicio, 17

1.1.5 Factores Ambientales, 20

1.1.5.1 Factores Económicos, 21

1.1.5.2 Factores Políticos, 22

1.1.5.3 Factores Culturales, 23

1.1.5.4 Factores Demográficos, 23

1.2 ANÁLISIS EXTERNO, 24

1.2.1 Categoría de Participantes y Fuerzas Competitivas, 24

1.2.1.1 Competencia – Rivalidad Interna, 25

1.2.1.2 Proveedores - Poder Negociador, 28

1.2.1.3 Productos Sustitutos - Presión de los Sustitutos, 29

1.2.1.4 Clientes - Poder Negociador (Colocaciones), 31

1.2.1.5 Nuevos Ingresantes, 32

1.2.1.6 Mega Fuerza Gobierno, 34

2 ANÁLISIS INTEGRAL, 49

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN, 49

2.2 INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA, 52

2.3 ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES, 53

2.3.1 Análisis de los Mercados de Negocio - Resultados de la Investigación, 54

2.3.2 Grupos Estratégicos, 58

2.3.3 Oportunidades, 60

2.3.4 Estrategia Diferenciadora, 60

3 PLAN ESTRATÉGICO, 61

3.1 PLAN ESTRATÉGICO, 61

3.1.1 Visión, 61

3.1.2 Misión, 62

3.1.3 Valores Corporativos, 62

3.1.4 Unidades de Negocio, 63

	3.1.5 Objetivos Estratégicos, 64
	3.1.6 F O D A, 64
3.2	ANÁLISIS INTERNO, 66
	3.2.1 Cadena de Valor del Crédito, 66
	3.2.2 Ciclo de Vida del Producto, 68
	3.2.3 Matriz B.C.G - (Grupo Consultor de Boston), 68
3.3	PROPUESTA METODOLOGICA (ELABORACIÓN DE MODELO DE MEDICIÓN DE RENTABILIDAD), 71
	3.3.1 Esquema de Medición de Rentabilidad, 77
3.4	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y RENTABILIDAD GLOBAL, 77
	3.4.1 Proceso de Consolidación de la Información, 77
	3.4.1.1 Elaboración del Presupuesto Global, 79
	3.4.1.2 Visualización de los Balances de Cierre de Mes, Monitoreo del Resultado Final y Comparación con el Presupuesto, 81
	3.4.1.3 Participación de Mercado y Análisis Estratégico de la Competencia, 82
4	ANÁLISIS FINANCIERO Y APLICACIÓN DEL MODELO DE MEDICIÓN DE RENTABILIDAD, 86
4.1	ANÁLISIS GLOBAL, 86
	4.1.1 Antecedentes, 86
	4.1.2 Balances de Situación, 87
4.2	PRESUPUESTO DE INGRESOS, 87
	4.2.1 Presupuesto de Ingresos Financieros, 87
	4.2.2 Presupuesto de Ingresos Ordinarios y Extraordinarios, 90
4.3	PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS, 90
	4.3.1 Presupuesto de Costos Operativos, 90
	4.3.2 Presupuesto de Egresos Financieros, 92
4.4	BALANCES PRESUPUESTADOS, 94
	4.4.1 Estado de Resultados Presupuestado, 94
	4.4.2 Balance General Presupuestado, 95
	4.4.3 Indicadores Financieros, 95
4.5	MODELO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL, 95
	4.5.1 Implementación del Modelo Global, 95
	4.5.2 Implementación del Modelo por Unidad de Negocio, 98
4.6	EVALUACIÓN DE RESULTADOS, 99
	4.6.1 Índices, 99
	4.6.1.1 Métricas Modelo de Unidad de Negocio, 99
	4.6.2 Análisis Dupont, 100
	4.6.3 Implementación Análisis Camel, 101
	4.6.4 Participación de Mercado, 113
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 115
5.1	CONCLUSIONES, 115
5.2	RECOMENDACIONES, 116

BIBLIOGRAFÍA, 118

ANEXOS, 120

ANEXO 1,	121
ANEXO 2,	128
ANEXO 3,	129
ANEXO 4,	130
ANEXO 5,	131
ANEXO 6,	133
ANEXO 7,	134
ANEXO 8,	135
ANEXO 9,	136
ANEXO 10,	137
ANEXO 11,	138
ANEXO 12,	139
ANEXO 13,	142
ANEXO 14,	143
ANEXO 15,	144
ANEXO 16,	145
ANEXO 17,	146
ANEXO 18,	147
ANEXO 18.1,	148
ANEXO 18.2,	149
ANEXO 18.3,	150
ANEXO 18.4,	151
ANEXO 18.5,	152
ANEXO 19,	153

RESUMEN EJECUTIVO

Antecedentes

El crecimiento económico y la progresiva recuperación de la confianza en las entidades financieras, se ha visto reflejada en un fuerte crecimiento de las captaciones de la banca privada, durante el período 2000-2006. Durante este periodo, la tasa de crecimiento promedio anual de los depósitos en el sistema bancario alcanzó 17.8%. A diciembre de 2006 las captaciones de la banca privada alcanzaron un valor de USD 7,562 millones, lo cual representó una tasa de crecimiento anual del 16.3%, inferior al año 2005 que fue de 21.2%, lo cual refleja una desaceleración del crecimiento de las captaciones.

El aumento registrado en las captaciones del sistema bancario en el periodo post-dolarización ha contribuido a la expansión de las operaciones crediticias, cuyo crecimiento se ha constituido a su vez en un estímulo para dinamizar la actividad económica.

El Crédito y los Activos Externos de la Banca

El crédito al sector privado se ha incrementado en alrededor de USD 4,135 millones desde diciembre de 2000 hasta diciembre de 2006. El crecimiento anual promedio en el período analizado ha sido del 17.3%. Cabe destacar que el dinamismo de la cartera por vencer en el período 2000-2006 implicó un aumento en la participación de esta en el total de activos de la banca de 37.2% del año 2000, a 55% a diciembre de 2006.

El Sistema Bancario 2007

El año 2007 fue para el sistema bancario un período importante que deja en evidencia el fortalecimiento que ha adquirido la banca a lo largo de los últimos años. El gran esfuerzo que han hecho las instituciones financieras por manejar eficientemente los recursos que los agentes económicos les han confiado, es el reflejo de los resultados obtenidos, que en términos generales, presentan un panorama positivo para todo el país.

Componentes del servicio

La oferta de valor se debe concentrar en varias familias de productos que reflejen la complementariedad que exigen los clientes, tomando en cuenta sus necesidades y ambiciones que son de carácter dinámico y eficiente.

Entre las más importantes se puede mencionar las familias de préstamos, depósitos y servicios. Existen también productos especializados que sirven o se los puede brindar a clientes específicos para cubrir una necesidad puntal como por ejemplo: cobros, pagos, giros y transferencias, transacciones con el sector público y otros.

Análisis Integral

La primera investigación de mercado de este proyecto fue realizada a finales del 2007 y se ha tomado los resultados de la misma como base del análisis histórico. La investigación constó de una fase exploratoria en la cual se indagó sobre la situación real de la Banca con la realización de una entrevista a un experto de la Banco Privada y a un cliente interno.

Sistema de control

El sistema de control debe ayudar al cumplimiento de las metas planteadas durante el año, y debe brindar una imagen exacta de la “situación actual” de cualquier unidad de negocio.

Información

La información presentada, tiene que ser adaptable para todos los modelos de negocio, y tiene que brindar el soporte necesario para los clientes internos.

Modelo de medición de rentabilidad

El modelo de medición de rentabilidad, busca generar una herramientas de información gerencial que permita pasar de los “datos contables” y “reportes de información gerenciales” (generados por el departamento de tecnología y operaciones del Banco Privado y monitoreados por las distintas unidades de negocio del banco, unidades de soporte y el departamento de Contabilidad) a un sistema de visualización y análisis profundo de indicadores del banco, tanto de una manera global que permita comparar la gestión del Banco Privado con sus principales competidores, así como de una manera más detallada capaz de llegar con una medición confiable a controlar la gestión de las Unidades de Negocio.

Además se busca generar un valioso conglomerado de Información Eficiente y Oportuna, para la toma de decisiones gerenciales.

Modelo de seguimiento y control

Simplemente es realizar una comparación tanto monetaria como porcentual de la variación que presenta los Estados Financieros reales con los Presupuestados, este análisis incluye Balance General, Pérdidas y Ganancias e Indicadores Financieros.

Sistema de alarmas de control

Tanto para el seguimiento Global, como para cada unidad de Negocio, se implementará el siguiente sistema de alarmas según el resultado del cumplimiento presupuestario:

90% > CUMPLIMIENTO
100% > CUMPLIMIENTO > 90%
120% > CUMPLIMIENTO > 100%
CUMPLIMIENTO > 120%

- Si el cumplimiento es menor al 90%, significa que el rubro medido se encuentra en estado de alerta, el cumplimiento es bajo y debe ser mejorado.
- Si el cumplimiento está entre el 90% y el 99%, el rubro analizado se encuentra en una situación aceptable, podría y debería mejorar, lo ideal es superar el 100%.
- Si el cumplimiento es mayor al 100% y menor al 120%, el cumplimiento es excelente, el rubro analizado goza de un buen cumplimiento.
- Si el cumplimiento es mayor al 120%, se debe alertar sobre la validez del presupuesto planteado, existen 2 posibilidades el presupuesto fue mal realizado y

debe ser ajustado, o el cumplimiento se debe a una excelente gestión realizada, de todas formas se deberá ajustar el presupuesto siempre con el objetivo que este sea retador.

Metodología para el cumplimiento presupuestario

Hay que tomar en cuenta las siguientes condiciones para la medición presupuestaria:

- Los Ingresos son medidos REAL / PRESUPUESTADO, y el cumplimiento máximo que se puede obtener es 120% aún si este fuera superior.
- Los Egresos son medidos PRESUPUESTADO/ REAL, y el cumplimiento máximo que se puede obtener es 120% aún si este fuera superior.
- Cuando no se tiene presupuesto o este es indiferente frente a la realidad y/o complejidad del modelo de rentabilidad, se mide $REAL=PRESUPUESTO$, lo que significa que en estos casos siempre habrá un cumplimiento del 100%

Definiciones Generales

Este modelo busca ser la herramienta idónea para que cada unidad de negocio sea parte y este consciente de su aporte de valor para la consecución de los objetivos de rentabilidad planteados por la institución financiera.

La esquemmatización del Modelo de seguimiento y control presupuestario busca comprender el impacto que tiene cada una de las unidades de negocio en los distintos indicadores de seguimiento y su aporte dentro la institución financiera.

INTRODUCCIÓN

El Ecuador en los últimos años ha sufrido constantes trastornos debido a su inestabilidad social, crisis económica, y los conflictos políticos, que han retrasado su desarrollo efectivo en algunos campos importantes; pese a esto, la eficiencia y competitividad ha experimentado un avance notable, no solo en la operatividad de sus procesos, sino en la generación de un cambio en la mentalidad.

La competitividad de las instituciones ha motivado que éstas ya no solo se centren en buscar calidad en productos y servicios, mayores niveles de producción y alta penetración en el mercado, sino que sus esfuerzos estén enfocados a rentabilizar las actividades habituales de la Organización.

Con esta idea las Instituciones buscan cada vez tener un mayor control sobre cada uno de las actividades, tareas y procesos que se desarrollan en la organización para conseguir los objetivos planteado a principios de cada año.

En el Ecuador esto se da muy a menudo en especial en las Instituciones financieras, quienes a costa de cumplir metas exigentes que son impuestas a su fuerza de ventas, tienen que conseguir el balance ideal entre sus captaciones y colocaciones para conseguir un buen margen de rentabilidad al menor riesgo posible.

La actividad económica del país registra una desaceleración en el 2007, al alcanzar una tasa de crecimiento del 2.65%, la más baja en el período de dolarización y una de las más bajas de América Latina. Hacia el 2008, proyecciones realizadas por el Banco Central del Ecuador estiman que el crecimiento económico del país se ubicaría en 4.25%, una tasa superior a la registrada en el 2007, lo cual según el ex – Instituto Emisor, augura ciertas posibilidades de recuperación.

De ahí que es pertinente que cada uno de los actores del sistema financiero empiecen a desarrollar herramientas que les permitan interpretar la realidad nacional en su totalidad y reflejarla en acciones que permitan a las Instituciones afrontar los escenarios futuristas de la economía nacional para convertirlos en réditos económicos.

El desarrollo de un modelo de medición de rentabilidad y control presupuestario que permita medir la evolución y consecución de los resultados, permitirá poner en práctica las distintas herramientas de Administración, Planificación, Dirección, Organización, Control, Contabilidad y Finanzas, con el fin de encontrar una aplicación de todos los conocimientos adquiridos y ayudando así al mejor funcionamiento de una Institución Financiera del Mercado Ecuatoriano.

Este modelo de medición de rentabilidad y control presupuestario, busca generar una herramienta de información gerencial que permita monitorear las distintas unidades de negocio de una institución financiera, generando un sistema de visualización y análisis profundo de indicadores, tanto de una manera global que permita comparar la gestión de una Institución Financiera con sus principales competidores, así como de cada una de las unidades de negocio presentes en la institución, desarrollando así un valioso conglomerado de Información Eficiente y Oportuna, para la toma de decisiones gerenciales.

La temática de este trabajo de “investigación” y “análisis” es encontrar una nueva forma de mirar los presupuestos dentro de una institución financiera, pasando de un punto de vista “tradicional” (una simple proyección de resultados) a un enfoque más dinámico donde el presupuesto sea la herramienta que permita mayor interacción entre cada una de las unidades de negocio de una institución financiera con su par de control, y así catapultar al Presupuesto como una herramienta que permita administrar mejor los objetivos de la Institución y ayude a la consecución de los mismos.

1 ANÁLISIS AMBIENTAL

1.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE GLOBAL

1.1.1 Ambiente Internacional

La economía latinoamericana creció 5,6% en el 2007, completando cinco años de expansión consecutiva, pese a los desbordes en inflación y gasto público que denunciaron los expertos hacia fines de año.

Este ciclo expansivo es el mayor en 40 años y debería continuar a una tasa de 4,9% en el 2008, impulsado por la demanda de China y la India, además de la recuperación de Brasil, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).

El dinamismo en el 2007 fue liderado por Panamá (9,5%), Argentina (8,6%), Venezuela (8,5%) y de Perú (8,2%), que debieran mantener su posición en el 2008. Brasil aumentó su producto interno bruto (PIB) en 5,3%, más de lo previsto, que empujó al alza los resultados regionales, según cifras de los gobiernos.

En el lado opuesto, **Ecuador** (2,7%), Nicaragua (3,0%) y México (3,3%) se mantuvieron a la zaga, al igual que el Caribe (3,9%), complicados más que el resto de los países por las turbulencias financieras en Estados Unidos.

En ese escenario, el producto por habitante sumará un alza del 24% entre el 2003 y el 2007, promediando 3,5% anual y permitiendo que 31 millones de latinoamericanos abandonen la pobreza, según Cepal.

Venezolanos, uruguayos y argentinos fueron quienes más mejoraron su poder adquisitivo entre el 2004 y el 2007, con aumentos promedios anuales de un 8% y 10%. En contraste, bolivianos, mexicanos y paraguayos apenas subieron su producto por habitante en 2% anual en el mismo período.

Empleo y desempleo

Como consecuencia de este dinamismo, más de un millón y medio de latinoamericanos encontraron trabajo en el 2007, año en que el desempleo disminuyó al 8,0%, con proyecciones a la baja para el 2008.

Costa Rica, Honduras, Cuba y México fueron además los únicos países que redujeron su desocupación por debajo del cinco por ciento, en la frontera del empleo pleno. En contraste, Colombia República Dominicana y Uruguay rozaron o superaron una tasa de 10% de desempleo, pese a mantener curvas descendentes de este indicador desde el 2005.

A nivel general, esta bonanza fue apoyada por la mantención por quinto año de un superávit en cuenta corriente, el mayor nivel de inversión extranjera directa en diez años y el aumento en 100.000 millones de dólares de las reservas internacionales.

Esta última situación permitió mejorar ostensiblemente la relación entre deuda externa de corto plazo y reservas, según el secretario ejecutivo de Cepal, José Luis Machinea. Como contrapartida, el ingreso masivo de dólares derrumbó el tipo de cambio real, afectando la competitividad exportadora, en una región que venderá al mundo 750.000 millones de dólares en el 2007, según Cepal.

A nivel externo, las amenazas siguen siendo las turbulencias internacionales y la eventual desaceleración de Estados Unidos, en especial en zonas con alta dependencia con ese mercado, como México y Centroamérica.

Por un lado, está Venezuela con un saldo a favor en cuenta corriente de 22.611 millones de dólares, seguida de Chile (7.985 millones de dólares), Argentina (6.500 millones de dólares) y Brasil (4.624 millones de dólares). En el anverso, México y Colombia acumularán un déficit que bordeará los 6.800 millones de dólares en 2007.

Gasto Público

Pero sin lugar a dudas que la mayor tensión estuvo y estará en el gasto público, esencial para combatir la pobreza en que viven 190 millones de latinoamericanos, entre ellos 30 millones de niños que padecen hambre.

Hasta ahora, y desoyendo las recomendaciones de organismos internacionales, los países de la región incrementaron fuertemente su gasto público nominal en el bienio 2006-2007. Argentina y Venezuela lideraron esta expansión con tasas de 43% y 37%, respectivamente. Luego se situaron Haití, Nicaragua, Ecuador, Costa Rica y Panamá con variaciones entre 21% y 34%.

En un escenario de inflación al alza, el mayor gasto pudiera presionar a los bancos centrales latinoamericanos a elevar la tasa de interés. Ello introduciría un freno económico quizá innecesario, en una región que tiene como meta sacar a 100 millones de personas de la pobreza en el 2015.

Banco del Sur

La creación del Banco del Sur (BS) ha sido vista por muchos como el inicio de unas nuevas relaciones financieras en la región, libres esta vez de la tutela de los organismos multilaterales de crédito.

En efecto, pudiera ser que esta nueva entidad financiera y su fondo de estabilización eviten que algunas economías sudamericanas deban sujetarse a la famosa ‘condicionalidad cruzada’ del Banco Mundial y al tristemente célebre ‘enfoque monetario de la balanza de pagos’ del Fondo Monetario Internacional (FMI). Eso dependerá de dos cosas: del volumen de dinero que el BS y su fondo sean capaces de manejar; y también de la magnitud de los proyectos que quieran financiarse o de la gravedad de las crisis de liquidez que quieran solucionarse.

Porque si bien es cierto que la clásica receta del FMI -contraer el crédito interno, subir las tasas de interés y devaluar- provocó, en muchos casos, problemas mayores a los que se quería solucionar, detrás de estas medidas siempre hubo una lógica difícil de soslayar: la necesidad de aplicar una política económica austera que evite el sobreendeudamiento y permita que los recursos disponibles sean utilizados en obras de verdadera trascendencia económica y social.

Por esta razón es indispensable asegurar la estabilidad macroeconómica, evitando que se desborde el gasto -algo que los gobiernos socialistas de Brasil y Chile han entendido a la perfección- y cuidando las relaciones con organismos como el Banco Mundial y el FMI. En un mundo globalizado como el actual, es mejor tener el respaldo de aquellas instituciones, para no caer en manos de la banca privada internacional, cuando ocurran crisis que exijan grandes dosis de financiamiento. En ese contexto, el BS y su fondo están llamados a constituirse en nuevas fuentes de fondos, pero no en los únicos financistas.

1.1.2 Ambiente Nacional

Desde el punto de vista de los componentes del gasto en la generación de riqueza del país, el de mayor dinamismo se registra en el gasto de consumo de los hogares, el mismo que en el 2007 creció a una mayor tasa que el 2006 (6.02% frente a 5.50%, respectivamente); siendo su evolución fundamental para el impulso de la oferta agregada, incidiendo además en las actividades de comercio del país. La participación del gasto de consumo de los hogares

mantuvo una tendencia creciente al alcanzar el 65.97% del PIB (USD 29,349.6 millones), mayor al 64.92% del PIB registrado en el 2006 (USD 26,878.5 millones). A este efecto, contribuyó de manera decisiva el envío de remesas de los migrantes que en el 2007 se ubicó en USD 3,100 millones, con lo cual se mantiene como el segundo rubro en la generación de divisas después del petróleo (US\$ 7,362.1 millones); y, mayor que el conjunto de las exportaciones de productos tradicionales (US\$ 2,165.09 millones). Por otra parte, se identifica un creciente gasto del gobierno, en especial en el 3ro. y 4to. trimestre del 2007, con una tasa de crecimiento anual del 15.29%, mayor a la registrada en el 2006 con el 11.80%. A lo anterior se añade el gasto efectuado a través de la continua declaratoria de emergencia de al menos 10 diferentes sectores en la economía; y, el incremento en los egresos del rubro sueldos y salarios del sector público por el aumento de secretarías de Estado, lo cual ha incidido en el mayor consumo final de los hogares registrado en el 2007.

El mayor crecimiento de los componentes de la demanda (3.83%), respecto a la oferta agregada de la economía (2.65%), se convierte en uno de los factores que ocasionaron una mayor tasa de inflación en el 2007 al ubicarse en 3.32%, mayor al alcanzado en el 2005 (3.14%) y 2006 (2.87%). Sin embargo, otros factores también contribuyeron al crecimiento de precios en el país, como es la la importación de inflación extranjera debido a la compra de materias primas, bienes intermedios y bienes de capital, pues en el caso de Estados Unidos la tasa de inflación se ubicó en el período enero – noviembre 2007 en el 3.53%, superior a la inflación del 2006 que se ubicó en 2.5%, de donde proviene el 20% del total de importaciones del país.

En efecto, a diciembre del 2007, la tasa de inflación se ubicó en 3.32%, influenciado principalmente por el mayor crecimiento registrado en los meses de noviembre (0.50% mensual) y diciembre (0.57% mensual) influenciado por una ola especulativa, principalmente relacionada con el incremento de precios en varios productos de consumo de primera necesidad como el aceite, pan, arroz y carne de res, entre los principales. Es importante mencionar, que la contribución a la inflación de los bienes transables (aquellos que compiten con el comercio internacional) superó a la contribución de los bienes no transables, en donde el mayor rubro de crecimiento corresponde a la educación.

Por su parte, el mercado laboral del Ecuador, altamente cambiante, registra a partir de abril del 2007 una mayor composición del empleo adecuado; sin embargo, hacia octubre/07 reduce su participación al registrar el 46.4% de la población económicamente activa, lo que indica que si bien la economía registró una mayor generación de empleos adecuados en el 2do. y 3er. trimestre, su tendencia hacia finales de año muestra una disminución de estas plazas de trabajo y un mayor incremento del subempleo al alcanzar el 46.1% de la población laboral. Por su parte, las estadísticas del mercado de trabajo, cuya metodología cambia a partir de Agosto del 2007, muestra una reducción de la tasa de desempleo en el 4to. trimestre del 2007, ubicándose en niveles del 7.5%, lo cual no corresponde con la desaceleración económica que registra el país en este año.

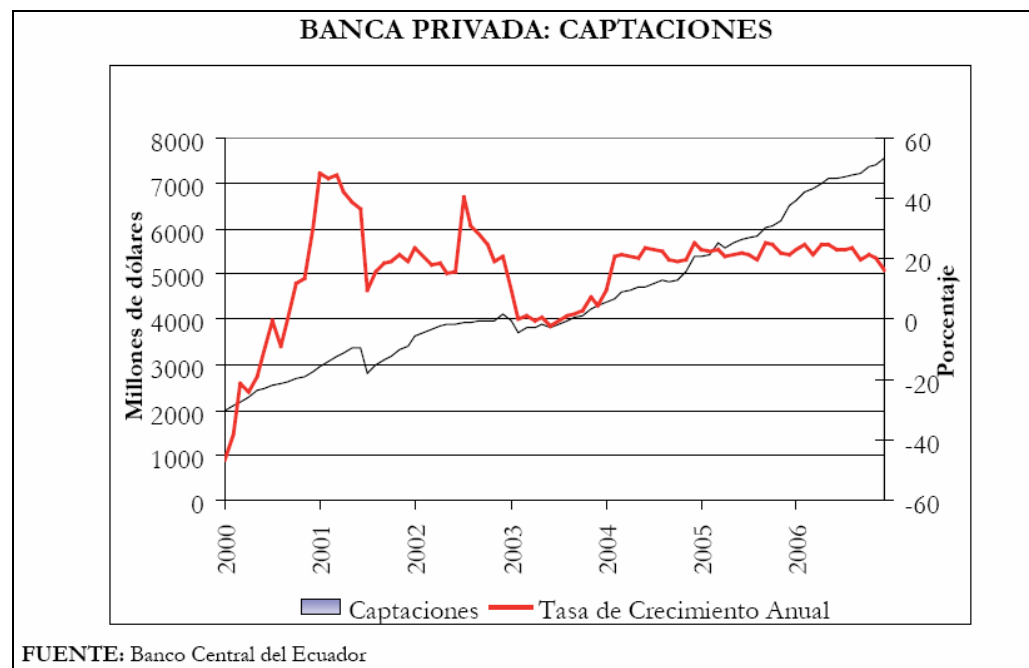
1.1.3 Ambiente Industrial (Sector Monetario y Financiero)

Sector Monetario y Financiero

Captaciones

El crecimiento económico y la progresiva recuperación de la confianza en las entidades financieras, se ha visto reflejada en un fuerte crecimiento de las captaciones de la banca privada, durante el período 2000-2006 (Gráfico N° 1). Durante este periodo, la tasa de crecimiento promedio anual de los depósitos en el sistema bancario alcanzó 17.8%. A diciembre de 2006 las captaciones de la banca privada alcanzaron un valor de USD 7,562 millones, lo cual representó una tasa de crecimiento anual del 16.3%, inferior al año 2005 que fue de 21.2%, lo cual refleja una desaceleración del crecimiento de las captaciones.

GRÁFICO N° 1



Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

La estructura de las captaciones muestra la preferencia de los agentes económicos por mantener depósitos en forma líquida. A diciembre de 2006, por cada dólar depositado en depósitos a plazo, hubo 2.36 dólares en depósitos a la vista y de ahorro, esto similar a la estructura de captaciones observada el año 2000.

El aumento registrado en las captaciones del sistema bancario en el periodo post-dolarización ha contribuido a la expansión de las operaciones crediticias, cuyo crecimiento se ha constituido a su vez en un estímulo para dinamizar la actividad económica.

El Crédito y los Activos Externos de la Banca

El crédito al sector privado se ha incrementado en alrededor de USD 4,135 millones desde diciembre de 2000 hasta diciembre de 2006. El crecimiento anual promedio en el período analizado ha sido del 17.3%. Cabe destacar que el dinamismo de la cartera por vencer en el período 2000-2006 implicó un aumento en la participación de esta en el total de activos de la banca de 37.2% del año 2000, a 55% a diciembre de 2006.

La cartera por vencer de la banca privada cerró con un saldo de USD 6,582 millones a diciembre de 2006, superior en 26% al saldo de cartera por vencer, registrado a el año 2005, este crecimiento es inferior al registrado el año 2005 que fue de 29.2%. Por su parte, la cartera vencida presentó una disminución de USD 41 millones (15.5%) para estas mismas fechas, con lo cual el índice de morosidad 87 experimentó una disminución de 1.5 puntos porcentuales, lo cual

es un signo de que el sistema bancario se está expandiendo, al tiempo que ha guardado la debida prudencia en relación al riesgo de no pago de la cartera de crédito (ver cuadro).

CUADRO N° 1

BANCA PRIVADA - CARTERA DE CRÉDITO				
(en millones de USD)				
	Dic-05	Dic-06	Variaciones	
			Absoluta	Relativa
Cartera por Vencer	5,223	6,582	1,359	26.0%
Cartera Vencida	265	224	-41	-15.5%
Total	5,488	6,806	1,318	24.0%
Indice Morosidad en %	4.8%	3.3%		

FUENTE: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

El Sistema Bancario 2007

El año 2007 fue para el sistema bancario un período importante que deja en evidencia el fortalecimiento que ha adquirido la banca a lo largo de los últimos años. El gran esfuerzo que han hecho las instituciones financieras por manejar eficientemente los recursos que los agentes económicos les han confiado, es el reflejo de los resultados obtenidos, que en términos generales, presentan un panorama positivo para todo el país.

El primer semestre del año presenta una mayor actividad financiera en el sistema, siendo los meses de enero a junio el período de mayor crecimiento de los niveles de cartera de crédito, captaciones e intermediación financiera.. En cuanto al activo total, el monto alcanzado fue de USD 13.735 millones,

incrementándose en un 15,5% respecto al año anterior. Este nivel de crecimiento ha bajado con respecto al año anterior, sin embargo, se ha mantenido la solidez del activo y ha mejorado su calidad, en cuanto el monto de cartera vencida continúa decreciendo. La cartera total alcanza los USD 7.139 millones, disminuyendo el ritmo de crecimiento de 26,3% en el 2006, a 11,9% en el presente período.

Las captaciones mantienen su estructura en sus tres grandes fuentes de fondeo. Los depósitos monetarios crecen el 17,8% pasando de USD 3.615 millones a USD 4.257 millones. Los depósitos en ahorro pasan de USD 2.355 millones a USD 2.824 millones con un incremento del 19,9%. Los depósitos a plazo registran el menor incremento de las obligaciones con el público, aumentando un 13,7%, frente al incremento del 17,6% del año pasado.

En cuanto a las utilidades que dejó el 2007 en el sistema bancario, estas alcanzaron los USD 254 millones, incrementándose en un 6,2%, cifra poco similar a la que presentó el 2006, la cual fue del 50,8%. En cuanto a los intereses y comisiones, estos rubros presentaron una fuerte reestructuración dentro de su participación en el margen financiero, los intereses representan actualmente el 75,0%, y las comisiones quedan con el 25% de su participación, a diferencia de los porcentajes del año anterior del 68,2% y 31,8% respectivamente.

La tasa de retorno entre utilidades y activo (ROA) del sistema bancario pasó de 1,8% en el 2006 al 2,2% en el 2007. La tasa de retorno entre utilidades sobre patrimonio (ROE) pasó de 19,8% en el 2006 al 25% en el 2007.

En cuanto a los lineamientos fundamentales que asumieron las administraciones de las instituciones bancarias, estos han puesto especial énfasis en el enfoque hacia el cliente, potencializando sus necesidades financieras y captando aquellos clientes que se incorporan al sector económicamente activo del país, siendo estos de consumo como del sector productivo. Por otro lado, se mantiene las políticas de control de gastos, el índice de eficiencia (gastos operacionales/ margen financiero e ingresos operacionales) alcanza el 61,4%, siendo el índice del año anterior del 61,4%.

1.1.4 El Servicio Financiero

1.1.4.1 Componentes del Servicio

La oferta de valor se debe concentrar en varias familias de productos que reflejen la complementariedad que exigen los clientes, tomando en cuenta sus necesidades y ambiciones que son de carácter dinámico y eficiente.

Entre las más importantes se puede mencionar las familias de préstamos, depósitos y servicios. Existen también productos especializados que sirven o se los puede brindar a clientes específicos para cubrir una necesidad puntal como por ejemplo: cobros, pagos, giros y transferencias, transacciones con el sector público y otros.

Por otro lado, están las necesidades de comercio exterior en la cual el banco debe ofrecer alternativas para clientes importadores y exportadores

a través de servicios de cartas de crédito, cobranzas, garantías y financiamientos.

A continuación se detallan algunos de los principales servicios y productos ofertados en el sistema bancario ecuatoriano:

CUADRO N° 2

Banca de Consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos consumo, vivienda / construcción, vehículos • Seguros • Pagos de servicios (luz, agua y teléfono) • Cheques • Tarjetas de Débito • Banca Electrónica • Tarjetas de Crédito • Cuentas: Corriente y de Ahorro
Banca Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos Empresas, Hipotecarios, Pequeña / Mediana Empresa, Microempresa • Financiamiento Factoring, Leasing • Comercio Exterior • Cash Management • Garantías Bancarias • Banca Electrónica • Tarjetas de Crédito • Cuentas: Corriente y de Ahorro
Otros servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Consultas por Internet • Pago de Impuestos • Servicio a Domicilio • Casilleros de Seguridad • Transporte de Valores • Giros y Transferencias por Internet

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

1.1.4.2 Descripción del Servicio

Los ejemplos que se detallan a continuación, describen productos “Tipo” que se ofertan en el Sistema Financiero Ecuatoriano, y representan a una de las mayores necesidades que tienen los clientes de cualquier institución financiera.

BANCA DE CONSUMO: CRÉDITO DE CONSUMO – VIVIENDA

A continuación se detalla un crédito “Tipo” en el caso de crédito de Consumo-Vivienda, según lo ofertado en el mercado financiero Ecuatoriano.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO: Este tipo de crédito financia necesidades puntuales de consumo a corto y mediano plazo.

MERCADO OBJETIVO: Personas naturales. (Clientes del Banco).

DESTINO: Consumo duradero (mobiliario, electrodomésticos, adecuaciones de vivienda, cambio o reparación de

vehículo, educación, atención médica planificada, viajes, etc.)

Plazo: De 3 a 36 meses.

Forma de Pago: Mediante débito automático de la cuenta del cliente.

Tasa: Reajutable cada tres meses.

Abonos: Abonos extraordinarios mínimos de una cuota mensual que se los podrá realizar en cualquier momento.

Seguros: Seguro de desgravamen obligatorio para deudor y cónyuge.

Garantía: Garantía Personal o hipotecaria o inversión.

Políticas (Edad): Para dependientes: entre 21 y 69 años.

Para independientes: entre 23 y 69 años.

Para jubilados: hasta 69 años.

Para deudores de edades superiores a 65 años de edad, el costo de la póliza de seguro de desgravamen aplicará una extra prima adicional del 6% anual. Caso contrario el deudor deberá renunciar al seguro de desgravamen, en cuyo caso expresamente deberá presentar un codeudor calificado menor a 65 años de edad, quien será el titular de la póliza de seguro de desgravamen.

BANCA CORPORATIVA: COMERCIAL CORPORATIVO

A continuación se detalla un crédito “Tipo” en el caso de crédito Corporativo, según lo ofertado en el mercado financiero Ecuatoriano.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO: Es un producto crediticio destinado a satisfacer necesidades inmediatas de capital de trabajo.

MERCADO OBJETIVO: Empresas o Corporaciones que tengan manejo administrativo formal y financiero.

MONTO Y FINANCIAMIENTO: No existe un monto mínimo.

GARANTÍA:	Personal, Prendaria o Hipotecaria.
PLAZO:	Desde 30 a 180 días. Renovable.
FORMA DE PAGO:	Pago total al vencimiento, Aceptación de prepago sin total sin penalización.
TASA:	Tasa fija durante el plazo del crédito.
OTROS BENEFICIOS:	Es un crédito flexible que se adecua a las necesidades del cliente.

1.1.5 Factores Ambientales

Se deben identificar, evaluar y reaccionar a las fuerzas fuera de la empresa que pueden afectar a las operaciones de esta. Las influencias restrictivas de los factores externos de la empresa son todavía más decisivas en la administración internacional.¹

¹ Cfr. K., HAROLD y H., WEIHRIC. (1998). *Administración Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores. p. 50.

El impacto exterior en la organización esta compuesto por factores:

- Políticos
- Económicos
- Socio culturales
- Tecnológicos
- Éticos

1.1.5.1 Factores Económicos

Los **factores económicos**² afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. El poder de compra de este servicio depende del **ingreso** que tenga la empresa cliente, pero sobre todas las cosas del presupuesto que cada una de ellas designen para proyectos de adecuación de espacios (interiores).

El **precio** es un factor relevante definitivamente este es considerado como un gasto suntuario dentro de las cuentas de toda organización de ahí que esto da la pauta para que este servicio sea considerado como “de lujo” en otras palabras, existe la percepción dentro de los cliente y posibles clientes que el servicio es “costoso”, los **ahorros** esto esta ligado como ya se habló antes directamente con el tema presupuesto, reservas y provisiones que haga la organización para este determinado gasto, es muy difícil encontrar organizaciones que prevean gastos para

² Cfr. A., ALCANTARA. (2004). [<http://www.monografias.com/trabajos10/regal/regal.shtml#ga>]. *Reconocimiento del gasto, ingreso, costo y utilidad y el principio de comparabilidad.*

este rubro pero las que si lo hacen asignan grandes sumas para costear el proyecto de ahí que se hace necesario concienciar o generar una cultura de consumo de este servicio dentro del medio.

El **crédito** del momento o la capacidad que se tenga para este, las principales **tendencias económicas** actuales que indican claramente el notorio crecimiento del sector de la construcción el cual constituye hoy por hoy un medio de inversión para la mayoría de ecuatorianos que no confían en el sistema financiero y por último se debe considerar los cambiantes **patrones de gastos de consumidores**, que derivan en el cambio de las condiciones anotadas anteriormente.

1.1.5.2 Factores Políticos

Integrado por **leyes** que rigen el tipo de compañía que se piensa conformar, además de todos los parámetros contractuales que se deben seguir como el contrato de honorarios profesionales, los contratos laborales con los empleados y proveedores, definen a la larga la vigencia, continuidad y competitividad que se tiene o se podrán tener en un futuro.

Los **grupos de presión** que influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad son otro factor importante a analizar puesto que el “caos” que estos provocan seguramente influyen directamente al Banco.

1.1.5.3 Factores Culturales

Incluye **las instituciones** públicas y privadas que afectan directamente el estilo de vida de la ciudad de Quito, y dictan los parámetros de consumo, además **los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad**, determinan en muchos de los casos el posible éxito del Banco Privado.

El Banco deberá estar acoplado directamente a las percepciones de calidad que se tiene en el mercado, las preferencias locales que se debe seguir y adaptarse al comportamiento de éste, que aun no se adapta o no concibe la idea de contar con un Banco, de las características de Banco Privado, que brinde servicio tanto al segmento Productivo del país como al segmento tradicional de consumo.

1.1.5.4 Factores Demográficos

Son muy importantes para el análisis porque el Banco hoy por hoy se ha constituido en un referente “nacional”.

La cobertura geográfica de Banco Privado, es la más amplia dentro del territorio ecuatoriano, abarcando todas las regiones del Ecuador, además de contar con agencias y oficinas de representación en Miami, España y Panamá, y subsidiarias en Perú y Colombia.

Cabe mencionar que Banco Privado, cuenta con un total de 605 equipos de la red Nexo (Cajeros automáticos – ATM´s). De estos nuevos equipos, muchos de ellos cumplen una doble función: retiro de dinero y depósito de cheques. Adicionalmente, instaló 60 quioscos de autoservicio, convirtiéndole en el Banco con mayor red de autoservicios en Ecuador.

1.2 ANÁLISIS EXTERNO

Dos determinantes básicos del desempeño organizacional son *el Ambiente Industrial* en el cual compite el Banco, y *el país o países* donde esta está localizada, ambos factores forman parte del ambiente externo de la empresa.³

El análisis externo va a permitir poder identificar las fuerzas competitivas de Banco Privado, su red de valor, la utilización de sus recursos y sus capacidades, para con esto poder determinar las mejores estrategias para que se genere un crecimiento.

1.2.1 Categoría de Participantes y Fuerzas Competitivas

El modelo teórico de Porter conocido como de las 5 fuerzas se concentra en las 5 fuerzas que generan la competencia dentro de la industria (Tomado de: “How Competitive Force Shape Strategie” Michael E. Porter 1979.):⁴

- Riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores.
- Rivalidad entre las compañías establecidas dentro de la industria.

³ Cfr. C., HILL y G., JONES. (1996). *Administración estratégica un enfoque integrado*. Bogota: Mc Graw Hill. p. 69.

⁴ Cfr. Ibidem. p. 70.

- El poder de negociación de los compradores.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

1.2.1.1 Competencia – Rivalidad Interna

Rivalidad interna es una de las 5 fuerzas competitivas que plantea Porter, si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades, pero si es sólida, la significativa competencia de precio limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtienen en las rentas. La intensa rivalidad entre las empresas competidoras, constituye una fuerte amenaza para la rentabilidad.⁵

Interrogantes:

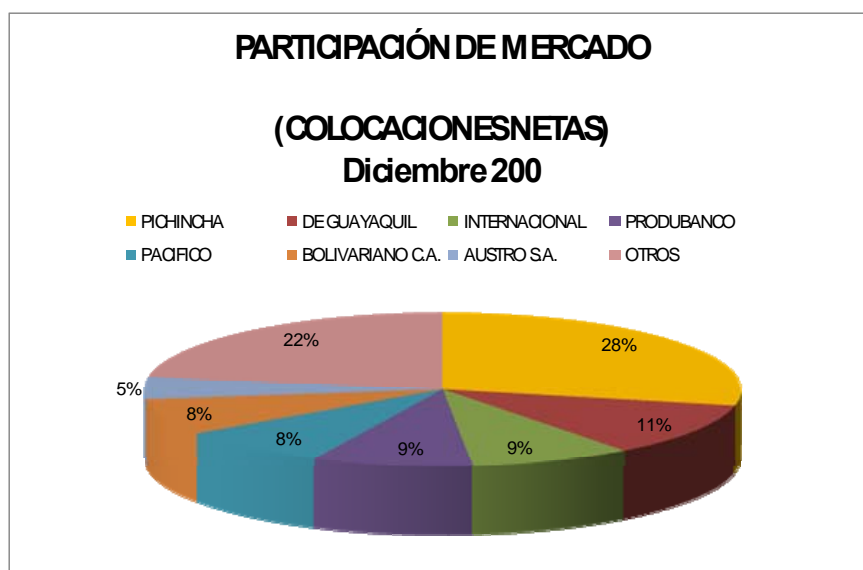
- ¿Quiénes son los principales competidores en el mercado de la intermediación financiera)?
- ¿Tienen los competidores actividades o servicios que los diferencie en el mercado?

⁵ Cfr. Ibidem. p. 73.

Resultados:

Luego de evaluar el sistema financiero nacional, se puede concluir que los principales competidores del Sistema Bancario son quienes tengan un nivel similar de activos financieros (Colocaciones), obligaciones con el público (Captaciones) y/o que tengan representación internacional, y se los ha clasificado de la siguiente forma:

- **Bancos que tienen similar nivel de Colocaciones**

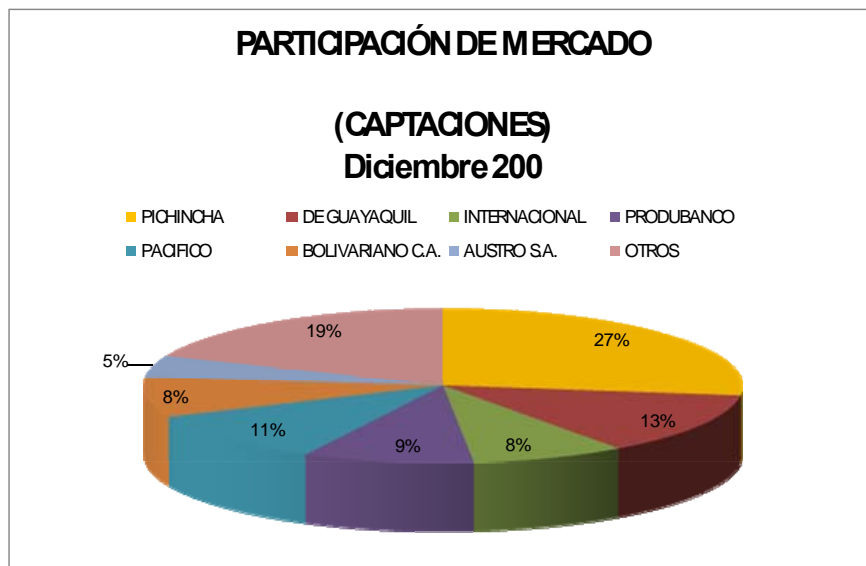
GRÁFICO N° 2

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

- **Bancos que tienen similar nivel de Captaciones**

GRÁFICO N° 3



Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

- **Bancos que tienen Oficinas en el Exterior**

- Produbanco
 - Prudubank (panamá)
- Pacifico
 - Banco Pacifico Panamá s.a.
- Banco privado
 - Pichincha Panamá
 - Pichincha Miami
 - Pichincha España
- Banco del austro
 - Austrobank (panamá)
- Banco de Guayaquil
 - Guayaquil Bank & Trust

1.2.1.2 Proveedores - Poder Negociador

En vista de que el Banco Privado se encuentra en el negocio de intermediación financiera, el “título” de proveedor se lo lleva toda aquella <<persona o empresa>> que provee los recursos necesarios para que el banco generar ingresos a través del negocio.

Es así que en este capítulo se va a analizar a todos aquellos involucrados en la captación de divisas:

- Cliente depositante (fuente de fondeo)
- Obligaciones financieras
- Obligaciones convertibles

Interrogantes

- ¿Existen proveedores calificados y que satisfagan las necesidades del Banco Privado?
- ¿Que factibilidad de generar alianzas estratégicas con proveedores existe?

Resultados

Depositante:⁶ Persona que constituye un depósito, entregando la cosa al depositario, quien asume la obligación de guardarla y restituirla.

El **Depósito** o **imposición a plazo fijo**,⁷ (*IPF*) es una operación financiera por la cual una entidad financiera, a cambio del mantenimiento de ciertos recursos monetarios inmovilizados un plazo de tiempo determinado, reporta una rentabilidad fija o variable, en forma de dinero o en especie.

Para el Banco Privado los depositantes corresponde la principal fuente de fondos. Éste cuenta con ciertas políticas y requisitos para que una persona, institución, empresa, grupo, etc., puedan ser considerados como clientes depositantes, con las cuales se asegura que los recursos depositados sean confiables, seguros y que permitan mantener una liquidez “ideal” para el Banco.

1.2.1.3 Productos Sustitutos - Presión de los Sustitutos

Los productos sustitutos para cualquier Banco Ecuatoriano y del sistema financiero en general, son todas las operaciones informales y en la

⁶ <http://www.geocities.com/gehg48/Findicc.html> “DICCIONARIO FINANCIERO”

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Dep%C3%B3sito_a_plazo_fijo

mayoría de los casos ilegales que se realizan en el país con el fin de obtener ingresos por préstamos y retención de dinero.

Es así que dentro de los principales sustitutos que se encuentran en el medio ecuatorianos son:

- Prestamistas de Dinero Informales
- Lavado de dinero

Interrogantes:

- ¿Existe una necesidad en el mercado para este servicio?
- ¿Existen productos sustitutos para este mercado? ¿Cómo afectan al Banco Privado?

Resultados:

Dadas las precarias condiciones económicas en las que vive un gran porcentaje de la población y en algunos casos la desconfianza que se tienen a las instituciones financieras, ha originado que este target sienta la necesidad de involucrarse con este “servicio” informal, para así poder hacerse de los recursos necesario para llevar a cabo transacciones comerciales y financieras, a un alto costo.

Este tipo de negocios, afecta en si a todo el sistema financiero, puesto que de esa forma se pueden llegar a desviar muchos recursos monetarios; y de esa forma inclusive se da cabida a actividades ilícitas como el lavado de dinero.

1.2.1.4 Clientes - Poder Negociador (Colocaciones)

Como el Banco Privado tiene como “Core Bussines” la intermediación financiera, en este capítulo se va ha hablar y detallar exclusivamente a aquellos clientes que generan ingresos para la institución.

Interrogantes:

- ¿Perfil de los clientes potenciales?
- ¿Cuáles son los requerimientos de los clientes potenciales?
- ¿Cuanto poder de negociación se tiene con los clientes?
- ¿Que beneficios buscan los cliente en el servicio?

Resultado:

Clientes Potenciales: Son aquellos clientes que tienen un alto potencial de rentabilización según el comportamiento de sus clientes semejantes en el banco. En este grupo predominan los clientes con alta rentabilidad en el futuro, tienen un nivel de educación Medios/secundarios o formación Intermedia/Técnica, corresponden a los clientes menores de 35 años

El poder de negociación de los clientes personales es bajo, puesto que individualmente no representan un peso significativo en el portafolio de negocio en cualquier banco.

1.2.1.5 Nuevos Ingresantes

Las barreras de entrada son elementos de protección para las empresas que pertenecen a un sector industrial dado.⁸

En el fondo, cualquier barrera de entrada a un sector industrial, lo que hace es que el competidor potencial tenga que realizar esfuerzos (en inversiones) para entrar al sector. Cuantos mayores sean los costos por asumir, mayores serán las barreras de ingreso para estos competidores. Difíciles barreras de ingreso mantienen a potenciales rivales fuera de una industria incluso cuando los rendimientos industriales sean altos.⁹

Los competidores potenciales susceptibles a entrar en un mercado, constituyen una amenaza que el banco debe reducir y contra la cual debe protegerse. La importancia de esta amenaza depende de la altura de estas barreras de entrada y del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial: economías de escala, patentes, imagen de marca, necesidades de capital, coste de transferencia, acceso a canales de distribución, efecto de experiencia.

Las barreras están marcadas principalmente por el desconocimiento del mercado y las relaciones óptimas con el mismo:

⁸ Cfr. L., INZURRAGA. (2005). *Las barreras de entrada. Estrategia Magazine*. Volumen 57. p. 15.

⁹ M., PORTER. (1980). *Estrategia competitiva*. Harvard Business Review.

- La falta de especialización y experiencia en este tema, le quita credibilidad frente al cliente.
- El manejo y relaciones con buenos clientes: representan una ventaja competitiva, ya que constituyen parte fundamental del servicio.
- Prestigio de marca: existen en el mercado nacional competidores de renombre especializados en distintas ramas del negocio (Corporativo, Consumo, Vivienda y Microcrédito), lo que les da una protección para crear nuevos servicios y desplazar a aquellos posibles ingresantes con productos complementarios o sustitutos.

Interrogantes

- ¿Qué nivel de integración tanto hacia delante como hacia atrás existe en el medio?

Cuando se habla de nuevos ingresantes se está hablando de la posibilidad de que nuevas entidades financieras aparezcan en el medio, y por los antecedentes que tiene el sistema financiero, nunca se da por descartado que de la “noche a la mañana” pueda aparecer un nuevo banco, pues al revisar la historia el Ecuador llegó a tener aproximadamente 40 bancos en 1998.

Además existe la posibilidad que grandes instituciones financieras del exterior, lleguen a Ecuador con alguna oficina de representación o agencia.

En cuando a la integración, mientras las normas que regulen las instituciones financieras sean permisivas, existirá la posibilidad que los grandes grupos económicos del país constituyan su propia entidad financiera.

1.2.1.6 Mega Fuerza Gobierno

Esta fuerza constituye la influencia del contexto nacional de un país en la competitividad de las instituciones financieras en su interior, las obligaciones con el estado.

Interrogantes:

- ¿Obligaciones que tendría el banco con el estado?
- ¿ Qué se necesita para la constitución legal de la compañía?.

El Banco Privado, tiene una obligación social con el estado. En una sociedad en desarrollo como la ecuatoriana, es necesario que todos puedan acceder al progreso. Por ello es que la entidad lleva a cabo un trabajo orientado a apoyar a los sectores más necesitados del país, impulsando el progreso social a través de sus productos y servicios como

es el caso de los microcréditos y fomentando proyectos en distintos ámbitos tales como la salud y la educación.

Requisitos para la constitución de una Institución Financiera.¹⁰

REPUBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

LIBRO I.- normas generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero

TITULO I.- de la Constitución

CAPITULO I.- requisitos para la constitución de una institución financiera, del patrimonio técnico constituido mínimo y del patrimonio mínimo para las empresas de seguros y compañías reaseguros.

SECCIÓN I.- DEL PATRIMONIO TÉCNICO CONSTITUIDO MÍNIMO

ARTICULO 1.- La constitución de nuevos bancos y sociedades financieras, requerirá de un patrimonio técnico constituido mínimo de:

Para bancos US\$ 7.886.820

¹⁰ **NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, LIBRO UNO, capítulo I**

Para sociedades financieras US\$ 3.943.410

ARTICULO 2.- La constitución de nuevas asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y de cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, requerirá un patrimonio técnico constituido mínimo de:

Para mutualistas US\$ 788.682

Para cooperativas US\$ 788.682

ARTICULO 3.- La constitución de nuevas empresas de seguros y compañías de reaseguros requerirá un patrimonio mínimo de US\$ 3.943.410. (artículos 1, 2 y 3 sustituidos con resolución No JB-2002-452 de 14 de mayo del 2002).

SECCIÓN II.- DE LOS DEMÁS REQUISITOS PARA LA CONSTITUCIÓN

ARTICULO 4.- Para la calificación de la responsabilidad, probidad y solvencia, de los promotores, accionistas o socios, la Superintendencia de Bancos y Seguros exigirá el cumplimiento de los siguientes requisitos:

4.1 REQUISITOS BÁSICOS PARA PROMOTORES, ACCIONISTAS O SOCIOS:

4.1.1. No podrán ser promotores, accionistas o socios quienes hayan sido, en los últimos diez años administradores, accionistas o socios controladores, directa, indirectamente o en cualquier forma, de instituciones financieras del país o del exterior, que hayan sido declaradas en liquidación forzosa o regularizadas con recursos públicos o a través de sistemas de seguro de depósitos.

Se entenderá por socio o accionista controlador aquel que haya ejercido una influencia significativa y determinante en las decisiones o administración de dichas instituciones;

4.1.2. Los accionistas o socios, deberán justificar su solvencia económica, para lo cual contarán con un patrimonio neto consolidado no inferior a 1.5 veces el aporte de capital que se comprometen a realizar para la constitución de la nueva institución financiera privada. Adicionalmente deberán declarar bajo juramento que los recursos son propios y provienen de actividades lícitas, para el efecto entregarán la información de su situación financiera correspondiente a los últimos cinco años;

REPUBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

4.1.3. No encontrarse incursos en las inhabilidades señaladas en el artículo 35 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en lo que fuere aplicable; y,

4.1.4. Los accionistas o socios presentarán un estudio de factibilidad económico-financiero de la nueva institución del sistema financiero privado por constituirse que será evaluado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, con datos actualizados; detallando el plan estratégico de la nueva institución, que incluya por lo menos un estudio del mercado, de la posición competitiva de la nueva institución, la determinación de los productos y servicios que ofrecería; y, la estructura administrativa, orgánico-funcional, de conformidad al instructivo que para el efecto expedirá el Superintendente de Bancos y Seguros.

ARTÍCULO 5.- REQUISITOS BÁSICOS PARA LOS ADMINISTRADORES.- La Superintendencia de Bancos y Seguros en forma previa a la entrega del certificado de autorización, calificará a los administradores analizando:

5.1 Su calidad profesional;

5.2 Su experiencia en el manejo de instituciones del sistema financiero y en la administración de riesgos; y,

5.3 Que no se encuentren incursos en las inhabilidades contempladas en artículo 35 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. La Superintendencia de Bancos y Seguros negará la calificación a las personas que vayan a ejercer la administración de una institución financiera, si éstas se encuentran incursos en las prohibiciones señaladas en el numeral 4.1.1 del artículo precedente. Los administradores

calificados presentarán para revisión y aprobación de la Superintendencia de Bancos y Seguros los manuales de organización y de políticas y procedimientos de control interno.

ARTICULO 6.- La Junta Bancaria de conformidad con la letra a) del artículo 175 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, tomando en cuenta los intereses públicos, la situación y perspectivas económicas y financieras del país, se pronunciará sobre las solicitudes para la constitución de instituciones financieras y de seguros.

SECCIÓN III.- DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 7.- Los bancos y sociedades financieras en funcionamiento, que se hubieren acogido a la disposición transitoria primera de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, no podrán abrir oficinas en el exterior, ni realizar las inversiones a las que se refiere el artículo 23 de la citada Ley, salvo que previamente cumplan la meta de patrimonio técnico constituido mínimo señalado en el artículo 1 de este capítulo.

ARTICULO 8.- Para los casos de conversión de las instituciones financieras, se observarán, en cuanto a los requerimientos patrimoniales, las disposiciones contenidas en el artículo 1 de este capítulo.

ARTICULO 9.- Los casos de duda en la aplicación del presente capítulo, serán resueltos por Junta Bancaria o el Superintendente de Bancos y Seguros, según el caso.

Plan de cuentas de las Instituciones Financieras

VER ANEXO 1

PUBLICACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS

De conformidad con lo dispuesto en el inciso tercero del artículo 78 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, excepto las compañías de seguros, en forma individual, publicarán en un periódico de circulación nacional el balance general, el estado de pérdidas y ganancias, las proporciones mínimas de patrimonio técnico según la categoría de activos y contingentes, así como los indicadores financieros que se definen a continuación, con saldos cortados al 31 de Diciembre del 2007, bajo las siguientes condiciones:

Los índices que se muestran a continuación se encuentran detallados por número de cuenta según el plan de cuentas que se detalla en el ANEXO 1.

CAPITAL:**COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVOS:**

(Patrimonio Total / Activos Improductivos): Representa el nivel de cobertura que tiene el patrimonio propio vs todos los activos que no generan ingresos.

En cuentas contables:

$$(3 + 5 - 4) / (1411 + 1412 + 1413 + 1414 + 1415 + 1416 + 1417 + 1418 + 1421 + 1422 + 1423 + 1424 + 1425 + 1426 + 1427 + 1428 + 16 + (17 - 170105 - 170110 - 171015) + 18 + 19 - 1901 - 190205 - 190210 - 190225 - 190240 - 190280 - 1903 + 1499)$$

SOLVENCIA

(Patrimonio técnico constituido / Activos y contingentes ponderados por riesgo): Este indicador representa la relación de patrimonio técnico sobre los activos ponderados por riesgo

PATRIMONIO SECUNDARIO VS. PATRIMONIO PRIMARIO

(Patrimonio técnico secundario / Patrimonio técnico primario)

CALIDAD DE ACTIVOS:

MOROSIDAD BRUTA TOTAL.

(Cartera Vencida Total/Cartera Total)

En cuentas contables:

$$(1411 + 1412 + 1413 + 1414 + 1415 + 1416 + 1417 + 1418 + 1421 + 1422 + 1423 + 1424 + 1425 + 1426 + 1427 + 1428) / (14 - 1499)$$

MOROSIDAD CARTERA COMERCIAL:

(Cartera Comercial Vencida/Cartera Comercial Total)

En cuentas contables:

$(1411 + 1415 + 1421 + 1425) / (1401 + 1405 + 1411 + 1415 + 1421 + 1425)$

MOROSIDAD CARTERA CONSUMO:

(Cartera Consumo Vencida/Cartera Consumo Total)

En cuentas contables:

$(1412 + 1416 + 1422 + 1426) / (1402 + 1406 + 1412 + 1416 + 1422 + 1426)$

MOROSIDAD CARTERA DE VIVIENDA:

(Cartera de Vivienda Vencida/Cartera de Vivienda Total)

En cuentas contables:

$(1413 + 1417 + 1423 + 1427) / (1403 + 1407 + 1413 + 1417 + 1423 + 1427)$

MOROSIDAD CARTERA DE MICROEMPRESA:

(Cartera de Microempresa Vencida/Cartera de Microempresa Total)

En cuentas contables:

$(1414 + 1418 + 1424 + 1428) / (1404 + 1408 + 1414 + 1418 + 1424 + 1428)$

PROVISIONES / CARTERA DE CRÉDITO IMPRODUCTIVA

En cuentas contables:

$1499 / (1411 + 1412 + 1413 + 1414 + 1415 + 1416 + 1417 + 1418 + 1421 + 1422 + 1423 + 1424 + 1425 + 1426 + 1427 + 1428) *(-1)$

COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL

(Provisión de Cartera Comercial/Cartera Comercial Vencida)

En cuentas contables:

$(149905 + 741405 + 741425) / (1411 + 1415 + 1421 + 1425)$

COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO

(Provisión de Cartera Consumo/Cartera Consumo Vencida)

En cuentas contables:

$(149910 + 741410 + 741430) / (1412 + 1416 + 1422 + 1426)$

COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA

(Provisión de Cartera de Vivienda/Cartera de Vivienda Vencida)

En cuentas contables:

$(149915 + 741415 + 741435) / (1413 + 1417 + 1423 + 1427)$

COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA

(Provisión de Cartera de Microcrédito/Cartera de Microcrédito Vencida)

En cuentas contables:

$(149920 + 741420 + 741440) / (1414 + 1418 + 1424 + 1428)$

MANEJO ADMINISTRATIVO:**ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO:**

En cuentas contables:

$$(1103 + 12 + 13 + 1401 + 1402 + 1403 + 1404 + 1405 + 1406 + 1407 + 1408 + 15 + (1701-170120) + 1901 + 190205 + 190210 + 190225 + 190240 + 190280 + 1903) / (2101 - 210110 - 210130 - 210150 + 2102 - 210210 + 2103 - 210330 + 2104 + 22 - 2203 + 26 + 27 - 2790 + 280105 + 2903 + 2904)$$
GRADO DE ABSORCIÓN

(Gastos operacionales / margen financiero)

En cuentas contables:

$$(45 / (51 - 41 + 52 + 53 + 54 - 42 - 43 - 44))$$
Gastos de personal / Activo total promedio:

En cuentas contables:

$$(4501 * 12 / \text{Número de mes}) / \text{Promedio elemento 1}$$

Gastos Operativos / Activo total promedio:

En cuentas contables:

$(45 * 12 / \text{Número de mes}) / \text{Promedio elemento 1}$

Para calcular los promedios del elemento 1 “Activo”, se deberá considerar la serie con datos al 31 de diciembre del año inmediato anterior, hasta el mes de septiembre, inclusive.

RENTABILIDAD:**RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE ACTIVO - ROA:**

$(\text{Utilidad} / \text{Activo Promedio})$

En cuentas contables:

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

RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO - ROE:

$(\text{Utilidad} / \text{Patrimonio Promedio})$

En cuentas contables:

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

Los elementos 4 y 5 se multiplican por 12 y se divide para el número del mes que corresponda, para anualizar los valores registrados en dichas cuentas de resultados; y, para calcular los promedios del elemento 1 “Activo” y 3 “Patrimonio”, se deberá considerar la serie con datos al 31 de diciembre del año inmediato anterior, hasta el mes de septiembre, inclusive.

LIQUIDEZ:

FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO

En cuentas contables:

$11 / (2101 + 2102 + 210305 + 210310)$

COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES:

(Activos Corrientes/25 Mayores Depositantes)

En cuentas contables:

$((11 - 1105) + (1201 - 2201) + (1202 + 130705 - 2102 - 2202 + 130105 + 130110 + 130205 + 130210 + 130305 + 130310 + 130405 + 130410)) /$

SALDO DE 25 MAYORES DEPOSITANTES

COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES:

(Activos Corrientes/100 Mayores Depositantes)

En cuentas contables:

$((11 - 1105) + (1201 - 2201) + (1202 + 130705 - 2102 - 2202 + 130105 + 130110 + 130205 + 130210 + 130305 + 130310 + 130405 + 130410) + (130115 + 130215 + 130315 + 130415 + 130505 + 130510 + 130515 + 130605 + 130610 + 130615)) / \text{SALDO DE 100 MAYORES DEPOSITANTES}$

La cartera comercial vencida se registra en la respectiva cuenta a los 30 días que el documento se venció y los intereses y comisiones ganados y no cobrados se reversan de las cuentas de resultados a los 30 días y se registran para efectos de control en una cuenta de orden. Para el caso de cuotas o dividendos de la cartera comercial y de vivienda vencidas, con garantía hipotecaria, se transfieren a la cuenta correspondiente de vencido a los 60 días posteriores a la fecha de vencimiento de la operación, sin perjuicio del cobro de los intereses de mora correspondientes. La cartera de consumo se registrarán los saldos en cartera vencida a los quince de ser exigibles; y, las operaciones de microcrédito, a los cinco días.

2 ANÁLISIS INTEGRAL

La investigación de mercado mide el alcance y naturaleza del mercado, identifica sus características, a través de reunir, registrar y analizar la información relacionada con la comercialización de bienes y servicios.¹¹

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Primera investigación

La primera investigación de mercado de este proyecto fue realizada a finales del 2007 y se ha tomado los resultados de la misma como base del análisis histórico. La investigación constó de una fase exploratoria en la cual se indagó sobre la situación real de la Banca con la realización de una entrevista a un experto de la Banca Privada y a un cliente interno.

Entrevista a Experto:

Mercado Objetivo al que se dirige:

El Banco Privado, actualmente está buscando posicionarse como un Banco orientado al consumo.

¹¹ *Diccionario de Administración y finanzas*. (1999). España. MCMXCIX Océano. Grupo Editorial S.A.

Comportamiento de los Clientes:

El sistema financiero se ve muy afectado por las decisiones políticas externas. Dado que el sistema financiero es muy sensible ante cualquier decisión que tomen las autoridades gubernamentales, en los últimos años el comportamiento de los clientes se ha tornado muy especulativo.

Normalmente el efecto se ve en los depósitos de los clientes, que suelen reducirse ante cualquier alerta de cambio o incertidumbre que presente el mercado financiero.

Coyuntura Política y Económica

El aspecto político va más allá de la incertidumbre que existe en el país tras la caída de los últimos 4 gobiernos electos de manera consecutiva, puesto que la pugna de poderes que existe entre el gobierno y las principales autoridades del sistema financiero ha provocado que se dicten normativas apresuradas y sin ninguna metodología previa. Lo que fácilmente puede llevarnos a consecuencias catastróficas.

Las últimas decisiones macroeconómicas, han provocado que la inflación sea más alta que la prevista por el gobierno, esto sumado a la nueva normativa de impuestos podría genera una baja significativa en los ingresos de los clientes, lo que a su vez podría significar un menor nivel de Bancarización (Nivel utilización del sistema financiero para facilitar las transacciones efectuadas entre los agentes económicos).

Principales Competidores

Para el Banco Privado definir a sus principales competidores, representa compararlo únicamente con las instituciones que por su nivel de ingresos, activos y pasivos son las más sólidas del sistema.

Hoy por hoy son alrededor de 6 las instituciones que conforman más del 80% del sistema bancario (Tomando en cuenta Captaciones y Colocaciones).

Capacidad

Tomando en cuenta la expansión que en el entorno (América Latina) han llegado a tener los bancos privados, no es difícil imaginar que el Banco Privado en el medio podría conseguir hasta un 30% del mercado nacional sin ningún problema.

Entrevista a Cliente Interno:

Generalidades del Sistema Bancario

Un banco de consumo (Como la mayor parte de los Bancos que constituyen el Sistema Ecuatoriano) usualmente está constituido por una extensa fuerza de ventas y las unidades estratégicas de negocio son limitadas, financieramente el Sistema Bancario tiene la capacidad de seguir creciendo hasta cubrir estándares internacionales, en donde se demandan otro tipo de estrategias de negocio y control para un correcto funcionamiento.

Generalidades de la Unidad de Control

La Unidad de Control en un Banco es un departamento de apoyo que tiene la obligación de entregar información confiable y exacta a todas las unidades de negocio del Banco, ya que en una administración por resultados, esto sirve de fundamento para la toma de decisiones estratégicas.

Sistema de control

El sistema de control debe ayudar al cumplimiento de las metas planteadas durante el año, y debe brindar una imagen exacta de la “situación actual” de cualquier unidad de negocio.

Información

La información presentada, tiene que ser adaptable para todos los modelos de negocio, y tiene que brindar el soporte necesario para los clientes internos.

2.2 INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

Una vez que se ha realizado la investigación exploratoria, se deberá definir la razón de esta investigación, que consiste en generar una herramienta de Control que permita medir la evolución de los resultados para satisfacer las necesidades de información financiera de los usuarios.

2.3 ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES

Para la consecución del objetivo primario. Se ha estructurado el siguiente plan de investigación:

PLAN DE INVESTIGACIÓN

- Definir el mercado objetivo.

- Análisis de Colocaciones y Captaciones.

- Definir el comportamiento de los clientes tanto en Captaciones como en Colocaciones.
Detallar aspectos relevantes en lo:
 - Político (Coyuntura), ¿Cómo afectan las decisiones y problemas políticos en las Captaciones y Colocaciones de los clientes.

 - Económico, detallar la relación de las variables: inflación, impuestos, PIB, sobre las Captaciones y Colocaciones.

 - Comportamiento de los principales Competidores, (4 años)

 - Políticas internas del Sistema Bancario
 - Crecimiento

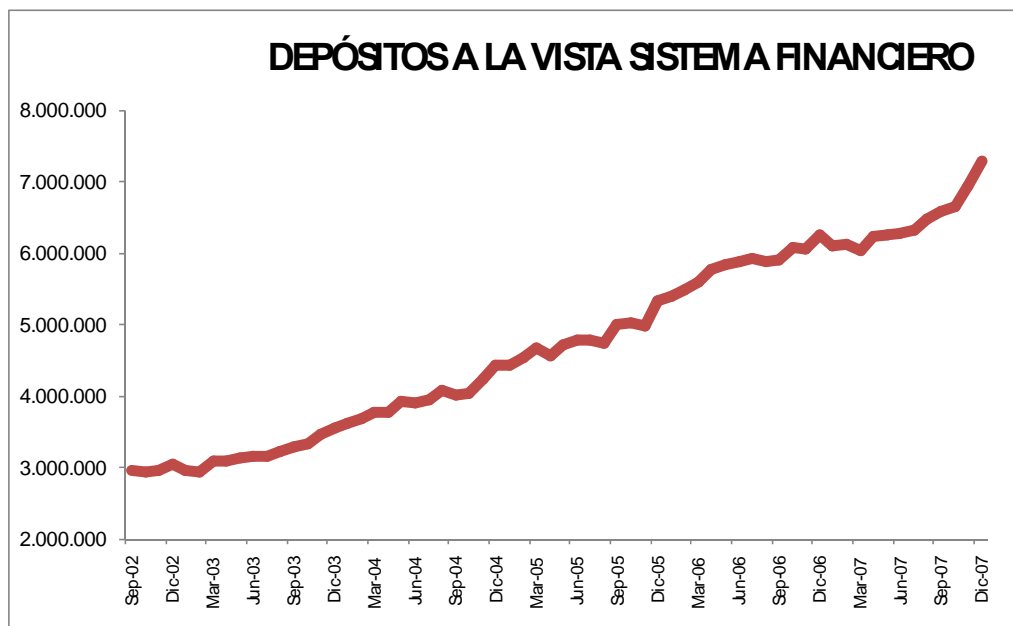
- Participación
- Enfoque Estratégico

2.3.1 Análisis de los Mercados de Negocio - Resultados de la Investigación

Comportamiento de las Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario

En el Gráfico N° 4 Se puede observar el comportamiento “inestable” que han tenido los depósitos a lo largo de estos últimos 5 años, esto dificulta una correcta apreciación y “predicción de resultados futuro” para la elaboración de presupuestos.

GRÁFICO N° 4

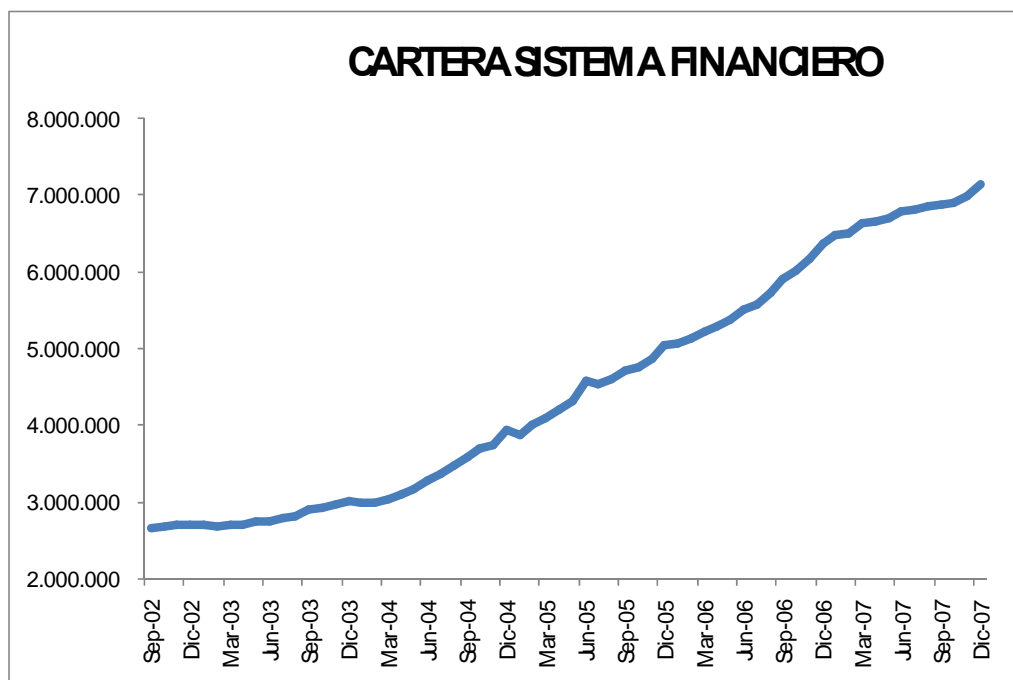


Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

En el Gráfico N° 5, se puede observar un comportamiento más estable, de las colocaciones del sistema financiero, donde se ve una marcada tendencia de crecimiento del crédito.

GRÁFICO N° 5



Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

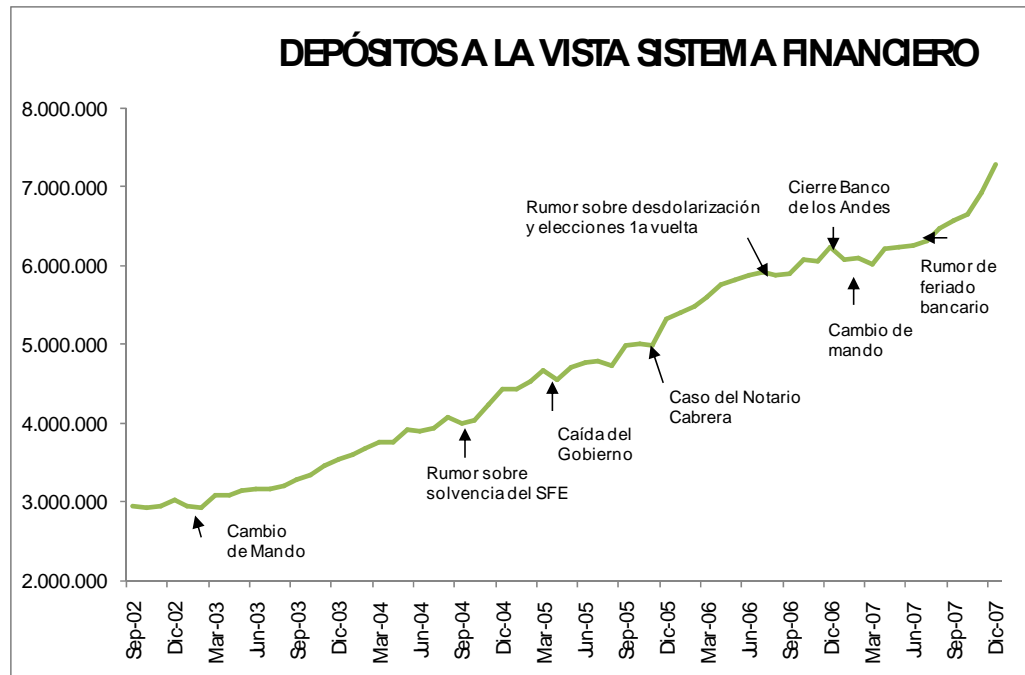
Comportamiento de los Clientes.

Como se pudo ver en la evolución del sistema, el comportamiento de los clientes es distinto cuando se trata de confiar sus depósitos al sistema bancario versus cuando la necesidad es de solicitar préstamos.

Esto se debe principalmente a la incertidumbre que tienen los depositantes cuando el sistema bancario se ve afectado por alguna decisión política o algún problema de índole gubernamental.

En el Gráfico N° 6 se detalla una cronología de los principales acontecimientos que provocaron incertidumbre en los depositantes:

GRÁFICO N° 6



Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

Aspectos Macroeconómicos

La actividad económica del país registra una desaceleración en el 2007, al alcanzar una tasa de crecimiento del 2.65%, la más baja en el período de dolarización y una de las más bajas de América Latina. Hacia el 2008, proyecciones realizadas por el Banco Central del Ecuador estiman que el crecimiento económico del país se ubicaría en 4.25%, una tasa superior a la registrada en el 2007, lo cual según el ex – Instituto Emisor, augura ciertas posibilidades de recuperación. Sin embargo, es importante mencionar que el panorama de crecimiento mundial luce algo incierto en el 2008, debido

principalmente a la alta probabilidad de una desaceleración económica de Estados Unidos, principal país consumidor en la esfera mundial. Bajo este escenario, proyecciones realizadas por las Naciones Unidas, estiman una desaceleración económica en la mayor parte de regiones del mundo, en el cual América Latina es uno de ellos (5.1% en el 2007 y se prevé 4.5% en el 2008).

Efectivamente, a pesar de la coyuntura favorable que registró el ambiente económico internacional en el 2007, impulsado por la fuerte demanda de materias primas por parte de los países desarrollados, entre ellas el petróleo cuyo precio promedio WTI se ubicó en el 2007 en US\$ 75 por barril, un crecimiento de 13.18% respecto al precio promedio WTI del 2006 que se ubicó en US\$ 66.2 por barril.

Desafortunadamente, en el Ecuador, el permanente incremento de incertidumbre del agente económico asociado con el continuo proceso de ampliación del Acuerdo Unilateral de Preferencias otorgado por el Gobierno de Estados Unidos (ATPDEA), ocasionan un ambiente de nerviosismo entre el sector empresarial, al que se añadieron las nuevas elecciones para la conformación de la Asamblea Constituyente; y, la promulgación de una nueva Constitución, así como la implementación de nuevas Leyes, convierten un panorama poco claro acerca de la evolución económica que podría registrar el país en el 2008.

2.3.2 Grupos Estratégicos

Grupos estratégicos son agrupaciones de empresas en las que cada miembro sigue la misma estrategia básica de otras organizaciones pertenecientes al grupo.¹²

Dado que en el mercado de Intermediación financiera existen varios participantes que presentan similitud en su estrategia y orientación comercial, se los puede agrupar a estos en grupos homogéneos de análisis.

A esta clasificación se la ha denominado Peer Group.

CUADRO N° 3

GRUPO	DETALLE
PEER COMERCIAL	Bancos que tienen como principal actividad el otorgar Créditos Comerciales para el sector productivo
PEER CONSUMO	Bancos que tienen como principal actividad el otorgar Créditos de Consumo
PEER VIVIENDA	Bancos que tienen como principal actividad el otorgar Créditos de Vivienda
PEER MICROCRÉDITO	Bancos que tienen como principal actividad el otorgar Créditos para la Microempresa

GRUPO	INTEGRANTES
PEER COMERCIAL	Pichincha, Produbanco, Internacional, Bolivariano, Guayaquil y Pacífico.
PEER CONSUMO	Pichincha, Unibanco, Guayaquil, Pacífico, Austro, Produbanco Y MM Jaramillo Arteaga.
PEER VIVIENDA	Pichincha, Pacífico, Internacional, Guayaquil, Bolivariano, MM Jaramillo Arteaga y Gral. Rumiñahui.
PEER MICROCRÉDITO	Pichincha, Solidario, De Loja, Pacífico y Procredit

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

¹² Cfr. R., CAVES y M., PORTER. (1977). *From entye barries to mobility barries*. USA: Quarterly Journal of Economics. p. 241-262.

Al Cruzar la información obtenida, con el análisis realizado en el capítulo de “Rivalidad Interna” se podría determinar al Grupo Estratégico al que pertenecería el Banco Privado.

CUADRO N° 4

Por Actividad	Actividad		Tamaño		Presencia Exterior		Ponderación
	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	
<i>Pichincha</i>	35%	9.00	50%	10.00	15%	8.00	9.35
<i>Guayaquil</i>	35%	9.00	50%	9.00	15%	8.00	8.85
<i>Produbanco</i>	35%	8.00	50%	7.00	15%	8.00	7.50
<i>Pacífico</i>	35%	8.00	50%	8.00	15%	9.00	8.15
<i>Internacional</i>	35%	8.00	50%	6.00	15%	-	5.80
<i>Bolivariano</i>	35%	8.00	50%	5.00	15%	-	5.30
<i>MM Jaramillo Arteaga</i>	35%	7.00	50%	2.00	15%	-	3.45
<i>Banco del Austro</i>	35%	2.00	50%	4.00	15%	5.00	3.45

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

Considerando que 5 como la peor calificación y 10 la mayor, los Bancos que no pertenecen a este rango no serán tomados en cuenta para análisis posteriores, es así que el GRUPO ESTRATEGICO estaría conformado por:

- Guayaquil
- Produbanco
- Pacífico
- Pichincha
- Internacional
- Bolivariano

2.3.3 Oportunidades

Dado que el Banco Privado tiene un mercado altamente diferenciado y con pocos competidores directos, se debería priorizar en promover a que cada una de las Unidades de Negocio compitan entre si para así conseguir los objetivos institucionales.

2.3.4 Estrategia Diferenciadora

El plus diferenciador, es encontrar una herramienta que permita a la vez realizar de manera apropiada tanto el seguimiento de cada Unidad de Negocio, así como el abastecimiento constante de Información exacta para la toma de decisiones y consecución de objetivos de cada Unidad del Banco.

3 PLAN ESTRATÉGICO

Un plan estratégico es la relación propuesta entre la organización y su entorno.¹³

El proceso administrativo de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de la empresa y el desarrollo de oportunidades de mercado, se conoce como planeación estratégica.¹⁴

A Continuación se detalla un Plan estratégico “Idóneo” en el cual debería constar dentro de las estrategias, la elaboración y mantención de una herramienta de Control y Análisis Financiero como política institucional, que sirva de base para la aplicación del modelo de rentabilidad.

3.1 PLAN ESTRATÉGICO

3.1.1 Visión

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

¹³ Cfr. H., HICKS y C., GULLETTI. (1991). *Administration*. México: Compañía Editorial Continental S.A. p. 40.

¹⁴ Cfr. PUBLIDIRECTA. (2001). [http://www.publirecta.com/dicc/diccionario-marketing_e.php]. *Diccionario Marketing*.

El Banco Privado es el líder en la prestación de servicios financieros para desarrollar y satisfacer proactivamente las necesidades de sus clientes, con los más altos estándares de servicio internacional.

3.1.2 Misión

Misión es la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica) y de a quién sirve con su funcionamiento. Representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma.

Somos un banco que impulsa el desarrollo financiero de sus clientes y contribuye al crecimiento del Ecuador a través de la integración efectiva de la banca en el aparato productivo nacional.

3.1.3 Valores Corporativos

Los Valores son principios considerados válidos ya sea que los tenga o se los requiera. Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder, fortalecen la Visión.

Integridad.- Es el punto de partida para construir y mantener relaciones comerciales donde impere la confianza tanto interna, como externamente.

Honradez.- De todo el equipo de trabajo en todas sus acciones.

Transparencia.- En todas las acciones y decisiones tanto internamente como hacia el cliente.

Respeto.- Tratar a todos, clientes, proveedores y personal, con respeto que se merecen y ganar su confianza mediante normas de integridad y sinceridad.

Excelencia Operacional.- Procurar responder a los cambiantes requerimientos de los clientes con trabajo en equipo y la innovación requerida para garantizar una calidad siempre mejorada.

Resultados.- Trabajar eficiente y eficazmente para exceder las expectativas de los clientes y accionistas

3.1.4 Unidades de Negocio

Banca de Consumo:

Esta enfocada en la atención, desarrollo y conocimiento integral del cliente, capaz de satisfacer las múltiples necesidades financieras a lo largo de su vida.

Banca Corporativa:

Está enfocada en el desarrollo y reactivación económica del Ecuador, orientada hacia clientes Corporativos y Empresariales, brinda apoyo en todos los productos requeridos para desarrollar ágil y eficientemente sus actividades e impulsar el sector productivo del país.

3.1.5 Objetivos Estratégicos

Objetivo General

Generar Valor Económico incremental para accionistas, el país y todos los clientes.

Objetivos Específicos

Potenciar la generación de valor de los clientes durante el ciclo de vida de los mismos.

Generar una ventaja competitiva diferenciadora en calidad de servicio rápido, óptimo y preciso.

Obtener Resultados Financiero sostenidos y superiores garantizando a los accionistas rendimientos crecientes y solvencia en la administración.

Implementar una herramienta de control de Gestión para el apoyo de las unidades de negocio y medición de los resultados obtenidos.

3.1.6 F O D A

El FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un

diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

A continuación se exponen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas

- Buena imagen a nivel local e internacional.
- Diversificación de Ingresos y Negocios.
- Estructura de fondeo diversificada.
- Manejo conservador de los niveles y calidad de la Liquidez.
- Administración técnica en las diferentes unidades de negocios y control.
- Fortalecimiento de negocios con un control adecuado de riesgos.

Oportunidades

- Fortalecimiento patrimonial.
- La mayor transparencia de las tasas y costos de la Banca ecuatoriana.

Debilidades

- La estructura de costos operativos fijos altos.
- La alta dependencia de ingresos que no están relacionados directamente con el negocio del banco.

Amenazas

- Entorno macroeconómico nacional y regional vulnerable, que ha generado una reducción de la demanda de crédito para inversión y capital de trabajo.
- Sector productivo no petrolero con bajos niveles de crecimiento.
- Riesgo Político podría afectar al sector financiero.
- Riesgo legal derivadas de leyes tendientes a controlar las tasas de interés, las tasas de comisiones o el destino del crédito, lo que restaría la independencia en el control de riesgos de sus activos y de costos financieros y de servicios de la Banca.

3.2 ANÁLISIS INTERNO

3.2.1 Cadena de Valor del Crédito

El crédito consiste en un acuerdo entre dos partes mediante el cual la primera parte prestará una cantidad de dinero a la segunda durante un periodo de tiempo a cambio de una compensación denominada comúnmente tipo de interés asociado. Esto permite la adquisición de bienes materiales a cambio del compromiso por parte del tomador del préstamo del pago a plazos en un tiempo futuro.

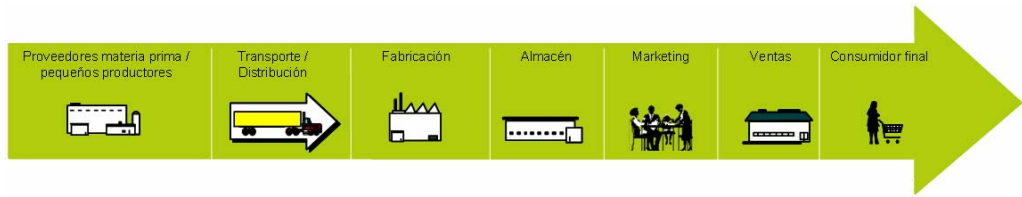
A medida que un individuo evoluciona en su vida económica, este irá dependiendo del crédito y se dará cuenta que sería difícil prescindir de él. Un ejemplo es la solicitud de una hipoteca que se ha convertido en un trámite muy común entre aquellos que desean adquirir una vivienda en propiedad. La hipoteca no es más que un préstamo a plazos que compromete al tomador del préstamo a realizar pagos futuros durante una cantidad determinada de tiempo. Los pagos futuros de una hipoteca y en general de cualquier otro tipo de préstamo, suelen consistir de capital e intereses.

El capital es sencillamente el precio original del bien adquirido. Los intereses reflejan la compensación que se paga al acreedor (persona o entidad) por disponer de una cantidad de dinero por adelantado. Los tipos de interés reflejan de otro modo la depreciación del dinero con el paso del tiempo.

La posibilidad de solicitar un préstamo es importante no solo para las personas, sino también para las empresas. Las empresas deben endeudarse a menudo para llevar a cabo un proyecto que requiera financiación. En definitiva, el crédito hace posible la vida hoy en día tal y como la conocemos, tanto a las personas como a las corporaciones.

Agregar valor a lo largo de toda una cadena de abastecimiento se hace cada vez más prioritario, dada la creciente importancia de los proyectos que vinculen a clientes, proveedores e industrias, generando un nuevo modelo de negocios.

GRÁFICO N° 7



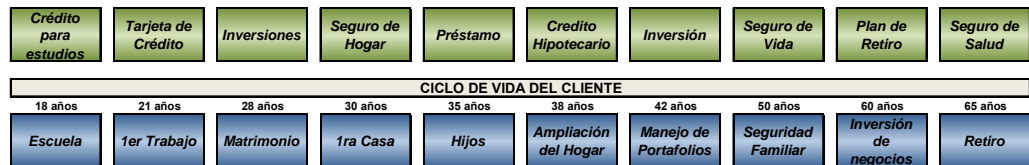
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

La banca podría tener presencia en la mayoría de las actividades para llevar a cabo el proceso de producción tanto a nivel personal como a nivel empresarial.

3.2.2 Ciclo de Vida del Producto

Banco Privado prioriza el ciclo de vida del Cliente como parámetro de medición de su estrategia.

CUADRO N° 5



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

3.2.3 Matriz B.C.G - (Grupo Consultor de Boston)

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la

industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización

Los cuatro segmentos de la Matriz BCG

La colocación de productos en la matriz del BCG proporciona 4 categorías en la cartera de la compañía:

- **Estrellas** (rápido crecimiento, alta participación de mercado)
 - Las Estrellas está utilizando grandes cantidades de efectivo. Las Estrellas son líderes en el negocio. Por lo tanto, deben generar también grandes cantidades de efectivo.
 - Las Estrellas tienen frecuentemente mayor dificultad en balancear su flujo de efectivo neto. Sin embargo, si se está necesitado de liquidez debe hacerse cualquier esfuerzo necesario para mantener su participación de mercado, porque tenderán a convertirse en Vacas lecheras si se mantiene la participación de mercado.
- **Vacas lecheras** (crecimiento bajo, alta participación de mercado)
 - Los beneficios y la generación de efectivo deben ser altos. Debido al crecimiento lento, las inversiones que son necesarias, deben ser bajas.

- Las Vacas lecheras son a menudo las estrellas de ayer, y son el sustento de una institución.

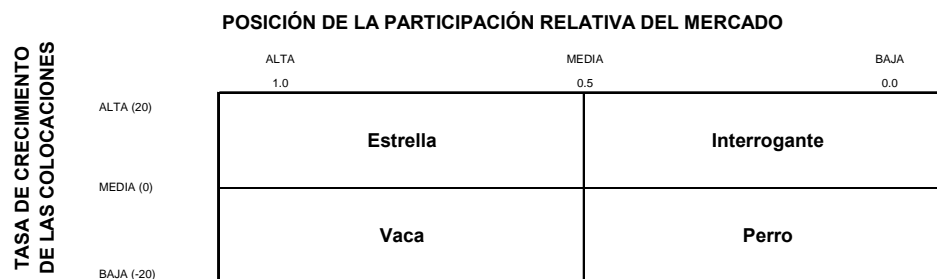
- **Perros** (crecimiento lento, baja participación de mercado)
 - Evite y disminuya el número del Perros en una compañía.

 - Tenga cuidado en emprender costosos “planes de rescate”.

 - Los productos Perros deberán seguir generando flujos de efectivo en caso contrarios éstos deberán ser liquidados.

- **Signos de interrogación** (alto crecimiento, baja participación de mercado)
 - Los Signos de interrogación; tienen las peores características de efectivo de todos, porque tiene altas demandas de efectivo y genera bajos retornos, debido a la baja participación de mercado.

 - Si la participación de mercado se mantiene invariable, sólo absorberán grandes cantidades de efectivo.

GRÁFICO N° 8

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

Al tratarse de un modelo de estudio, este no presenta datos de una posible ubicación del o los productos en la matriz B.C.G., pero cabe recalcar que su aplicación es indispensable para conocer el estado real de aporte que tendrían cada uno de los productos y/o unidades de negocio de una institución Financiera.

3.3 PROPUESTA METODOLOGICA (ELABORACIÓN DE MODELO DE MEDICIÓN DE RENTABILIDAD)

El modelo de medición de rentabilidad, busca generar una herramientas de información gerencial que permita pasar de los “datos contables” y “reportes de información gerenciales” (generados por el departamento de tecnología y operaciones del Banco Privado y monitoreados por las distintas unidades de negocio del banco, unidades de soporte y el departamento de Contabilidad) a un sistema de visualización y análisis profundo de indicadores del banco, tanto de una manera global que permita comparar la gestión del Banco Privado con sus principales competidores, así como de una manera más detallada capaz de llegar con una medición confiable a controlar la gestión de las Unidades de Negocio.

Además se busca generar un valioso conglomerado de Información Eficiente y Oportuna, para la toma de decisiones gerenciales.

PREMISAS GENERALES

- La medición de las unidades de negocio del banco deberá estar alineada a los siguientes objetivos:

BANCA DE CONSUMO

- Participación de mercado en los productos: monetarios, ahorro, plazo (incluyendo certificados corto plazo y papel comercial), fondos, cartera vigente, tarjetas de crédito.
- Maximización de la rentabilidad.

BANCA CORPORATIVA

- Wallet Share (Participación dentro del portafolio de créditos de un cliente) a nivel de cada cliente que, en el punto de partida, determinará el objetivo de contribución de la Unidad de Negocio a la participación de mercado.
- Maximización de la rentabilidad.

PROYECTOS ADICIONALES

- Los proyectos de negocio que generan demanda de recursos serán explícitamente separados de los costos operativos regulares de los segmentos a fin de que se visualice el costo adicional imputable que obedecerá a un presupuesto independiente al de continuidad operacional controlable.

AJUSTE DE METAS

- Participación de mercado: trimestralmente. Para tomar en cuenta los efectos de estacionalidad del mercado, el objetivo de participación se establecerá con respecto a la participación del mismo mes del año inmediato anterior.
- Para el caso de Banca Corporativa: el ajuste de metas se hará cuando se disponga de información oficial de Wallet Share.

PATRIMONIO

- Toda unidad de negocio deberá contar, con un capital asignado sobre una base análoga a las que determina el patrimonio requerido global del Banco. En principio sería deseable que dicho capital se calcule sobre la base del concepto de Capital en Riesgo (son los recursos propios que tienen la probabilidad de verse reducidos por la naturaleza propia de las colocaciones).
- Con el objeto de simplificar el entendimiento de la contribución de cada unidad de negocio a los resultados globales del Banco, no se calculará en forma directa

el costo financiero del capital asignado; pero dicho costo deberá constituir una de las premisas para la determinación del ROE (Utilidad/Patrimonio) mínima necesaria por unidad de negocio.

CALCULO DEL PATRIMONIO REQUERIDO:

- El patrimonio requerido se calcula sobre la ponderación de las siguientes cuentas:

Colocaciones: De acuerdo a la ponderación regulatoria: cartera y contingentes (9%), cartera vivienda (4.5%), inversiones (9%), bienes adjudicados (9%), activos fijos (9%) y Provisiones (9%).

TRANSFERENCIA DE FONDOS: De acuerdo a la estructura de ponderación de los activos totales de la institución. Esta ponderación será calculada mensualmente como el resultado de la diferencia entre el saldo de colocaciones menos el patrimonio asignado.

TASA DE TRANSFERENCIA

- La determinación de una tasa de Transferencia sobre las transferencias excedentarias o deficitarias de las unidades de negocio debe responder a los siguientes objetivos:
 - a) Estimular las decisiones de captación y de colocación de las unidades de negocio.

- b) Radicar en Tesorería el riesgo de tasa por mismatch (Es la diferencia en el Balance General de los Agentes Económicos del Activo expresado en Moneda Extranjera y el Pasivo expresado en Moneda Extranjera) de plazos entre captaciones y colocaciones.

ÍNDICE DE LIQUIDEZ

Cada unidad de negocio deberá constituir una reserva de activos líquidos equivalente a la mínima que mantenga el Banco en el marco de su política de cobertura de riesgos de liquidez

TESORERÍA

La unidad de tesorería tiene como objetivo fundamental la definición y ejecución de la política de liquidez institucional. En este marco, la unidad de tesorería debe mantener una reserva de liquidez apropiada (Activos Líquidos), buscando maximizar la rentabilidad de la misma.

Las unidades de negocio a través de su índice de liquidez, financian los activos líquidos institucionales. La tesorería paga por este financiamiento la tasa de muy corto plazo (overnight). Adicionalmente, cualquier financiamiento adicional requerido por la unidad de tesorería (transferencia), de acuerdo con los niveles reales del índice de liquidez institucional, igualmente tendrá el costo del overnight.

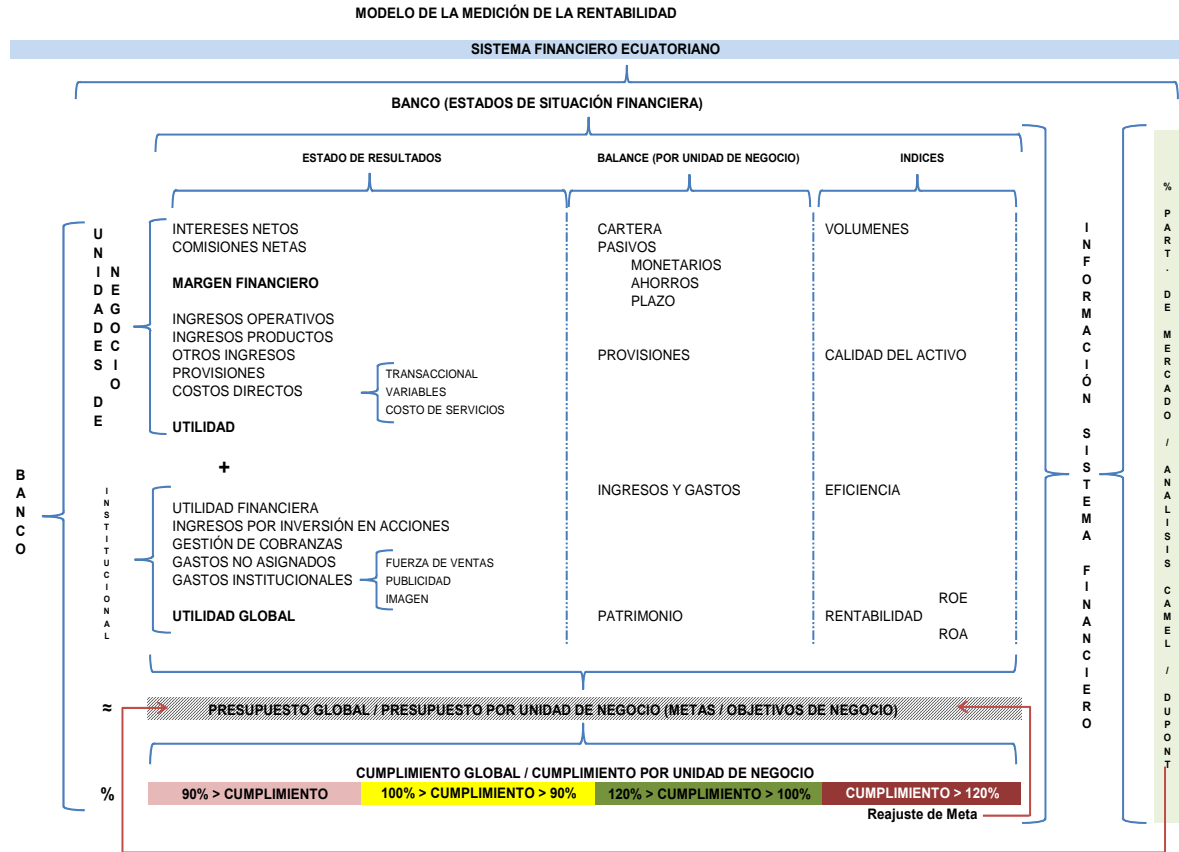
La diferencia de tasas en la transferencia adicional de fondos es asumida por una Cámara de Compensación, cuyos resultados son el reflejo de la diferencia entre la tasa de overnight y la tasa de transferencia institucional.

COSTOS

- Asignación de costos basada en criterio transaccional que vincule directamente a la Unidad prestadora y tomadora de la transacción o servicio.
- Variabilización de los costos por asignación basada en servicio efectivamente prestado / recibido. Todo costo proviene de una transacción valorada a una tarifa estándar. (Eliminación del concepto de costo indirecto).
- Otras unidades de negocio incorporarán los costos de los servicios recibidos generados por las Unidades y canales según el caso.
- Identificación del costo fijo no asignable que será registrado a nivel total del Banco como unidad final de agregación.

3.3.1 Esquema de Medición de Rentabilidad

GRÁFICO N° 9



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

3.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y RENTABILIDAD GLOBAL

3.4.1 Proceso de Consolidación de la Información

Se basa en el agrupamiento de manera sistemática de la información (factores determinantes en la demanda de productos financieros y datos sobre los balances, estado de pérdidas y ganancias) en relación a la competencia.

La consolidación ayuda a la administración de un sistema de información, facilitando a la gerencia la comparación y evolución de la información estratégica del Banco y de la competencia, además permite:

- La demanda de nuevos productos
- Visualización de “Amenazas y Oportunidades”
- Monitoreo de la información de la competencia.
- La toma de decisiones de los factores determinantes sobre la demanda de productos.
- La planificación de estrategias de control sobre la competencia.
- Nichos de mercado en los que se requiere mayor o menor presión comercial.

La consolidación de la Información tiene 3 fases fundamentales que son:

- Elaboración del Presupuesto Global.
- Visualización de los Balances de Cierre de mes, monitoreo del resultado final y comparación con el Presupuesto.
- Participación de Mercado y análisis estratégico de la competencia.

3.4.1.1 Elaboración del Presupuesto Global

La elaboración del presupuesto global consta de 4 fases de elaboración

1. Solicitud de información a las Unidades de Soporte.

Esta información recopila todas las actividades financieras y no financieras que le generan ingresos o egresos al Banco.

- Ingresos Extraordinarios
 - Recuperación de Cartera Castigada
 - Venta de Bienes Adjudicados
- Ingresos o Egresos por Acciones y/o Participaciones
 - Ingresos por inversión en Acciones
 - Utilidad obtenida en Subsidiarias
 - Aumentos de patrimonio de Subsidiarias
 - Dividendos
 - Reparto de Utilidades Subsidiarias
- Ingresos y Comisiones por Servicios
 - Ingresos que se obtienen por servicios bancarios brindados a los Clientes.
- Egresos Extraordinarios
- Gastos Operacionales
 - Gastos Operativos
 - Gastos de Personal
 - Gastos de Impuestos.

2. Negociación de Metas con las Unidades de Negocio (Banca de Consumo y Banca Corporativa)

Esta información recopila todos los ingresos y egresos derivados de la intermediación financiera.

- Ingresos por Intermediación Financiera
 - Presupuesto de Montos y Tasas de Cartera.
- Egresos por Intermediación Financiera
 - Presupuesto de Montos y Tasas de Obligaciones con el Público

3. Consolidación del Presupuesto Global y Determinación de los Indicadores financieros

Se elaboran los Estados Financieros presupuestados con el fin de analizar el impacto de las metas y otros valores presupuestados para el año.

- Balance Presupuestado
- Pérdidas y Ganancias Presupuestado
- Índices Financieros Presupuestados.

4. Aprobación del Presupuesto a través del Comité Gerencial.

El presupuesto definitivo es expuesto al Comité Gerencial para su aprobación, de no ser así se repiten los pasos anteriores.

3.4.1.2 Visualización de los Balances de Cierre de Mes, Monitoreo del Resultado Final y Comparación con el Presupuesto

La visualización y monitoreo del Cierre consta de 4 fases:

1. Elaboración de los Estados Financieros Mensuales previos.

Los estados Financieros son elaborados en base el Balance Único de Cuentas que se reporta a la Superintendencia de Bancos y sirve para realizar un análisis previo antes del cierre definitivo del mes.

2. Evaluación del Patrimonio Técnico

El patrimonio Técnico se monitorea con una semana de anticipación al cierre de mes, y se realizan los ajustes pertinentes para que este indicador este dentro del margen legal permitido.

3. Determinación de Provisiones Genéricas.

Las Provisiones Generales o Genéricas son política institucional, y a través de estas se cubren las contingencias de cada mes.

4. Comparación y medición del presupuesto.

Una vez que se cierra el balance mensual, se procede a “comparar” tanto el estado de Pérdidas y Ganancias como el Balance General vs

los estados financieros presupuestados, para determinar los cumplimientos mensuales tanto en saldos (volumen) como en indicadores financieros, para así realizar una evaluación de la situación real vs la situación que se planteó a principios de año.

3.4.1.3 Participación de Mercado y Análisis Estratégico de la Competencia

Se obtiene información actualizada y periódica de la competencia (Sistema Financiero: Bancos, Mutualistas, Cooperativas, Sociedades Financieras, etc.). La fuente de la información, en un primer momento es la página de Internet de la SIB (Superintendencia de Bancos), esta herramienta permite:

- Análisis Financiero: La información es ordenada y analizada de la misma forma que se procesa la información de los Bancos Privados, y se obtiene los índices financieros y de participación de mercado que han generados las instituciones mes a mes.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Análisis de participación de mercado por montos y porcentajes contiene una evaluación exhaustiva de las siguientes cuantías:

- Monetarios, Ahorros, Vista, Plazo + Valores En Circulación, Obligaciones Con El Publico, Cartera Vigente, Cartera

Improductiva, Provisiones, Provisión General, Cartera Total, Cartera Total + Contingentes, Activos, Pasivos, Patrimonio, Utilidad Antes de Provisiones e Impuestos, Utilidad Financiera.

Análisis CAMEL (véase en el capítulo 4.6.3, Implementación Análisis CAMEL)

SUFICIENCIA PATRIMONIAL

- Patrimonio / Activo Total.
- Patrimonio / Total Depósitos.
- Pasivo / Patrimonio → donde Patrimonio se define como la suma de la cuenta de patrimonio (3) + obligaciones convertibles (2801).
- Pat.Tec.Cons / (Activo Total + Conting.Pond.Riesgo).
- Pat.Tec.Cons / Pat.Tec.Req.
- Gasto Diferido / Pat. Tec. → donde Gasto Diferido es la cuenta 1905.
- Cobertura Patrimonial De Activos.

CALIDAD DE LOS ACTIVOS

- $\text{Activos Productivos} / \text{Activos Totales}$
- $\text{Crta. Vencida} / \text{Crta. Total} + \text{Contingentes}$
- $\text{Crta. No Devenga} / \text{Crta. Total}$
- $\text{Crta. Vencida Total} / \text{Crta. Total} + \text{Contingentes}$
- $\text{Provisión Crta.} / \text{Crta. Ven} + \text{Conting.} + \text{Pago Ctas Clientes} \rightarrow$ donde la cuenta pago ctas clientes es la 1614.
- $\text{Provisión Crta.} / \text{Total Crta.}$
- $\text{Operaciones Vinculadas} / \text{Activos Productivos} \rightarrow$ donde las operaciones vinculadas están: 7105 – 7402

EFICIENCIA

- $\text{Gastos Operativos} / \text{Ing. Operativos} + \text{Margen Financiero}$
- $\text{Gastos Operativos} / \text{Activos Total Promedio}$
- $\text{Activos Productivos} / \text{Pasivo Con Costo}$

RENTABILIDAD

- $\text{Resultados} / \text{Activo Promedio (ROA)}$
- $\text{Resultados} / \text{Patrimonio Promedio (ROE)}$
- $\text{Utilidad Operativa} / \text{Activo Productivo}$
- $\text{Utilidad Neta} / \text{Margen Operativo Neto}$

- $\text{Ingresos Netos de Int.+ Com. Netas} + \text{Ing. por Serv.Oper} / \text{Act.Productivo} - \text{Aceptaciones} - \text{Acciones y Part} \rightarrow$ donde las aceptaciones son la cuenta 24 y las acciones y participaciones la 1901

LIQUIDEZ

- Nivel De Liquidez
- $\text{Fondos Disponibles} / \text{Total Depósitos Corto Plazo}$

4 ANÁLISIS FINANCIERO Y APLICACIÓN DEL MODELO DE MEDICIÓN DE RENTABILIDAD

El análisis que se muestra a continuación, contienen información “NO OFICIAL” y pretende ser únicamente un Caso Practico de Aplicación del Modelo de Medición de Rentabilidad en una Institución Real.

4.1 ANÁLISIS GLOBAL

4.1.1 Antecedentes

El análisis comienza del Balance que contiene el plan único de cuentas presentado a la Superintendencia de Bancos.

A continuación se detalla, el plan de cuentas “universal” utilizada por las instituciones financieras (IFIS) ecuatorianas y autorizado por la Superintendencia de Bancos (SIB), con la finalidad de tener un mayor control y homogeneidad sobre los balances de las IFIS ecuatorianas. **VER ANEXO 2.**

4.1.2 Balances de Situación

La información del Balance se la traslada a un formato mucho más apreciable para los fines financieros, en el cual se muestra de manera condensada las principales cuentas que afectan el desenvolvimiento del negocio.

A continuación se muestra un ejemplo de estados financieros condensados (BG y PyG) a partir del balance real presentado a la Superintendencia de Bancos cada mes, éste representa una estructura idónea para realizar un mejor análisis financiero. **VER ANEXO 3 y 4.**

4.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS

4.2.1 Presupuesto de Ingresos Financieros

Se negocia el monto, y se presupuesta la tasa a la cual se va a colocar en el futuro, hay que tomar en cuenta la estacionalidad histórica de la cartera, el comportamiento de las familias de producto del banco y además se contempla aspectos como:

- Política Monetaria
- Política Impositiva.
- Políticas Gerenciales
- Decisiones del Régimen de Gobierno

A continuación se presenta un ejemplo de cómo realizar un presupuesto de ingresos financieros (Ingresos que se derivan del “Core Bussines” del Banco <<intermediación financiera>>) que parten de una proyección de las principales variable de ingreso que son:

El saldo de la cartera de créditos.- es el saldo de obligaciones que los clientes tienen con el banco a una fecha determinada, y corresponde a créditos vigentes (que no están en mora) y que generan intereses.

Los vencimientos de la cartera de créditos.- son todas las operaciones crediticias que concluyen en una fecha determinada de análisis y que representan el término de la obligación comercial que el cliente tiene con el banco.

Nuevas colocaciones de la cartera de créditos.- son todas las nuevas aperturas crediticias <<préstamos>> que el banco presupuesta conceder a un cliente en un periodo determinado, y están directamente relacionadas con la meta esperada de crecimiento.

El presupuesto de la cartera de créditos.- son los objetivos de colocación fijados a principios de año por la alta gerencia de acuerdo a un previo estudio macro y micro económico que representan los intereses de los accionistas y corresponden a una meta de participación de mercado, y son el resultado del “saldo de cartera de créditos” menos “los vencimientos de cartera de créditos” más “nuevas colocaciones de la cartera de créditos”

La tasa promedio ponderada de la cartera.- es la tasa de interés resultante de ponderar todas las operaciones de cartera concedidas (*saldo de cartera de créditos*) por su tasa de colocación respectiva.

La tasa de colocación.- es la tasa de colocación vigente de cartera para los nuevos créditos.

Los Intereses ganados.- son los ingresos monetarios resultantes de la concesión de créditos a una tasa de interés y plazo acordados con el cliente.

El proceso de elaboración del presupuesto de ingresos por “*intereses ganados*” toma en consideración el “*presupuesto de la cartera de créditos*” prevista para el siguiente año, cuyos saldos además consideran la estacionalidad histórica de la cartera en periodos de tiempo iguales, este proceso determina la **cartera presupuestada periódica**.

Para determinar la **tasa de presupuestada**, se ponderan los saldos resultantes de restar los “*vencimientos de la cartera de créditos*” de “*el saldo de la cartera de créditos*” por la “*tasa promedio ponderada de cartera*” más las “*nuevas colocaciones de la cartera de créditos*” por la “*la tasa de colocación*”.

Los ingresos presupuestados resultaran de la multiplicación de la **tasa presupuestada** por **la cartera presupuestada periódica**, dividido para el número de periodos en los que se hubiese dividido el presupuesto anual, hay que tomar en cuenta que en la variable “*nuevas colocaciones de cartera*” se

pueden realizar ajustes periódicos de acuerdo a efectos o circunstancias coyunturales que obliguen a realizar revisiones al presupuesto.

A continuación se detalla un ejemplo de la proyección de la cartera presupuestada, y determinación de la tasa presupuestada en un período anual dividido en 12 meses. **VER ANEXO 5.**

4.2.2 Presupuesto de Ingresos Ordinarios y Extraordinarios

Esta información se canaliza a través de los encargados de las unidades de soporte y marketing, pues hay que tomar en cuenta si se va a crear algún nuevo producto y que expectativas se tienen para el año a proyectar, además se considera los resultados históricos pues al tratarse de ingresos por servicios bancario y otros ingresos relacionados, éstos tienen un comportamiento relacionado directamente al crecimiento de las Obligaciones con el Público. **VER ANEXO 6.**

4.3 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

4.3.1 Presupuesto de Costos Operativos

Se determinarán las tarifas transaccionales de cada canal y tipo de transacción basados en los siguientes criterios:

- Fuerza de ventas (incluye gestión de cobranzas, tesorería, especialistas de productos).

- Cajas y Balcones de Servicio.
- Cajeros Automáticos.
- Call Center.
- Banca Electrónica.
- Futuras adquisiciones.
- Gastos Administrativos.
- Impuestos.
- Depreciación y amortización de activos.

El presupuesto de Costos Operativos es el resultado de incrementar a la base de gastos periódicos recurrentes, todos los nuevos rubros que se incorporarían en el siguiente año fiscal. Además a todo esto se le afecta una tasa de crecimiento de gastos que se determina por la naturaleza propia de cada concepto (inflación, política salarial, decisiones políticas, depreciación, políticas institucionales).

La asignación presupuestaria de los gastos operativos se realiza de la misma manera que la asignación real de gastos a cada unidad de negocio, tomando en cuenta las variables indicadas en el capítulo 3.3 a continuación se presenta un ejemplo de un presupuesto global de gastos. **VER ANEXO 7.**

4.3.2 Presupuesto de Egresos Financieros

Se negocia el monto, y se presupuesta la tasa a la cual se va a captar en el futuro, hay que tomar en cuenta la estacionalidad histórica de las Obligaciones con el Público y además se contempla aspectos como:

- Política Monetaria
- Política Impositiva.
- Políticas Gerenciales
- Decisiones del Régimen de Gobierno

Este presupuesto presenta cierta similitud con el de ingresos por intereses, ya que es consecuencia inmediata del saldo de Captaciones y Obligaciones financieras por la tasa promedio del pasivo con costo.

Para esto se necesita proyectar las cuentas de pasivo en función de los requerimientos propios de la institución, tanto como metas de crecimiento esperado como los requerimientos propios de liquidez requeridos, es así que se tomará en cuenta las siguientes consideraciones:

El saldo de los pasivos con costo.- es el saldo de depósitos que los clientes y las obligaciones financieras que el banco tiene a una fecha determinada, y corresponde a todos los depósitos de ahorro, plazo y obligaciones financieras que generan intereses a los depositantes y acreedores.

Incremento del pasivo con costo.- son todas las nuevas aperturas de cuenta de ahorro y plazo, además de los incrementos de los saldos de las cuentas existentes y requerimientos financieros (de fondeo), que el banco presupuesta captar en un periodo determinado, y están directamente relacionadas con la meta esperada de crecimiento.

El presupuesto del pasivo con costo.- son los objetivos de captación fijados a principios de año por la alta gerencia de acuerdo a un previo estudio macro y micro económico que representan los intereses de los accionistas y corresponden a una meta de participación de mercado, y son el resultado del “saldo de los pasivos con costo” más el “incremento del pasivo con costo”.

La tasa promedio ponderada del pasivo con costo.- es la tasa de interés resultante de ponderar todas las operaciones de captación de las cuentas de ahorro, plazo y obligaciones financieras por su tasa de captación respectiva.

La tasa de captación.- es la tasa de captación vigente tanto para los depósitos a plazo, ahorro y el costo del endeudamiento (Obligaciones Financieras).

Los Intereses pagados.- son los egresos monetarios resultantes de la captación de dinero a una tasa de interés y plazo acordados (de ser el caso).

El proceso de elaboración del presupuesto de egresos por “intereses pagados” toma en consideración el “presupuesto del pasivo con costo” previsto para el siguiente año, cuyos saldos además consideran la estacionalidad histórica de

los depósitos en periodos de tiempo iguales, este proceso determina los **Pasivos con costo periódicos presupuestados**.

Para determinar la **tasa de presupuestada**, se pondera “*el saldo del los pasivos con costo*” por la “*tasa promedio ponderada del pasivo con costo*” más el “*incremento del pasivo con costo*” por la “*la tasa de captación*”.

Los ingresos presupuestados resultaran de la multiplicación de la **tasa presupuestada** por **los pasivos con costo periódicos presupuestados**, dividido para el número de periodos en los que se hubiese dividido el presupuesto anual, hay que tomar en cuenta que en la variable “*incremento del pasivo con costo*” se pueden realizar ajustes periódicos de acuerdo a efectos o circunstancias coyunturales que obliguen a realizar revisiones al presupuesto.

A continuación se detalla un ejemplo de la proyección de las captaciones, y determinación de la tasa presupuestada en un período anual dividido en 12 meses. **VER ANEXO 8.**

4.4 BALANCES PRESUPUESTADOS

4.4.1 Estado de Resultados Presupuestado

EL Estado de Resultados, incorpora todas los ingresos y egresos resultantes de las “metas” que las unidades de negocios se comprometieron a alcanzar tanto en Activos como Pasivos, este P&G toma en cuenta una provisión de pago de

impuestos mensual, además que revierte la liquidez resultante como fuente de inversión para el Banco. **VER ANEXO 9.**

4.4.2 Balance General Presupuestado

El Balance General Presupuestado incorpora todas las “metas” que las unidades de negocio que se plantean para el próximo año, además contempla los resultados del P&G presupuestado mensualmente, además de la liquidez resultante mes a mes, que es registrada en la cuenta de Fondos disponibles. **VER ANEXO 10.**

4.4.3 Indicadores Financieros

Los Indicadores Financieros, sigue la misma lógica, parte de la información de Estados Financieros Presupuestados, y no es más que una réplica del análisis real del Banco. **VER ANEXO 11.**

4.5 MODELO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

4.5.1 Implementación del Modelo Global

Simplemente es realizar una comparación tanto monetaria como porcentual de la variación que presenta los Estados Financieros reales con los Presupuestados, este análisis incluye Balance General, Pérdidas y Ganancias e Indicadores Financieros.

Sistema de alarmas de control

Tanto para el seguimiento Global, como para cada unidad de Negocio, se implementará el siguiente sistema de alarmas según el resultado del cumplimiento presupuestario:

90% > CUMPLIMIENTO
100% > CUMPLIMIENTO > 90%
120% > CUMPLIMIENTO > 100%
CUMPLIMIENTO > 120%

- Si el cumplimiento es menor al 90%, significa que el rubro medido se encuentra en estado de alerta, el cumplimiento es bajo y debe ser mejorado.
- Si el cumplimiento está entre el 90% y el 99%, el rubro analizado se encuentra en una situación aceptable, podría y debería mejorar, lo ideal es superar el 100%.
- Si el cumplimiento es mayor al 100% y menor al 120%, el cumplimiento es excelente, el rubro analizado goza de un buen cumplimiento.
- Si el cumplimiento es mayor al 120%, se debe alertar sobre la validez del presupuesto planteado, existen 2 posibilidades el presupuesto fue mal realizado y debe ser ajustado, o el cumplimiento se debe a una excelente

gestión realizada, de todas formas se deberá ajustar el presupuesto siempre con el objetivo que este sea retador.

Metodología para el cumplimiento presupuestario

Hay que tomar en cuenta las siguientes condiciones para la medición presupuestaria:

- Los Ingresos son medidos $REAL / PRESUPUESTADO$, y el cumplimiento máximo que se puede obtener es 120% aún si este fuera superior.
- Los Egresos son medidos $PRESUPUESTADO / REAL$, y el cumplimiento máximo que se puede obtener es 120% aún si este fuera superior.
- Cuando no se tiene presupuesto o este es indiferente frente a la realidad y/o complejidad del modelo de rentabilidad, se mide $REAL = PRESUPUESTO$, lo que significa que en estos casos siempre habrá un cumplimiento del 100%

VER ANEXO 12

4.5.2 Implementación del Modelo por Unidad de Negocio

Al igual que en el modelo Global se trata de realizar una comparación tanto monetaria como porcentual de la variación que presenta los Estados Financieros reales con los Presupuestados, este análisis incluye Balance General por Unidad de negocio, Pérdidas y Ganancias por Unidad de negocio y las métricas de cada unidad de negocio, las cuales incluyen los principales indicadores financiero y comerciales.

Hay que tomar en cuenta las siguientes condiciones para la medición presupuestaria:

- Los Ingresos son medidos $REAL / PRESUPUESTADO$, y el cumplimiento máximo que se puede obtener es 120% aún si este fuera superior.
- Los Egresos son medidos $PRESUPUESTADO / REAL$, y el cumplimiento máximo que se puede obtener es 120% aún si este fuera superior.
- Cuando no se tiene presupuesto o este es indiferente frente a la realidad y/o complejidad del modelo de rentabilidad, se mide $REAL = PRESUPUESTO$, lo que significa que en estos casos siempre habrá un cumplimiento del 100%

VER ANEXO 13

4.6 EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo pretende mostrar una gama de indicadores financieros, capaces de determinar con exactitud la gestión del Banco como Institución de Intermediación financiera y ver de una manera clara, la “Salud Financiera” que presenta el Banco Privado.

Los Indicadores Financieros son consecuencia del análisis del Balance de Situación, pero cabe recalcar que hay indicadores más importantes que otros, y es así que se le da una mayor importancia al Índice de Patrimonio Técnico.

VER ANEXO 14

4.6.1 Índices

A Continuación se detalla los resultados obtenidos tras la aplicación de los Índices utilizados en el modelo de rentabilidad. **VER ANEXO 15**

4.6.1.1 Métricas Modelo de Unidad de Negocio

Las métricas agrupan los principales indicadores para cada uno de las Unidades de Negocio, en este caso se muestran los indicadores competentes para la medición. **VER ANEXO 16**

4.6.2 Análisis Dupont¹⁵

Hace parte de los índices de rentabilidad o rendimiento y en él se conjugan dos de los índices usados con más frecuencia.

El sistema de análisis DuPont actúa como una técnica de investigación dirigida a localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa; el sistema de análisis DuPont es el sistema empleado por la administración como un marco de referencia para el análisis de los estados financieros y para determinar la condición financiera de la compañía.

El sistema DuPont reúne, en principio, el margen neto de utilidades, que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas (Activo Productivo), y la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas (Otorgamiento de Créditos en el caso de un Banco).

Se calcula así:

Análisis Dupont: Rentabilidad con relación al Activo productivo * Rotación y capacidad para obtener utilidades.

Donde: Rentabilidad con relación al Activo Productivo (utilidad neta/Activo Productivo) y Rotación y capacidad para obtener utilidades (Activo Productivo/Activo Total).

¹⁵ Cfr. <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/19/dupont.htm>. *En qué consiste la razón dupont?*.

Entonces la fórmula del Análisis Dupont queda así:

Análisis Dupont= (Utilidad Neta/Activo Productivo)*(Activo Productivo/Activo Total). **VER ANEXO 17**

4.6.3 Implementación Análisis Camel¹⁶

CAMEL (Capital, Asset, Management, Earning and Liquidity)

El método de evaluación de CAMEL, consiste en medir y analizar cinco parámetros fundamentales: Capital, Activos, Manejo Corporativo, ingresos y Liquidez.

Dicha evaluación es utilizada principalmente en el sector financiero para hacer mediciones de riesgo corporativo.

Fue un método adoptado por los entes reguladores de la Banca Norteamericana, con el fin de evaluar la solidez financiera y gerencial de las principales entidades comerciales de los Estados Unidos. CAMEL hace la revisión y calificación de cinco áreas de desempeño financiero y gerencial: Idoneidad de Capital, Idoneidad de Activos, Manejo Gerencial, Estado de Utilidades, y Liquidez Administrativa.

¹⁶ Cfr. <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/14/camel.htm>. **Cuáles son los criterios de evaluación del camel y cuáles son sus indicadores?**

Generalmente para llevar a cabo una evaluación tipo CAMEL se requiere la siguiente información:

(1) estados financieros; (2) presupuestos y proyecciones de flujo de efectivo; (3) tablas de amortización de cartera; (4) fuentes de financiamiento; (5) información relativa a la junta de directores; (6) operaciones/patrones de personal; y (7) información macro-económica.

Los estados financieros constituyen la base del análisis cuantitativo que realiza CAMEL. Se precisa que las empresas presenten estados financieros debidamente auditados, correspondientes a los últimos tres años, así como estados interinos para el último período de 12 meses. Los demás materiales requeridos proporcionan información de planificación y muestran la evolución que ha tenido la institución. Estos documentos demuestran a los analistas de CAMEL el nivel y estructura de las operaciones de préstamo, Detalles:

Calificación Otorgada por CAMEL

Basándose en los resultados de los estados financieros debidamente ajustados, CAMEL asigna una calificación comprendida del uno al cinco por cada una de los 5 aspectos de análisis (Capital, Activos, Manejo Administrativo, Rentabilidad y Liquidez), que están medidos por índices (indicadores) financieros identificados para cada aspecto, los cuales a su vez se evalúan tomando en cuenta el resultado que la institución haya obtenido por cada índice analizado.

A continuación se presenta una definición para cada área y la gama de criterios que determinan cada calificación:

CAPITAL

El objetivo que persigue el análisis de la idoneidad de capital es el de medir la solvencia financiera de una empresa o institución financiera, mediante la determinación de si los riesgos en los que ha incurrido están adecuadamente equilibrados con el capital y reservas necesarios para absorber posibles pérdidas.

Un índice es el apalancamiento que ilustra la relación que existe entre los activos de la IFI (Institución Financiera) y sus riesgos y su equidad. Otro índice, la capacidad para captar equidad constituye una evaluación cualitativa de la capacidad que posea la IFI para responder ante la necesidad de reponer o incrementar su equidad en cualquier momento dado. Un tercer índice, la idoneidad de reservas constituye una medida cuantitativa de las reservas que posea la empresa para confrontar pérdidas de cartera y la medida en que la institución pueda absorber posibles pérdidas de cartera.

CALCULO DEL ÍNDICE DE CAPITAL (ver capítulo 1.2.1.6. publicación de indicadores financieros)

Si se evalúa el índice **COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVO**, la consideración sería, otorgar 1 a la institución que tenga el índice más alto pues se considera que a mayor cobertura es mejor la calificación.

CUADRO N° 6

Entidad	COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVOS	(R)
CITIBANK	936.1	1
PACIFICO	696.4	2
PRODUBANCO	339.5	3
PICHINCHA	296.4	4
UNIBANCO S.A.	274.3	5
BOLIVARIANO	221.0	6
INTERNACIONAL	176.4	7
MM JARAMILLO ARTEAGA	151.1	8
MACHALA	119.3	9
AUSTRO	118.3	10
DE GUAYAQUIL	80.3	11
SOLIDARIO	53.6	12
RUMIÑAHUI	34.9	13

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

Si se evalúa el índice **PASIVO / PATRIMONIO**, la consideración sería, otorgar 1 a la institución que tenga el índice más bajo pues se considera que a menor endeudamiento es mejor la calificación.

CUADRO N° 7

Entidad	PASIVO / PATRIMONIO	(R)
UNIBANCO S.A.	419.0	1
PACIFICO	465.0	2
PRODUBANCO	613.5	3
PICHINCHA	644.8	4
CITIBANK	649.0	5
INTERNACIONAL	711.4	6
SOLIDARIO	761.7	7
MACHALA	833.9	8
BOLIVARIANO	862.0	9
AUSTRO	893.7	10
DE GUAYAQUIL	914.1	11
RUMIÑAHUI	1004.1	12
MM JARAMILLO ARTEAGA	1358.3	13

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

Si se evalúa el índice **PATRIMONIO / TOTAL DEPÓSITOS**, la consideración sería, otorgar 1 a la institución que tenga el índice más alto pues se considera que a mayor cobertura de depósitos es mejor la calificación.

CUADRO N° 8

Entidad	PATRIMONIO / TOTAL DEPOSITOS	(R)
UNIBANCO S.A.	25.5	1
PACIFICO	23.0	2
SOLIDARIO	22.2	3
PRODUBANCO	18.8	4
PICHINCHA	16.8	5
CITIBANK	16.3	6
INTERNACIONAL	14.7	7
DE GUAYAQUIL	14.3	8
BOLIVARIANO	12.9	9
MACHALA	12.5	10
AUSTRO	11.8	11
RUMIÑAHUI	11.3	12
MM JARAMILLO ARTEAGA	7.9	13

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

Si se evalúa el índice **PATRIMONIO / ACTIVO TOTAL**, la consideración sería, otorgar 1 a la institución que tenga el índice más alto pues se considera que a mayor cobertura patrimonial es mejor la calificación.

CUADRO N° 9

Entidad	PATRIMONIO /ACTIVO TOTAL	(R)
UNIBANCO S.A.	19.8	1
PACIFICO	18.4	2
PRODUBANCO	14.6	3
PICHINCHA	13.8	4
CITIBANK	13.5	5
INTERNACIONAL	12.6	6
SOLIDARIO	11.6	7
MACHALA	10.8	8
BOLIVARIANO	10.6	9
AUSTRO	10.3	10
DE GUAYAQUIL	10.1	11
RUMIÑAHUI	9.3	12
MM JARAMILLO ARTEAGA	6.9	13

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

Si se evalúa el índice **PATRIMONIO TÉCNICO CONSTITUIDO / PATRIMONIO TÉCNICO REQUERIDO**, la consideración sería, otorgar 1 a la institución que tenga el índice más alto pues se considera que a mayor patrimonio técnico constituido mayor cobertura por lo tanto es mejor la calificación.

CUADRO N° 10

Entidad	PAT.TEC.CONS / PAT.TEC.REQ	(R)
PACIFICO	182.2	1
UNIBANCO S.A.	171.2	2
PRODUBANCO	158.2	3
MACHALA	146.6	4
SOLIDARIO	146.3	5
AUSTRO	145.4	6
BOLIVARIANO	142.0	7
DE GUAYAQUIL	139.3	8
INTERNACIONAL	136.5	9
CITIBANK	135.2	10
RUMIÑAHUI	121.2	11
MM JARAMILLO ARTEAGA	116.0	12
PICHINCHA	110.8	13

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

Si se evalúa el índice **PATRIMONIO TÉCNICO CONSTITUIDO / ACTIVOS + CONTINGENTES**, la consideración sería, otorgar 1 a la institución que tenga el índice más alto pues se considera que a mayor patrimonio técnico constituido mayor cobertura por lo tanto es mejor la calificación.

CUADRO N° 11

Entidad	PAT. TEC. / ACTIVOS + CONT.	(R)
SOLIDARIO	11.6	1
CITIBANK	10.0	2
MACHALA	8.6	3
PACIFICO	8.3	4
RUMIÑAHUI	8.1	5
PRODUBANCO	7.9	6
INTERNACIONAL	7.4	7
BOLIVARIANO	7.2	8
AUSTRO	6.3	9
DE GUAYAQUIL	6.1	10
MM JARAMILLO ARTEAGA	5.8	11
PICHINCHA	5.5	12
UNIBANCO S.A.	4.9	13

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

El siguiente paso sería promediar las calificaciones de cada uno de los índices detallados anteriormente por cada banco para obtener un ranking (de menor a mayor calificación) por el promedio de la calificación.

CUADRO N° 12

Entidad	RG
PACIFICO	3.1
UNIBANCO S.A.	3.4
PRODUBANCO	4.1
CITIBANK	4.8
INTERNACIONAL	6.2
SOLIDARIO	6.8
MACHALA	6.8
PICHINCHA	7.1
BOLIVARIANO	7.4
AUSTRO	9.4
RUMIÑAHUI	9.7
DE GUAYAQUIL	10.0
MM JARAMILLO ARTEAGA	11.7

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

Una vez obtenido el ranking por institución se procede a otorgar una calificación del 1 al 5, de acuerdo al Quintil al que pertenezca según el promedio obtenido.

CUADRO N° 13

Entidad	RG	Rankin
PACIFICO	3.1	1
UNIBANCO S.A.	3.4	1
PRODUBANCO	4.1	1
CITIBANK	4.8	2
INTERNACIONAL	6.2	2
SOLIDARIO	6.8	3
MACHALA	6.8	3
PICHINCHA	7.1	3
BOLIVARIANO	7.4	3
AUSTRO	9.4	4
RUMIÑAHUI	9.7	5
DE GUAYAQUIL	10.0	5
MM JARAMILLO ARTEAGA	11.7	5

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Luna y Javier Mora

De esta manera se determina la primera calificación de la serie del CAMEL (Capital -Capital). **VER ANEXO 18-1**

ACTIVOS

El análisis que se hace sobre la calidad de los activos se divide en tres componentes: calidad de la cartera, sistema de clasificación de cartera, y activos fijos. La calidad de cartera incluye dos índices cuantitativos: cartera en riesgo, que determina el monto de cartera vencida más allá de 30 días; y política de sanciones/anulaciones, que determina cuáles son las anulaciones y sanciones introducidas por la empresa basándose en criterios CAMEL. El sistema de clasificación de cartera conlleva la revisión de las tablas de amortización de cartera y la evaluación de las políticas que tiene la institución con respecto a la evaluación de riesgos de cartera.

Bajo los activos fijos, un índice constituye la productividad de los activos a largo plazo, que evalúan las políticas de la empresa con respecto a inversiones en bienes fijos. El otro índice tiene que ver con la infraestructura institucional, que se evalúa para determinar si es que cumple con las necesidades tanto del personal como de los clientes.

CALCULO DEL ÍNDICE DEL ACTIVO

Para el cálculo del segundo punto de la serie CAMEL (Asset - Activo) se procede de la misma forma que para el cálculo de índice de Capital. **VER ANEXO 18-2.**

MANEJO ADMINISTRATIVO.

Son cinco los índices comprendidos en este aspecto del análisis: administración, recursos humanos, procesos, controles y auditoria; sistema de tecnología informática; y planificación estratégica y presupuestos. Administración se centra en torno a cuán bien funciona el directorio o junta directiva de la institución, incluyendo la diversidad de su destreza técnica, su independencia de la gerencia, y su capacidad de adoptar decisiones de manera flexible y efectiva. El segundo índice, recursos humanos evalúa si es que el departamento de recursos humanos proporciona una guía clara y presta el apoyo indispensable para el personal operativo, incluyendo contratación y capacitación de nuevo personal, sistemas de incentivos para el personal, y sistema de evaluación de desempeño. El tercer índice, procesos, controles y auditoria se centra en torno al grado al que la empresa ha formalizado sus procesos claves y la eficacia con la que controla sus riesgos abarcando toda la organización, según se deduce por su ambiente de control y la calidad de su auditoria interna y externa. El cuarto índice, sistema de tecnología informática evalúa los sistemas de información computarizada y si es que están funcionando eficaz y eficientemente, si se generan informes para fines gerenciales de manera oportuna y exacta. Estos análisis revisan el ambiente tecnológico de la información, así como la magnitud y calidad de los controles específicos introducidos en la tecnología de informática. El quinto índice, planificación estratégica y elaboración de presupuestos indaga el hecho de si la institución lleva a cabo un proceso comprehensivo y participativo para generar proyecciones financieras en el corto y largo plazo, y si es que el plan es

actualizado de acuerdo a las necesidades, y empleado dentro del proceso de tomar decisiones.

CALCULO DEL ÍNDICE DE MANEJO ADMINISTRATIVO

Para el cálculo del tercer punto de la serie CAMEL (Management - Manejo Administrativo) se procede de la misma forma que para el cálculo de índice de Capital. **VER ANEXO 18-3.**

RENTABILIDAD

CAMEL elige tres índices cuantitativos y uno cualitativo para medir el rendimiento de la empresa: créditos ajustados sobre equidad, eficiencia operativa, réditos ajustados sobre activos, y la política aplicada a la tasa de interés. Rédito ajustado sobre equidad (ROE) mide la capacidad que tiene la institución de mantener e incrementar su valor neto a través de las utilidades que le genera sus operaciones. Eficiencia Operativa determina la eficiencia que ha alcanzado la institución y guía su progreso hacia lograr una estructura de costos que se acerca al nivel logrado por instituciones financieras formales. Réditos ajustados sobre activos (ROA) mide cuán bien han sido utilizados los activos de la empresa o la capacidad institucional para generar utilidades sobre una base de activos definida. Los analistas CAMEL también estudian la política aplicada a tasas de interés que ha adoptado la empresa o institución financiera a fin de evaluar el grado al que la administración analiza e introduce ajustes a las tasas de interés de la institución con relación a préstamos micro-

empresariales (y depósitos, de aplicar), basándose en el costo de los fondos, metas de utilidad, y ambiente macro-económico.

CALCULO DEL ÍNDICE DE RENTABILIDAD

Para el cálculo del cuarto punto de la serie CAMEL (Earning - Rentabilidad) se procede de la misma forma que para el cálculo de índice de Capital. **VER ANEXO 18-4.**

MANEJO DE LIQUIDEZ.

La quinta área que evalúa CAMEL tiene que ver con la capacidad que tiene la institución para manejar las disminuciones en las fuentes de fondos e incrementos en activos, así como para cubrir gastos a un costo razonable. Los índices en este aspecto se basan en estructura de pasivos, disponibilidad de fondos para satisfacer la demanda de crédito, proyecciones de efectivo, y productividad de otros activos corrientes. Bajo estructura de pasivos, los analistas de CAMEL revisan la composición de los pasivos de la institución, incluyendo su tendencia, tasa de interés, condiciones de pago y sensibilidad a los cambios que se dan en el ambiente macro-económico. Los tipos de garantías que precisan las facilidades de crédito, fuentes de crédito de que dispone y la medida en que se analiza de buena forma la diversificación de recursos. Este índice también se centran en torno a la relación se mantiene con la banca en términos de apalancamiento logrado sobre la base de garantías, nivel de credibilidad que maneja la institución con respecto al sector bancario, y la facilidad con la que la institución puede obtener fondos cuando lo precisa.

CALCULO DEL ÍNDICE DE LIQUIDEZ

Para el cálculo del quinto punto de la serie CAMEL (Liquidity - Liquidez) se procede de la misma forma que para el cálculo de índice de Capital. **VER ANEXO 18-5.**

CALCULO DEL ÍNDICE CAMEL

Una vez obtenidos los 5 indicadores del CAMEL para cada institución analizada, se procede a obtener un promedio definitivo por institución, en función de los promedios obtenidos en cada uno de los aspectos analizados, al cual se le otorgará una calificación del 1 al 5 de acuerdo al Quintil al que pertenezca su promedio definitivo. **VER ANEXO 18.**

4.6.4 Participación de Mercado

Se obtiene información actualizada y periódica de la competencia (Sistema Financiero: Bancos, Mutualistas, Cooperativas, Sociedades Financieras, etc). La fuente de la información, en un primer momento es la página de Internet de la SIB (Superintendencia de Bancos), esta herramienta permite:

- Análisis Financiero: La información es ordenada y analizada de la misma forma que se procesa la información del Banco Privado, y se obtiene los índices financieros y de participación de mercado que han generados las instituciones mes a mes.

A continuación se presenta un ejemplo de participación de mercado de volúmenes (Saldos) de cada uno de los principales productos de Captaciones y Colocaciones, en donde se representa el peso relativo que cada institución tiene en el sistema según el producto analizado. **VER ANEXO 19.**

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El modelo de Control Presupuestario, pretende generar un estándar básico para el seguimiento de una institución financiera del medio ecuatoriano.

Este modelo busca ser la herramienta idónea para que cada unidad de negocio sea parte y este consciente de su aporte de valor para la consecución de los objetivos de rentabilidad planteados por la institución financiera.

La esquematización del Modelo de seguimiento y control presupuestario busca comprender el impacto que tiene cada una de las unidades de negocio en los distintos indicadores de seguimiento y su aporte dentro la institución financiera.

Las consideraciones propias del modelo de Control Presupuestario, están enmarcadas en un escenario real del mercado financiero ecuatoriano basado en estudios anteriores y en observaciones realizadas a los participantes de este mercado.

La elaboración del Presupuesto contempla todos los rubros de ingresos y egresos más comunes en una institución bancaria más las afectaciones de las distintas variables macroeconómicas, pudiendo estas ser manipuladas de acuerdo a las necesidades o realidades que se presente en cada institución financiera.

El análisis de la Competencia, Participación de mercado y Camel, busca confrontar a las instituciones financieras bajo un mismo modelo de seguimiento para que sus indicadores sean absolutamente comparables y sirvan como una herramienta de Benchmarking.

Este modelo pretende ser una estrategia diferenciadora dentro de la Administración de una institución financiera, pues busca demostrar el aporte de valor que generan las distintas unidades de negocio dentro de un Banco del sistema financiero ecuatoriano, para que esta a su vez genere mayores niveles de participación en el mercado financiero ecuatoriano.

La investigación realizada tuvo el fin de encontrar las principales necesidades y detallar los principales obstáculos que se tiene para implementar un modelo de evaluación presupuestaria.

5.2 RECOMENDACIONES

Para la implementación de este modelo, se recomienda iniciar con un sistema de medición global (todo el banco) y paulatinamente ir profundizando el análisis en cada una de las unidades de negocio partiendo desde el punto de vista contable para llegar a un análisis financiero profundo por cada unidad de negocio.

Par cada unidad de negocio se recomienda utilizar un correcto sistema de asignación de ingresos y gastos reales, para así poder determinar un verdadero indicador de generación de valor dentro de la institución y su respectivo aporte en el costo global.

Se recomienda tomar en cuenta las realidades propias de cada institución para la implementación del modelo de control presupuestario.

Este trabajo pretende ser el inicio de un nuevo enfoque de medición presupuestaria, y deberá ser profundizado a futuro en cada uno de los distintos aspectos mencionados en este estudio con el fin de perfeccionar el modelo.

Para la elaboración del presupuesto, se debe tomar en cuenta las necesidades propias de cada unidad de negocio y confrontarlas con los requerimientos institucionales con el fin de no caer en metas utópicas o subestimadas.

Para la elaboración del análisis de Participación de mercado se recomienda tomar un modelo estándar (cualquiera) con la finalidad de generar información comparable y confrontable.

Se recomienda que este modelo de control presupuestario, vaya de la mano el balance score card global de cada institución, para que este sirva de apoyo en la toma de decisiones gerenciales.

Se debe realiza un evaluación previa (investigación) de la institución en la cual se va a implementar el modelo de control presupuestario para determinar consideraciones que este modelo pudo haber omitido.

BIBLIOGRAFÍA

1. CAVES y PORTER. (1977). *From entye barries to mobility barries*. USA: Quarterly Journal of Economics.
2. CHIRIBOGA, L. (2007). *Sistema Financiero*. Ecuador: Publigráficas Jokama.
3. DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. (1999). España. MCMXCIX Océano. Grupo Editorial S.A.
4. ECUADOR. BANCO PICHINCHA. (2007). *Informe Anual 2006*. Ecuador: Vicepresidencia de Control Financiero.
5. ECUADOR. BANCO PICHINCHA. (2008). *Informe Anual 2007*. Ecuador: Vicepresidencia de Control Financiero.
6. ECUADOR. *Normas generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero*. Libro 1 Capitulo I.
7. FABOZZI MODIGLIANI y FERRI. (1996). *Mercados e Instituciones Financieras*. México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
8. FRED, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
9. FREIXAS, R. (1997). *Economía Bancaria*. España: Edición Antoni Bosch.
10. GRINBLATT y TIRMAN. (2002). *Mercados Financieros y Estrategia Empresarial*. McGraw-Hill.
11. HAROLD y WEIHRIC. (1998). *Administración Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
12. HICKS y GULLETTI. (1991) . *Administration*. México: Compañía Editorial Continental S.A..
13. HILL y JONES. (1996) . *Administración estratégica un enfoque integrado*. Bogota: Mc Graw Hill.
14. INZURRAGA, L. (2005). *Las barreras de entrada*. Estrategia Magazine. Volumen 57.
15. KINNEAR, C. (1998). *Investigación de Mercados*. Colombia: Mc. Graw Hill.

16. NARRES, K. MALHOTRA. (1997). *Investigación de Mercados un enfoque práctico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
17. OGLIASTRI, E. (1994). *Manual de Planeación Estratégica*. Bogotá: Editores Tercer Mundo. 7ma Edición.
18. PASCUAL, J. (2001). *Gestión Bancaria*. México: McGraw-Hill
19. PORTER, M. (1980). *Estrategia competitiva*. Harvard Buissness Review.
20. PORTER, M. (1998). *Estrategia Competitiva*. Sin Lugar de publicación: Compañía Editorial Continental.
21. PUBLIDIRECTA. (2001). [http://www.publirecta.com/dicc/diccionario-marketing_e.php]. *Diccionario Marketing*.
22. SALLENAVE, P. (1995). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Barcelona: Editorial Norma. 2da edición.
23. STRICKLAND y THOMPSON. (2001). *Administración Estratégica, Conceptos y Casos*. México: Mc Graw Hill.
24. TOMAS, C., KINNER y TAYLOR, J. (1993). *Investigación y Estrategias de Mercado*. Colombia: McGraw Hill.
25. VILLALOBOS, J. (1996). *Matemáticas financieras*. México: Editorial Iberoamericana.
26. www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=Microentorno.
27. www.degerencia.com/articulo/10_conceptos_sobre_proyectos_de_inversion
28. www.es.wikipedia.org
29. www.gestiopolis.com
30. www.monografias.com/trabajos10/regarega.shtml#ga
31. www.monografias.com/trabajos17/curso-administracion/curso-administracion.shtml
32. www.rivadeneirabarriga.com
33. www.superban.gov.ec
34. www.superban.gov.ec/arc/ie_sf_ef_bf.jsp?/Bancos_Privados/2006
35. www.supercias.gov.ec

ANEXOS

CATALOGO ÚNICO DE CUENTAS BANCOS DEL SISTEMA FINANCIERO	
1 ACTIVO	28 OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN
11 FONDOS DISPONIBLES	2801 Obligaciones convertibles en acciones
1101 Caja	280105 Obligaciones convertibles en acciones
110105 Efectivo	280110 Prima y descuento en colocación de obligaciones
110110 Caja chica	2802 Aportes para futura capitalización
1102 Depósitos para encaje	29 OTROS PASIVOS
110205 Banco Central del Ecuador	2901 Ingresos recibidos por anticipado
110210 Banco Nacional de Fomento	290105 Intereses recibidos por anticipado
110215 Bancos locales	290115 Rentas recibidas por anticipado
1103 Bancos y otras instituciones financieras	290120 Afiliaciones y renovaciones
110310 Bancos e instituciones financieras locales	290190 Otros
110315 Bancos e instituciones financieras del exterior	2902 Consignación para pago de obligaciones
1104 Efectos de cobro inmediato	2904 Fondo de reserva empleados
1105 Remesas en tránsito	2908 Transferencias internas
110505 Del país	2910 Posición
110510 Del exterior	2990 Otros
12 OPERACIONES INTERBANCARIAS	299005 Sobrantes de caja
1201 Fondos interbancarios vendidos	299090 Varios
120105 Bancos	3 PATRIMONIO
120110 Otras instituciones del sistema financiero	31 CAPITAL SOCIAL
1202 Operaciones de reporto con instituciones financieras	3101 Capital pagado
120205 Instituciones financieras públicas	3102 (Acciones en tesorería)
120210 Bancos	32 PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACION DE ACCIONES
120215 Otras instituciones del sistema financiero	3201 Prima en colocación de acciones
1299 (Provisión para operaciones interbancarias y de reporto)	3202 (Descuento en colocación de acciones)
129905 (Provisión para fondos interbancarios vendidos)	33 RESERVAS
129910 (Provisión para operaciones de reporto con instituciones financieras)	3301 Legales
13 INVERSIONES	3303 Especiales
1301 Para negociar de entidades del sector privado	330305 A disposición de la Junta General de Accionistas
130105 De 1 a 30 días	330310 Para futuras capitalizaciones
130110 De 31 a 90 días	330390 Otras
130115 De 91 a 180 días	3304 Reserva para readquisición de acciones propias
130120 De 181 a 360 días	3305 Revalorización del patrimonio
130125 De más de 360 días	3310 Por resultados no operativos
1302 Para negociar del estado o de entidades del sector público	34 OTROS APORTES PATRIMONIALES
130205 De 1 a 30 días	3402 Donaciones
130210 De 31 a 90 días	340205 En efectivo
130215 De 91 a 180 días	340210 En bienes
130220 De 181 a 360 días	3490 Otros
130225 De más de 360 días	35 SUPERAVIT POR VALUACIONES
1303 Disponibles para la venta de entidades del sector privado	3501 Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros
130305 De 1 a 30 días	3502 Superávit por valuación de inversiones en acciones
130310 De 31 a 90 días	36 RESULTADOS
130315 De 91 a 180 días	3601 Utilidades o excedentes acumulados
130320 De 181 a 360 días	3602 (Pérdidas acumuladas)
130325 De más de 360 días	3603 Utilidad del ejercicio
1304 Disponibles para la venta del estado o de entidades del sector público	3604 (Pérdida del ejercicio)
130405 De 1 a 30 días	4 GASTOS
130410 De 31 a 90 días	41 INTERESES CAUSADOS
130415 De 91 a 180 días	4101 Obligaciones con el público
130420 De 181 a 360 días	410105 Depósitos monetarios
130425 De más de 360 días	410110 Depósitos monetarios de instituciones financieras
1305 Mantenedas hasta el vencimiento de entidades del sector privado	410115 Depósitos de ahorro
130505 De 1 a 30 días	410120 Fondos de tarjetahabientes
130510 De 31 a 90 días	410125 Operaciones de reporto
130515 De 91 a 180 días	410130 Depósitos a plazo
130520 De 181 días a 1 año	410135 Depósitos de garantía
130525 De 1 a 3 años	410190 Otros
130530 De 3 a 5 años	4102 Operaciones interbancarias
130535 De 5 a 10 años	410205 Fondos interbancarios comprados
130540 De más de 10 años	410210 Operaciones de reporto con instituciones financieras
1306 Mantenedas hasta el vencimiento del estado o de entidades del sector público	4103 Obligaciones financieras
130605 De 1 a 30 días	410305 Sobregiros
130610 De 31 a 90 días	410310 Obligaciones con instituciones financieras del país
130615 De 91 a 180 días	410315 Obligaciones con instituciones financieras del exterior
130620 De 181 días a 1 año	410320 Obligaciones con entidades del grupo financiero en el país
130625 De 1 a 3 años	410325 Obligaciones con entidades del grupo financiero en el exterior
130630 De 3 a 5 años	410330 Obligaciones con entidades financieras del sector público
130635 De 5 a 10 años	410335 Obligaciones con organismos multilaterales
130640 De más de 10 años	410340 Préstamo subordinado
1307 De disponibilidad restringida	410345 Obligaciones con entidades del sector público
130705 Entregadas para operaciones de reporto	410350 Otras obligaciones
130710 Depósitos sujetos a restricción	4104 Valores en circulación y obligaciones convertibles en acciones
130715 Títulos valores para encaje	410405 Bonos

130720	Otros	410410	Obligaciones
1399	(Provisión para inversiones)	410415	Otros títulos valores
139905	(Provisión para valuación de inversiones mantenidas hasta el vencimiento y restringidas)	410420	Obligaciones convertibles en acciones
139910	(Provisión general para inversiones)		
14	CARTERA DE CREDITOS	4105	Otros intereses
1401	Cartera de créditos comercial por vencer	410505	Fondos de reserva empleados
140105	De 1 a 30 días	410590	Otros
140110	De 31 a 90 días	42	COMISIONES CAUSADAS
140115	De 91 a 180 días	4201	Obligaciones financieras
140120	De 181 a 360 días	4202	Operaciones contingentes
140125	De más de 360 días	4203	Cobranzas
1402	Cartera de créditos de consumo por vencer	4204	Por operaciones de permuta financiera
140205	De 1 a 30 días	4205	Servicios fiduciarios
140210	De 31 a 90 días	4290	Varias
140215	De 91 a 180 días	43	PERDIDAS FINANCIERAS
140220	De 181 a 360 días	4301	Pérdida en cambio
140225	De más de 360 días	4302	En valuación de inversiones
1403	Cartera de créditos de vivienda por vencer	4303	En venta de activos productivos
140305	De 1 a 30 días	430305	En venta de inversiones
140310	De 31 a 90 días	430310	En venta de cartera de créditos
140315	De 91 a 180 días	430390	Otras
140320	De 181 a 360 días	4304	Pérdidas por fideicomiso mercantil
140325	De más de 360 días	4305	Prima de inversiones en títulos valores
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	4306	Primas en cartera comprada
140405	De 1 a 30 días	44	PROVISIONES
140410	De 31 a 90 días	4401	Inversiones
140415	De 91 a 180 días	4402	Cartera de créditos
140420	De 181 a 360 días	4403	Cuentas por cobrar
		4404	Bienes realizables, adjudicados por pago y de arrendamiento mercantil
140425	De más de 360 días	4405	Otros activos
1405	Cartera de créditos comercial reestructurada por vencer	4406	Operaciones contingentes
140505	De 1 a 30 días	4407	Operaciones interbancarias y de reporto
140510	De 31 a 90 días	45	GASTOS DE OPERACION
140515	De 91 a 180 días	4501	Gastos de personal
140520	De 181 a 360 días	450105	Remuneraciones mensuales
140525	De más de 360 días	450110	Beneficios sociales
1406	Cartera de créditos de consumo reestructurada por vencer	450115	Gastos de representación, residencia y responsabilidad
140605	De 1 a 30 días	450120	Aportes al IESS
140610	De 31 a 90 días	450125	Impuesto a la renta del personal
140615	De 91 a 180 días	450130	Pensiones y jubilaciones
140620	De 181 a 360 días	450135	Fondo de reserva IESS
140625	De más de 360 días	450190	Otros
1407	Cartera de créditos de vivienda reestructurada por vencer	4502	Honorarios
140705	De 1 a 30 días	450205	Directores
140710	De 31 a 90 días	450210	Honorarios profesionales
140715	De 91 a 180 días	4503	Servicios varios
140720	De 181 a 360 días	450305	Movilización, fletes y embalajes
140725	De más de 360 días	450310	Servicios de guardianía
1408	Cartera de créditos para la microempresa reestructurada por vencer	450315	Publicidad y propaganda
140805	De 1 a 30 días	450320	Servicios básicos
140810	De 31 a 90 días	450325	Seguros
140815	De 91 a 180 días	450330	Arrendamientos
140820	De 181 a 360 días	450390	Otros servicios
140825	De más de 360 días	4504	Impuestos, contribuciones y multas
1411	Cartera de créditos comercial que no devenga intereses	450405	Impuestos Fiscales
141105	De 1 a 30 días	450410	Impuestos Municipales
141110	De 31 a 90 días	450415	Aportes a la Superintendencia de Bancos
141115	De 91 a 180 días	450420	Aportes a la Agencia de Garantía de Depósitos
141120	De 181 a 360 días	450430	Multas y otras sanciones
141125	De más de 360 días	450490	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones
1412	Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses	4505	Depreciaciones
141205	De 1 a 30 días	450505	Bienes arrendados
141210	De 31 a 90 días	450510	Bienes no utilizados por la institución
141215	De 91 a 180 días	450515	Edificios
141220	De 181 a 360 días	450520	Otros locales
141225	De más de 360 días	450525	Muebles, enseres y equipos de oficina
1413	Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses	450530	Equipos de computación
141305	De 1 a 30 días	450535	Unidades de transporte
141310	De 31 a 90 días	450540	Equipos de construcción
141315	De 91 a 180 días	450545	Equipo de ensilaje
141320	De 181 a 360 días	450590	Otros
141325	De más de 360 días	4506	Amortizaciones
1414	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses	450605	Gastos anticipados
141405	De 1 a 30 días	450610	Gastos de constitución y organización
141410	De 31 a 90 días	450615	Gastos de instalación
141415	De 91 a 180 días	450620	Estudios
141420	De 181 a 360 días	450625	Programas de computación
141425	De más de 360 días	450630	Gastos de adecuación
1415	Cartera de créditos comercial reestructurada que no devenga intereses	450635	Plusvalía mercantil
141505	De 1 a 30 días	450690	Otros
141510	De 31 a 90 días	4507	Otros gastos
141515	De 91 a 180 días	450705	Suministros diversos

141520	De 181 a 360 días	450710	Donaciones
141525	De más de 360 días	450715	Mantenimiento y reparaciones
1416	Cartera de créditos de consumo reestructurada que no devenga intereses	450790	Otros
141605	De 1 a 30 días	46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES
141610	De 31 a 90 días	4601	Pérdida en acciones y participaciones
141615	De 91 a 180 días	4602	Pérdida en venta de bienes realizables y recuperados
141620	De 181 a 360 días	4690	Otras
141625	De más de 360 días	47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS
1417	Cartera de créditos de vivienda reestructurada que no devenga intereses	4701	Pérdida en venta de bienes
141705	De 1 a 30 días	4702	Pérdida en venta de acciones y participaciones
141710	De 31 a 90 días	4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores
141715	De 91 a 180 días	4790	Otros
141720	De 181 a 360 días	48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS
141725	De más de 360 días	4805	Impuesto para el INNFA
1418	Cartera de créditos para la microempresa reestructurada que no devenga intereses	4810	Participación a empleados
141805	De 1 a 30 días	4815	Impuesto a la renta
141810	De 31 a 90 días	4890	Otros
141815	De 91 a 180 días	5	INGRESOS
141820	De 181 a 360 días	51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS
141825	De más de 360 días	5101	Depósitos
1421	Cartera de créditos comercial vencida	510105	Depósitos para encaje
142105	De 1 a 30 días	510110	Depósitos en bancos y otras instituciones financieras
142110	De 31 a 90 días	510115	Overnight
142115	De 91 a 180 días	5102	Operaciones interbancarias
142120	De 181 a 360 días	510205	Fondos interbancarios vendidos
142125	De más de 360 días	510210	Operaciones de reporto
1422	Cartera de créditos de consumo vencida	5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores
142205	De 1 a 30 días	510305	Para negociar
142210	De 31 a 90 días	510310	Disponibles para la venta
142215	De 91 a 180 días	510315	Mantenidas hasta el vencimiento
142220	De 181 a 270 días	510320	De disponibilidad restringida
142225	De más de 270 días	5104	Intereses de cartera de créditos
1423	Cartera de créditos de vivienda vencida	510405	Cartera de créditos comercial
142305	De 1 a 30 días	510410	Cartera de créditos de consumo
142310	De 31 a 90 días	510415	Cartera de créditos de vivienda
142315	De 91 a 270 días	510420	Cartera de créditos para la microempresa
142320	De 271 a 360 días	510425	Cartera de créditos reestructurada
142325	De 361 a 720 días	510430	De mora
142330	De más de 720 días	510435	Descuentos en cartera comprada
1424	Cartera de créditos para la microempresa vencida	5190	Otros intereses y descuentos
142405	De 1 a 30 días	519005	Por pagos por cuenta de clientes
142410	De 31 a 90 días	519010	Préstamos fondos de reserva
142415	De 91 a 180 días	519090	Otros
142420	De 181 a 360 días	52	COMISIONES GANADAS
142425	De más de 360 días	5201	Cartera de créditos
1425	Cartera de créditos comercial reestructurada vencida	520105	Cartera de créditos comercial
142505	De 1 a 30 días	520110	Cartera de créditos de consumo
142510	De 31 a 90 días	520115	Cartera de créditos de vivienda
142515	De 91 a 180 días	520120	Cartera de créditos para la microempresa
142520	De 181 a 360 días	520125	Cartera de créditos reestructurada
142525	De más de 360 días	5202	Deudores por aceptación
1426	Cartera de créditos de consumo reestructurada vencida	5203	Avales
142605	De 1 a 30 días	5204	Fianzas
142610	De 31 a 90 días	5205	Cartas de Crédito
142615	De 91 a 180 días	5290	Otras
142620	De 181 a 270 días	53	UTILIDADES FINANCIERAS
142625	De más de 270 días	5301	Ganancia en cambio
1427	Cartera de créditos de vivienda reestructurada vencida	5302	En valuación de inversiones
142705	De 1 a 30 días	5303	En venta de activos productivos
142710	De 31 a 90 días	530305	En venta de inversiones
142715	De 91 a 270 días	530310	En venta de cartera de créditos
142720	De 271 a 360 días	530390	Otras
142725	De 361 a 720 días	5304	Rendimientos por fideicomiso mercantil
142730	De más de 720 días	5305	Arrendamiento financiero
1428	Cartera de créditos para la microempresa reestructurada vencida	54	INGRESOS POR SERVICIOS
142805	De 1 a 30 días	5403	Afiliaciones y renovaciones
142810	De 31 a 90 días	5404	Manejo y cobranzas
142815	De 91 a 180 días	5406	Por asesoramiento financiero
142820	De 181 a 360 días	5490	Otros servicios
142825	De más de 360 días	55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	5501	Utilidades en acciones y participaciones
149905	(Cartera de créditos comercial)	5502	Utilidad en venta de bienes realizables y recuperados
149910	(Cartera de créditos de consumo)	5590	Otros
149915	(Cartera de créditos de vivienda)	56	OTROS INGRESOS
149920	(Cartera de créditos para la microempresa)	5601	Utilidad en venta de bienes
149925	(Cartera de créditos reestructurada)	5602	Utilidad en venta de acciones y participaciones
149930	(Provisión general para cartera de créditos)	5603	Arrendamientos
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES	5604	Recuperaciones de activos financieros
1501	Dentro del plazo	560405	De activos castigados
1502	Después del plazo	560410	Reversión de provisiones
16	CUENTAS POR COBRAR	560415	Devolución de impuestos y multas

1601	Intereses por cobrar de operaciones interbancarias	560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores
160105	Interbancarios vendidos	5690	Otros
160110	Operaciones de reporto con instituciones financieras	59	Pérdidas y ganancias
1602	Intereses por cobrar de inversiones	6	CUENTAS CONTINGENTES
160205	Para negociar	61	DEUDORAS
160210	Disponibles para la venta	6101	Compras a futuro de moneda extranjera
160215	Mantenidas hasta el vencimiento	610105	A término no negociables
160220	De disponibilidad restringida	610110	A término negociables
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	610115	Con pacto de retroventa
160305	Cartera de créditos comercial	610120	Opción de compra – venta
160310	Cartera de créditos de consumo	6102	Ventas a futuro en moneda local
160315	Cartera de créditos de vivienda	610205	A término no negociables
160320	Cartera de créditos para la microempresa	610210	A término negociables
160325	Cartera de créditos reestructurada	610215	Con pacto de retroventa
1604	Otros intereses por cobrar	610220	Opción de compra – venta
1605	Comisiones por cobrar	6103	Derechos en opciones
160505	Cartera de créditos	6104	Derechos por operaciones swap
160510	Deudores por aceptación	6105	Otras operaciones a futuro
160515	Operaciones contingentes	6190	Otras cuentas contingentes deudoras
160590	Otras	62	DEUDORAS POR CONTRA
1606	Rendimientos por cobrar de fideicomisos mercantiles	6201	Compras a futuro en moneda extranjera
1611	Anticipo para adquisición de acciones	6202	Ventas a futuro en moneda local
1612	Inversiones vencidas	6203	Derechos en opciones
1613	Dividendos pagados por anticipado	6204	Derechos por operaciones swap
1614	Pagos por cuenta de clientes	6205	Otras operaciones a futuro
161405	Intereses	6290	Otras cuentas contingentes deudoras
161410	Comisiones	63	ACREEDORAS POR CONTRA
161415	Gastos por operaciones contingentes	6301	Avales
161420	Seguros	6302	Fianzas y garantías
161425	Impuestos	6303	Cartas de crédito
161430	Gastos judiciales	6304	Créditos aprobados no desembolsados
161490	Otros	6305	Compromisos futuros
1615	Intereses reestructurados por cobrar	6307	Compras a futuro en moneda local
161505	Intereses de cartera de créditos comercial	6308	Ventas a futuro en moneda extranjera
161510	Intereses de cartera de créditos de consumo	6309	Obligaciones en opciones
161515	Intereses de cartera de créditos de vivienda	6310	Obligaciones por operaciones swap
161520	Intereses de cartera de créditos para la microempresa	6311	Otras operaciones a futuro
1690	Cuentas por cobrar varias	6390	Otras cuentas contingentes acreedoras
169005	Anticipos al personal	64	ACREEDORAS
169010	Préstamos de fondo de reserva	6401	Avales
169020	Arrendamientos	640105	Avales comunes
169025	Establecimientos afiliados	640110	Avales con garantía de instituciones financieras del exterior
169030	Por venta de bienes y acciones	6402	Fianzas y garantías
169035	Juicios ejecutivos en proceso	640205	Garantías aduaneras
169090	Otras	640210	Garantías Corporación Financiera Nacional
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	640215	Fianzas con garantía de instituciones financieras del exterior
169905	(Provisión para intereses y comisiones por cobrar)	640290	Otras
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)	6403	Cartas de crédito
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION	640305	Emitidas por la institución
1702	Bienes adjudicados por pago	640310	Emitidas por cuenta de la institución
170205	Terrenos	640315	Confirmadas
170210	Edificios y otros locales	6404	Créditos aprobados no desembolsados
170215	Mobiliario, maquinaria y equipo	640405	Cartera de créditos comercial
170220	Unidades de transporte	640410	Cartera de créditos de consumo
170225	Derechos fiduciarios	640415	Cartera de créditos de vivienda
170230	Otros títulos valores	640420	Cartera de créditos para la microempresa
170235	Mercaderías	6405	Compromisos futuros
170240	Acciones por acuerdos concordatorios	640505	Riesgo asumido por cartera vendida
170245	Participaciones por acuerdos concordatorios	640510	Riesgo asumido en cartera permutada
170290	Otros	640515	Factoring de importación
1703	Bienes por arrendar	640590	Otros compromisos
170305	Adquiridos	6407	Compras a futuro en moneda local
170310	Importaciones en tránsito	640705	A término no negociables
1704	Bienes recuperados	640710	A término negociables
170405	Inmuebles	640715	Con pacto de retroventa
170410	Muebles, enseres y equipos de oficina	640720	Opción de compra - venta
170415	Equipos de computación	6408	Ventas a futuro en moneda extranjera
170420	Unidades de transporte	640805	A término no negociables
170425	Equipos de construcción	640810	A término negociables
170430	Equipo de ensilaje	640815	Con pacto de retroventa
170490	Otros	640820	Opción de compra - venta
1705	Bienes arrendados	6409	Obligaciones en opciones
170505	Inmuebles	6410	Obligaciones por operaciones swap
170510	Muebles, enseres y equipos de oficina	6411	Otras operaciones a futuro
170515	Equipos de computación	6490	Otras cuentas contingentes acreedoras
170520	Unidades de transporte	7	CUENTAS DE ORDEN
170525	Equipos de construcción	71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS
170530	Equipo de ensilaje	7101	Valores y bienes propios en poder de terceros
170590	Otros	710105	En cobranza
170599	(Depreciación de bienes arrendados)	710110	En custodia
1706	Bienes no utilizados por la institución	710115	Bienes entregados en arrendamiento financiero
170605	Terrenos	710120	Cánones en arrendamiento financiero vendidos

170610	Edificios	710125	En comodato
170620	Remodelaciones en curso	710190	Otros
170690	Otros	7102	Activos propios en poder de terceros entregados en garantía
170699	(Depreciación de bienes no utilizados por la institución)	710205	Inversiones para negociar
1799	(Provisión para bienes realizables, adjudicados por pago y recuperados)	710210	Inversiones disponibles para la venta
179910	(Provisión para bienes adjudicados)	710215	Inversiones mantenidas hasta el vencimiento
179915	(Provisión para bienes recuperados)	710220	Inversiones de disponibilidad restringida
179920	(Provisión para bienes por acuerdos concordatorios)	710225	Cartera de Créditos comercial
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	710230	Cartera de Créditos de consumo
1801	Terrenos	710235	Cartera de Créditos de vivienda
1802	Edificios	710240	Cartera de Créditos para la microempresa
1803	Construcciones y remodelaciones en curso	710245	Cartera de Créditos reestructurada
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	710250	Bienes muebles
1806	Equipos de computación	710255	Bienes inmuebles
1807	Unidades de transporte	710260	Otros Activos
1808	Equipos de construcción	7103	Activos castigados
1809	Equipo de ensilaje	710305	Inversiones
1890	Otros	710310	Cartera de créditos
1899	(Depreciación acumulada)	710315	Deudores por aceptación
189905	(Edificios)	710320	Cuentas por cobrar
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	710325	Bienes realizables, adjudicados por pago y arrendamiento mercantil
189920	(Equipos de computación)	710330	Otros activos
189925	(Unidades de transporte)	7104	Líneas de crédito no utilizadas
189930	(Equipos de construcción)	710405	Del país
189935	(Equipo de ensilaje)	710410	Del exterior
189940	(Otros)	7105	Operaciones activas con empresas vinculadas
19	OTROS ACTIVOS	710505	Inversiones
1901	Inversiones en acciones y participaciones	710510	Cartera de créditos
190105	En subsidiarias y afiliadas	710515	Deudores por aceptación
190110	En otras instituciones financieras	710520	Cuentas por cobrar
190115	En compañías	710525	Bienes realizables, adjudicados por pago y arrendamiento mercantil
190120	En compañías de servicios auxiliares del sistema financiero	710530	Otros activos
1902	Derechos fiduciarios	710535	Operaciones contingentes
190205	Inversiones	7106	Operaciones activas con entidades del grupo financiero
190210	Cartera de créditos por vencer	710605	Inversiones
190215	Cartera de créditos que no devenga intereses	710610	Cartera de créditos
190220	Cartera de créditos vencida	710615	Deudores por aceptación
190225	Cartera de créditos reestructurada por vencer	710620	Cuentas por cobrar
190230	Cartera de créditos reestructurada que no devenga intereses	710625	Bienes realizables, adjudicados por pago y arrendamiento mercantil
190235	Cartera de créditos reestructurada vencida	710630	Otros activos
190240	Deudores por aceptación	710635	Operaciones contingentes
190245	Cuentas por cobrar	7107	Cartera de créditos y otros activos en demanda judicial
190255	Bienes adjudicados por pago	710705	Comercial
190260	Bienes recuperados	710710	Consumo
190265	Bienes no utilizados por la institución	710715	Vivienda
190270	Propiedades y equipo	710720	Para la microempresa
190275	Otros activos	710725	Reestructurada
190280	Inversiones en acciones y participaciones	710730	Inversiones
190285	Fondos disponibles	710735	Cuentas por cobrar
1904	Gastos y pagos anticipados	710790	Otros activos
190405	Intereses	7109	Intereses, comisiones e ingresos en suspenso
190410	Anticipos a terceros	710905	Cartera de créditos comercial
190490	Otros	710910	Cartera de créditos de consumo
190499	(Amortización de gastos anticipados)	710915	Cartera de créditos de vivienda
1905	Gastos diferidos	710920	Cartera de créditos para la microempresa
190505	Gastos de constitución y organización	710925	Cartera de créditos reestructurada
190510	Gastos de instalación	710990	Otros
190515	Estudios	7110	Contratos de arrendamiento mercantil financiero
190520	Programas de computación	711005	Cánones por recibir
190525	Gastos de adecuación	711010	Opción de compra
190530	Plusvalía mercantil	711015	Descuentos concedidos
190590	Otros	7111	Activos adquiridos
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)	711105	Operaciones interbancarias
1906	Materiales, mercaderías e insumos	711110	Inversiones
190615	Proveduría	711115	Cartera de créditos, deudores por aceptaciones y contingentes
1908	Transferencias internas	711120	Cuentas por cobrar
1910	Divisas	711125	Bienes realizables, adjudicados por pago, de arrendamiento
1990	Otros	711130	Propiedades y equipo
199005	Impuesto al valor agregado – IVA	711135	Otros activos
199010	Otros impuestos	7112	Obligaciones extinguidas por acuerdos concordatorios y otros contratos
199015	Depósitos en garantía y para importaciones	711205	Cartera de créditos comercial
199025	Faltantes de caja	711210	Cartera de créditos de consumo
199090	Varias	711215	Cartera de créditos de vivienda
1999	(Provisión para otros activos irrecuperables)	711220	Cartera de microcréditos
199905	(Provisión para valuación de inversiones en acciones y participaciones)	7113	Inversiones por vencimiento
199910	(Provisión para valuación de derechos fiduciarios)	711305	Corto plazo

199990	(Provisión para otros activos)	711310	Largo plazo
2 PASIVOS		7114	Obligaciones extinguidas por otros contratos
21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		711405	Cartera de créditos comercial
2101	Depósitos a la vista	711410	Cartera de créditos de consumo
210105	Depósitos monetarios que generan intereses	711415	Cartera de créditos de vivienda
210110	Depósitos monetarios que no generan intereses	711420	Cartera de microcréditos
210115	Depósitos monetarios de instituciones financieras	7190	Otras cuentas de orden deudoras
210120	Ejecución presupuestaria	719005	Cobertura de seguros
210125	Depósitos de otras instituciones para encaje	719010	Multas e impuestos en reclamo
210130	Cheques certificados	719015	Títulos por emitir
210135	Depósitos de ahorro	719020	Títulos emitidos no vendidos
210140	Otros depósitos	719025	Títulos propia emisión recomprados
210145	Fondos de tarjetahabientes	719035	Títulos y cupones por incinerar
210150	Depósitos por confirmar	719045	Títulos de inversiones comprados con pacto de reventa
2102	Operaciones de reporto	719090	Otras cuentas de orden
210205	Operaciones de reporto financiero	72	DEUDORAS POR CONTRA
210210	Operaciones de reporto por confirmar	7201	Valores y bienes propios en poder de terceros
210215	Operaciones de reporto bursátil	7202	Activos propios en poder de terceros entregados en garantía
2103	Depósitos a plazo	7203	Activos castigados
210305	De 1 a 30 días	7204	Líneas de crédito no utilizadas
210310	De 31 a 90 días	7205	Operaciones activas con empresas vinculadas
210315	De 91 a 180 días	7206	Operaciones activas con entidades del grupo financiero
210320	De 181 a 360 días	7207	Cartera de créditos y otros activos en demanda judicial
210325	De más de 361 días	7209	Intereses en suspenso
210330	Depósitos por confirmar	7210	Contratos de arrendamiento mercantil
2104	Depósitos de garantía	7211	Activos adquiridos
2105	Depósitos restringidos	7212	Obligaciones extinguidas por acuerdos concordatorios
22 OPERACIONES INTERBANCARIAS		7213	Inversiones por vencimiento
2201	Fondos interbancarios comprados	7214	Obligaciones extinguidas por otros contratos
220105	Bancos	7290	Otras cuentas de orden deudoras
220110	Otras instituciones del sistema financiero	73	ACREEDORAS POR CONTRA
2202	Operaciones de reporto con instituciones financieras	7301	Valores y bienes recibidos de terceros
220205	Banco Central del Ecuador	7302	Operaciones pasivas con empresas vinculadas
220210	Bancos	7303	Operaciones pasivas con empresas subsidiarias y afiliadas
220215	Otras instituciones del sistema financiero	7304	Depósitos y otras captaciones no cubiertas por la AGD
2203	Operaciones por confirmar	7306	Deficiencia de provisiones
23 OBLIGACIONES INMEDIATAS		7307	Depósitos de entidades del sector público
2301	Cheques de gerencia	7308	Origen del capital
2302	Giros, transferencias y cobranzas por pagar	7310	Capital suscrito no pagado
230205	Giros y transferencias	7311	Pasivos adquiridos
230210	Cobranzas	7312	Orden de prelación
2303	Recaudaciones para el sector público	7313	Control de pasivos de entidades en
2304	Valores en circulación y cupones por pagar	7314	Provisiones constituidas
230405	Bonos	7315	Depósitos o captaciones constituidos como garantía de préstamos
230410	Obligaciones	7316	Intereses pagados por depósitos o captaciones constituidos como garantía de préstamos
230415	Otros títulos valores	7390	Otras cuentas de orden acreedores
24 ACEPTACIONES EN CIRCULACION		74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS
2401	Dentro del plazo	7401	Valores y bienes recibidos de terceros
2402	Después del plazo	740105	En cobranza
25 CUENTAS POR PAGAR		740110	Documentos en garantía
2501	Intereses por pagar	740115	Valores fiduciarios en garantía
250105	Depósitos a la vista	740120	Bienes inmuebles en garantía
250110	Operaciones de reporto	740125	Otros bienes en garantía
250115	Depósitos a plazo	740130	En custodia
250120	Depósitos en garantía	740135	En administración
250125	Fondos interbancarios comprados	740140	En comodato
250130	Operaciones de reporto con instituciones financieras	7402	Operaciones pasivas con empresas vinculadas
250135	Obligaciones financieras	740205	Obligaciones con el público
250140	Bonos	740210	Obligaciones interbancarias
250145	Obligaciones	740215	Obligaciones inmediatas
250150	Otros títulos valores	740220	Aceptaciones en circulación
250155	Fondo de reserva empleados	740225	Cuentas por pagar
250190	Otros	740230	Obligaciones financieras
2502	Comisiones por pagar	740235	Valores en circulación
2503	Obligaciones patronales	740240	Obligaciones convertibles en acciones y aportes para futura capitalización
250305	Remuneraciones	740245	Otros pasivos
250310	Beneficios Sociales	740250	Contingentes
250315	Aportes al IESS	7403	Operaciones pasivas con empresas subsidiarias y afiliadas
250320	Fondo de reserva IESS	740305	Obligaciones con el público
250325	Participación a empleados	740310	Obligaciones interbancarias
250330	Gastos de responsabilidad, residencia y representación	740315	Obligaciones inmediatas
250390	Otras	740320	Aceptaciones en circulación
2504	Retenciones	740325	Cuentas por pagar
250405	Retenciones fiscales	740330	Obligaciones financieras
250490	Otras retenciones	740335	Valores en circulación
2505	Contribuciones, impuestos y multas	740340	Obligaciones convertibles en acciones y aportes para futura capitalización
250505	Impuesto a la renta	740345	Otros Pasivos
250510	Multas	740350	Contingentes
250590	Otras contribuciones e impuestos	7404	Depósitos y otras captaciones no cubiertas por la AGD

2506	Proveedores	740405	Obligaciones con el público
2507	Obligaciones por compra de cartera	740410	Obligaciones inmediatas
2510	Cuentas por pagar a establecimientos afiliados	7406	Deficiencia de provisiones
2511	Provisiones para aceptaciones bancarias y operaciones contingentes	740605	Inversiones
2590	Cuentas por pagar varias	740610	Cartera de créditos
259005	Dividendos por pagar	740615	Deudores por aceptación
259015	Cheques girados no cobrados	740620	Cuentas por cobrar
259090	Otras cuentas por pagar	740625	Bienes realizables, adjudicados por pago y arrendamiento mercantil
		740630	Otros activos
		740635	Operaciones contingentes
		7407	Depósitos de entidades del sector público
		740705	Depósitos monetarios
		740710	Depósitos de ahorro
		740715	Otros depósitos
		740720	Operaciones de reporto
		740725	Depósitos a plazo
		740730	Depósitos por confirmar
		7408	Origen del capital
		740805	Aportes en efectivo de accionistas o socios del país
		740810	Aportes en efectivo de accionistas o socios del exterior
		740815	Reinversión
		740820	Revalorización del Patrimonio
		740825	Reexpresión monetaria
		740830	Participación minoritaria
		7410	Capital suscrito no pagado
		7411	Pasivos adquiridos
		741105	Depósitos a la vista
		741110	Operaciones de reporto
		741115	Depósitos a plazo
		741120	Operaciones interbancarias
		741125	Obligaciones inmediatas
		741130	Cuentas por pagar
		741135	Obligaciones financieras
		741140	Otros pasivos
		7412	Orden de prelación
		741205	Pasivos garantizados conforme a la ley
		741210	Costas judiciales causadas en interés común de los acreedores
		741215	Deudas con trabajadores e IESS
		741220	Impuestos, tasas y contribuciones
		741225	Obligaciones por depósitos y captaciones del público
		741230	Otros créditos de acuerdo al orden y forma determinados en el Código Civil
		741235	Accionistas, administradores y vinculados
		7413	Control de pasivos de entidades en saneamiento
		741305	Depósitos garantizados
		741310	Pasivos originados en el proceso de saneamiento
		7414	Provisiones constituidas
		741405	Provisión cartera reestructurada comercial
		741410	Provisión cartera reestructurada consumo
		741415	Provisión cartera reestructurada vivienda
		741420	Provisión cartera reestructurada microcrédito
		741425	Provisión general cartera comercial
		741430	Provisión general cartera consumo
		741435	Provisión general cartera vivienda
		741440	Provisión general cartera microcrédito
		7415	Depósitos o captaciones constituidos como garantía de préstamos
		741505	Cartera comercial
		741510	Cartera de consumo
		741515	Cartera de vivienda
		741520	Cartera de microempresa
		7416	Intereses pagados por depósitos o captaciones constituidos como garantía de préstamos
		741605	Depósitos a la vista
		741610	Depósitos a plazo
		7490	Otras cuentas de orden acreedoras
		749005	Cheques de viajero
		749010	Cartas de crédito avisadas
		749020	Créditos aprobados no instrumentados
		749090	Otras
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS		
2601	Sobregiros		
2602	Obligaciones con instituciones financieras del país		
260205	De 1 a 30 días		
260210	De 31 a 90 días		
260215	De 91 a 180 días		
260220	De 181 a 360 días		
260225	De más de 360 días		
2603	Obligaciones con instituciones financieras del exterior		
260305	De 1 a 30 días		
260310	De 31 a 90 días		
260315	De 91 a 180 días		
260320	De 181 a 360 días		
260325	De más de 360 días		
2604	Obligaciones con entidades del grupo financiero en el país		
260405	De 1 a 30 días		
260410	De 31 a 90 días		
260415	De 91 a 180 días		
260420	De 181 a 360 días		
260425	De más de 360 días		
2605	Obligaciones con entidades del grupo financiero en el exterior		
260505	De 1 a 30 días		
260510	De 31 a 90 días		
260515	De 91 a 180 días		
260520	De 181 a 360 días		
260525	De más de 360 días		
2606	Obligaciones con entidades financieras del sector público		
260605	De 1 a 30 días		
260610	De 31 a 90 días		
260615	De 91 a 180 días		
260620	De 181 a 360 días		
260625	De más de 360 días		
2607	Obligaciones con organismos multilaterales		
260705	De 1 a 30 días		
260710	De 31 a 90 días		
260715	De 91 a 180 días		
260720	De 181 a 360 días		
260725	De más de 360 días		
2608	Préstamo subordinado		
260805	De 1 a 30 días		
260810	De 31 a 90 días		
260815	De 91 a 180 días		
260820	De 181 a 360 días		
260825	De más de 360 días		
2609	Obligaciones con entidades del sector público		
260905	De 1 a 30 días		
260910	De 31 a 90 días		
260915	De 91 a 180 días		
260920	De 181 a 360 días		
260925	De más de 360 días		
2690	Otras obligaciones		
269005	De 1 a 30 días		
269010	De 31 a 90 días		
269015	De 91 a 180 días		
269020	De 181 a 360 días		
269025	De más de 360 días		
27	VALORES EN CIRCULACIÓN		
2701	Bonos		
270115	Bonos emitidos por instituciones financieras privadas		
2702	Obligaciones		
270205	Emitidas por instituciones financieras privadas		
2703	Otros títulos valores		
270305	Cédulas hipotecarias		
270310	Certificados de arrendamiento financiero		
270315	Bonos de prenda		
270390	Otros títulos valores		
2790	Prima o descuento en colocación de valores en circulación		

BALANCE GENERAL
En unidades de dólar

Entidad: **BANCO PRIVADO**

Fecha de Balance: 31/12/2007

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO
1	ACTIVO	2.438.400,92
11	FONDOS DISPONIBLES	566.294,92
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00
13	INVERSIONES	199.294,54
14	CARTERA DE CREDITOS	1.393.094,64
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES	1.857,72
16	CUENTAS POR COBRAR	41.452,26
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION	10.973,82
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	77.688,72
19	OTROS ACTIVOS	147.744,30
2	PASIVOS	2.171.354,91
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1.981.278,92
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	23.800,42
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACION	1.857,72
25	CUENTAS POR PAGAR	57.444,21
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	51.742,41
27	VALORES EN CIRCULACION	0,00
28	OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACION	29.441,40
29	OTROS PASIVOS	25.789,84
3	PATRIMONIO	267.046,01
31	CAPITAL SOCIAL	129.135,03
32	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACION DE ACCIONES	1.167,26
33	RESERVAS	54.371,74
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	0,00
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	34.547,72
36	RESULTADOS	47.824,27
4	GASTOS	297.789,43
41	INTERESES CAUSADOS	37.493,34
42	COMISIONES CAUSADAS	7.491,98
43	PERDIDAS FINANCIERAS	15.804,75
44	PROVISIONES	42.175,15
45	GASTOS DE OPERACION	160.817,24
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	7.098,33
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	9.480,41
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	17.428,23
5	INGRESOS	338.064,19
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	186.694,29
52	COMISIONES GANADAS	36.248,52
53	UTILIDADES FINANCIERAS	21.133,51
54	INGRESOS POR SERVICIOS	56.052,26
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	22.367,61
56	OTROS INGRESOS	15.568,01
59	Pérdidas y ganancias	40.274,76
6	CUENTAS CONTINGENTES	567.673,10
61	DEUDORAS	3.706,01
64	ACREEDORAS	563.967,09
7	CUENTAS DE ORDEN	4.333.650,93
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	749.478,44
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	3.584.172,49

ACTIVOS 2.438.400,92
PASIVOS + PATRIMONIO 2.438.400,92

CUADRE 0,00

BANCO PRIVADO

BALANCE GENERAL

del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2007

DESCRIPCION	Dic-06	Dic-07
ACTIVO	2.018.171	2.438.401
Fondos Disponibles	308.885	566.295
Inversiones (Provisión para inversiones)	304.188 -8.987	199.295 -5.977
Cartera de Créditos	1.148.553	1.393.095
Cartera Vigente	1.211.193	1.467.942
Cartera Vencida Total (Provisiones para créditos incobrables)	37.014 -99.655	41.054 -115.901
Cuentas por Cobrar + D/A (Provisión para cuentas por cobrar)	23.140 -6.921	43.310 -5.724
Bienes Realizables, adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil y no utilizados por la Institución. (Provisión)	15.748 -38.418	10.974 -38.221
Propiedades y Equipo	81.519	77.689
Otros Activos (Provisión para otros activos irre recuperables)	136.138 -501	147.744 -501
PASIVOS	1.781.421	2.171.355
Obligaciones con el Público	1.627.580	1.981.279
Depósitos a la vista	1.320.064	1.612.465
Depósitos Monetarios	709.056	874.928
Depósitos de Ahorros	591.359	723.272
Depósitos a plazo + Papel Comercial Plazo	306.067	364.413
Otros Depósitos	21.098	18.666
Obligaciones Inmediatas	25.029	25.658
Cuentas por pagar	53.123	57.444
Obligaciones Financieras	31.163	51.742
Obligaciones Convertibles en acciones	29.441	29.441
Otros Pasivos	15.085	25.790
PATRIMONIO	236.750	267.046
Capital Social	101.704	129.135
Prima o descuento en colocación de acciones	1.167	1.167
Reservas	46.927	54.372
Legales	11.714	15.940
Especiales	13.998	17.217
Revalorización del patrimonio	21.215	21.215
Superávit por Valuaciones	38.560	34.548
Resultados	48.391	47.824
Utilidades o excedentes acumulados	7.541	7.550
Utilidad del ejercicio	40.850	40.275

BANCO PRIVADO
ESTADO DE RESULTADOS
al 31 de Diciembre 2007

ESTADO DE RESULTADOS	Dic-06	Dic-07
INTERESES NETOS	113.333	153.114
COMISIONES NETAS	34.621	28.757
MARGEN FINANCIERO BRUTO	147.954	181.871
INGRESOS OPERATIVOS	52.710	57.526
UTILIDAD (PERDIDA) FINANCIERA	4.362	1.415
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	48.349	56.111
GASTOS DE OPERACIÓN	127.387	160.817
Gastos de personal	42.335	47.521
Depreciaciones y Amortizaciones	14.990	18.481
Impuestos, Contribuciones y Multas	12.586	15.277
Otros Gastos de Operación	57.477	79.539
MARGEN OPERACIONAL	73.277	78.580
OTROS INGRESOS Y GASTOS	15.822	4.595
Otros Ingresos	18.997	15.568
Otros Gastos y Pérdidas	3.175	10.973
RESULTADOS EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	16.962	16.703
Subsidiarias y Afiliadas	13.765	11.843
VPP	7.226	10.207
Dividendos	6.539	1.636
Diferencial Cambiario	3.197	4.860
RESULTADOS ANTES DE PROVISIONES	106.061	99.878
PROVISIONES CONTRA GASTOS	53.849	42.175
Inversiones	687	410
Cartera de créditos + Contingentes	44.704	38.852
Cuentas por cobrar	2.703	455
Otros activos	227	-
Bienes adjudicados	5.529	2.458
RESULTADOS ANTES DE IMP. Y PARTIC.	52.212	57.703
IMPUESTO A RENTA, FODINFA Y PART. A TRAB.	11.363	17.428
Impuesto para el INNFA	720	721
Participación a empleados	5.375	5.949
Impuesto a la renta	4.852	10.102
Otros	416	657
RESULTADOS DEL EJERCICIO	40.850	40.275

ANEXO 5

Diciembre					
FAMILIA DE CARTERA	CARTERA POR VENCER	TASA PROMEDIO PONDERADA	VENCIMIENTOS PROMEDIO	INCREMENTO MENSUAL PROM.	ULTIMA COLOCACIÓN
PRESTAMO PARA VEHICULO	29.513	16,00%	1.702	509	2.212
CASAS COMERCIALES	41.009	18,00%	5.109	708	5.817
CARTERA COMPRADA	63.631	18,00%	3.805	1.098	4.903
MICROCREDITO	177.863	25,00%	16.864	3.070	19.934
VIVIENDA	332.360	12,00%	2.864	5.736	8.600
HIPOTECARIO	56.169	14,00%	1.501	969	2.470
PRESAMO PREFERENCIAL	54.328	18,00%	4.377	938	5.315
PRESTAMO DE CONSUMO	223.280	17,00%	11.706	3.853	15.559
PRESTAMO CORPORATIVO	329.114	10,00%	27.142	5.680	32.822
SOBREGIRO	17.938	20,00%	18	310	17.938
TARJETA DE CREDITO	142.738	19,00%	143	2.463	142.738
TOTAL	1.467.942	15,47%	75.231	25.333	258.306

PRESUPUESTO SALDO													
SALDO MENSUAL	Enero/08	Febrero/08	Marzo/08	Abril/08	Mayo/08	Junio/08	Julio/08	Agosto/08	Septiembre/08	Octubre/08	Noviembre/08	Diciembre/08	
PRESTAMO PARA VEHICULO	29.513	31.097	32.525	33.999	35.566	37.117	38.695	40.495	41.884	43.800	45.493	47.321	51.513
CASAS COMERCIALES	41.009	41.804	42.349	42.923	43.580	44.184	44.789	45.615	45.949	46.833	47.445	48.168	51.209
CARTERA COMPRADA	63.631	63.772	63.500	63.244	63.082	62.814	62.520	62.499	61.779	61.769	61.365	61.075	63.631
MICROCREDITO	177.863	182.848	186.785	190.885	195.396	199.710	204.071	209.483	212.678	218.454	223.009	228.131	244.363
VIVIENDA	332.360	339.669	344.973	350.530	356.789	362.638	368.522	376.244	379.938	388.196	394.223	401.201	427.560
HIPOTECARIO	56.169	56.825	57.129	57.461	57.893	58.242	58.583	59.198	59.165	59.829	60.130	60.561	63.869
PRESAMO PREFERENCIAL	54.328	54.752	54.830	54.931	55.121	55.227	55.319	55.663	55.393	55.768	55.799	55.944	58.728
PRESTAMO DE CONSUMO	223.280	226.881	229.106	231.467	234.257	236.743	239.217	242.846	243.843	247.737	250.165	253.161	268.280
PRESTAMO CORPORATIVO	329.114	332.307	333.422	334.685	336.512	337.843	339.103	341.932	341.004	344.069	345.031	346.714	364.814
SOBREGIRO	17.938	18.205	18.362	18.529	18.729	18.905	19.079	19.345	19.400	19.685	19.854	20.066	21.238
TARJETA DE CREDITO	142.738	146.229	148.869	151.626	154.695	157.597	160.522	164.260	166.246	170.239	173.265	176.718	188.738
TOTAL	1.467.942	1.494.390	1.511.850	1.530.280	1.551.620	1.571.020	1.590.420	1.617.580	1.627.280	1.656.380	1.675.780	1.699.060	1.803.942

TASA DE COLOCACIÓN	CRECIMIENTO	0,00%											
FAMILIA DE CARTERA	Diciembre/07	Enero/08	Febrero/08	Marzo/08	Abril/08	Mayo/08	Junio/08	Julio/08	Agosto/08	Septiembre/08	Octubre/08	Noviembre/08	Diciembre/08
PRESTAMO PARA VEHICULO	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%
CASAS COMERCIALES	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
CARTERA COMPRADA	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
MICROCREDITO	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
VIVIENDA	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
HIPOTECARIO	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%
PRESAMO PREFERENCIAL	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
PRESTAMO DE CONSUMO	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%
PRESTAMO CORPORATIVO	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
SOBREGIRO	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
TARJETA DE CREDITO	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%
TOTAL	17,90%	17,90%	17,90%	17,90%	17,90%	17,90%	17,90%	17,90%	17,90%	17,90%	17,90%	17,90%	17,90%

CARTERA													
POR VENCER	Diciembre/07	Enero/08	Febrero/08	Marzo/08	Abril/08	Mayo/08	Junio/08	Julio/08	Agosto/08	Septiembre/08	Octubre/08	Noviembre/08	Diciembre/08
PRESTAMO PARA VEHICULO	29.513	27.810	26.108	24.406	22.703	21.001	19.298	17.596	15.894	14.191	12.489	10.787	9.084
CASAS COMERCIALES	41.009	35.900	30.791	25.682	20.573	15.465	10.356	5.247	138	-	-	-	-
CARTERA COMPRADA	63.631	59.826	56.020	52.215	48.410	44.604	40.799	36.994	33.189	29.383	25.578	21.773	17.967
MICROCREDITO	177.863	160.999	144.135	127.270	110.406	93.542	76.678	59.814	42.950	26.085	9.221	-	-
VIVIENDA	332.360	329.496	326.632	323.768	320.905	318.041	315.177	312.313	309.449	306.585	303.721	300.857	297.993
HIPOTECARIO	56.169	54.669	53.168	51.668	50.167	48.667	47.166	45.666	44.165	42.664	41.164	39.663	38.163
PRESAMO PREFERENCIAL	54.328	49.951	45.574	41.196	36.819	32.442	28.065	23.688	19.311	14.934	10.556	6.179	1.802
PRESTAMO DE CONSUMO	223.280	211.574	199.868	188.163	176.457	164.751	153.045	141.339	129.634	117.928	106.222	94.516	82.810
PRESTAMO CORPORATIVO	329.114	301.972	274.830	247.688	220.546	193.404	166.262	139.120	111.978	84.836	57.694	30.552	3.410
SOBREGIRO	17.938	17.920	17.902	17.884	17.866	17.848	17.830	17.812	17.794	17.776	17.758	17.740	17.722
TARJETA DE CREDITO	142.738	142.595	142.452	142.309	142.167	142.024	141.881	141.738	141.596	141.453	141.310	141.167	141.025
TOTAL	1.467.942	1.392.711	1.317.480	1.242.250	1.167.019	1.091.788	1.016.557	941.326	866.095	795.835	725.713	663.234	609.977

NUEVOS	Diciembre/07	Enero/08	Febrero/08	Marzo/08	Abril/08	Mayo/08	Junio/08	Julio/08	Agosto/08	Septiembre/08	Octubre/08	Noviembre/08	Diciembre/08
PRESTAMO PARA VEHICULO	3.287	6.417	6.417	9.593	12.863	16.116	19.397	22.899	25.990	29.608	33.004	36.535	42.429
CASAS COMERCIALES	5.904	11.558	17.241	23.006	28.719	34.433	40.368	45.811	46.833	47.445	48.168	48.168	51.209
CARTERA COMPRADA	3.946	7.479	11.029	14.673	18.210	21.720	25.205	28.590	32.386	35.787	39.302	45.664	54.664
MICROCREDITO	21.849	42.651	63.615	84.989	106.168	127.393	149.669	169.728	192.369	213.788	228.131	244.363	264.363
VIVIENDA	10.172	18.341	26.762	35.885	44.598	53.345	63.931	70.489	81.611	90.502	100.344	109.367	119.367
HIPOTECARIO	2.157	3.961	5.793	7.726	9.576	11.417	13.332	15.000	17.164	18.966	20.897	25.707	30.707
PRESAMO PREFERENCIAL	4.801	9.257	13.734	18.302	22.785	27.254	31.975	36.082	40.835	45.243	49.765	56.926	65.926
PRESTAMO DE CONSUMO	15.307	29.237	43.304	57.800	71.992	86.172	101.507	114.210	129.809	143.944	158.645	185.470	217.470
PRESTAMO CORPORATIVO	30.336	58.592	86.997	115.966	144.439	172.841	202.813	229.026	259.234	287.338	316.162	361.404	417.404
SOBREGIRO	285	460	645	863	1.057	1.249	1.533	1.606	1.909	2.095	2.326	3.515	5.515
TARJETA DE CREDITO	3.635	6.417	9.316	12.529	15.573	18.641	22.521	24.651	28.786	31.955	35.551	47.713	65.713
TOTAL	101.678	194.369	288.030	384.601	479.232	573.863	676.253	761.184	860.544	950.066	1.035.825	1.193.966	1.419.966

TASA PROMEDIO PONDERADA													
TASA ACTIVA	Diciembre/07	Enero/08	Febrero/08	Marzo/08	Abril/08	Mayo/08	Junio/08	Julio/08	Agosto/08	Septiembre/08	Octubre/08	Noviembre/08	Diciembre/08
PRESTAMO PARA VEHICULO	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%
CASAS COMERCIALES	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
CARTERA COMPRADA	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
MICROCREDITO	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
VIVIENDA	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
HIPOTECARIO	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%
PRESAMO PREFERENCIAL	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
PRESTAMO DE CONSUMO	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%
PRESTAMO CORPORATIVO	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
SOBREGIRO	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
TARJETA DE CREDITO	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%
TASA PROMEDIO PONDERADO	15,47%	15,49%	15,51%	15,53%	15,54%	15,56%	15,58%	15,60%	15,62%	15,63%	15,65%	15,67%	15,69%

INTERESES GANADOS													
	Diciembre/07	Enero/08	Febrero/08	Marzo/08	Abril/08	Mayo/08	Junio/08	Julio/08	Agosto/08	Septiembre/08	Octubre/08	Noviembre/08	Diciembre/08
PRESTAMO PARA VEHICULO	414.63	433.67	453.32	474.21	494.89	515.94	539.94	558.46	584.00	606.57	630.95	686.84	768.13
CASAS COMERCIALES	627.06	635.24	643.84	653.70	662.75	671.84	682.22	689.24	702.50	711.67	722.52	735.46	749.46
CARTERA COMPRADA	956.58	952.50	948.67	946.24	942.21	937.80	937.49	926.68	926.54	920.48	916.12	904.86	894.86
MICROCREDITO	3.809.33	3.449.73	3.050.30	2.778.04	2.500.26	2.228.04	1.955.82	1.683.60	1.411.38	1.139.16	866.94	604.72	352.50
VIVIENDA	3.396.69	3.449.73	3.505.30	3.560.87	3.616.44	3.672.01	3.727.58	3.783.15	3.838.72	3.894.29	3.949.86	4.005.43	4.061.00
HIPOTECARIO	662.96	666.51	670.38	675.42	680.46	685.50	690.54	695.58	700.62	705.66	710.70	715.74	720.78
PRESAMO PREFERENCIAL	821.28	823.96	826.64	829.32	832.00	834.68	837.36	840.04	842.72	845.40	848.08	850.76	853.44
PRESTAMO DE CONSUMO	3.214.15	3.245.66	3.277.17	3.308.68	3.340.19	3.371.70	3.403.21	3.434.72	3.466.23	3.497.74	3.529.25	3.560.76	3.592.27
PRESTAMO CORPORATIVO	2.769.23	2.778.52	2.787.81	2.797.10	2.806.39	2.815.68	2.824.97	2.834.26	2.843.55	2.852.84	2.862.13	2.871.42	2.880.71
SOBREGIRO	303.42	306.03	308.64	311.25	313.86	316.47	319.08	321.69	324.30	326.91	329.52	332.13	334.74
TARJETA DE CREDITO	2.315.30	2.357.09	2.400.74	2.444.39	2.488.04	2.531.69	2.575.34	2.618.99	2.662.64	2.706.29	2.749.94	2.793.59	2.837.24
INTERES GANADO	19.290,62	19.538,75	19.799,95	20.099,41	20.374,34	20.649,87	21.026,84	21.177,41	21.581,04	21.859,01	22.188,24	22.585,05	23.585,05

BANCO PRIVADO
PRESUPUESTO DE INGRESOS OPERATIVOS
2008

DETALLE	Dic-07	Dic-08	Crecimiento %
INGRESOS POR SERVICIOS BANCARIO	28.373	28.848	1,7%
USO DE ATM'S NO CLIENTES Y OTROS BANCOS	2.105	1.758	-16%
BONO SOLIDARIO	983	540	-45%
CASH MANAGEMENT	7.890	9.578	21%
COMERCIO EXTERIOR	288	270	-6%
TARJETAS DE CREDITO	11.352	13.357	18%
OTROS	5.119	4.330	-15%
TOTAL:	56.111	58.680	4,58%

* El supuesto es reducción de Ingresos por servicios dado la ley de justicia financiera

BANCO PRIVADO
PRESUPUESTO DE INGRESOS EXTRAORDINARIOS
2008

DETALLE	Dic-07	Dic-08	Crecimiento %
Subsidiarias y Afiliadas	11.843	15.340	29,5%
Utilidad en subsidiarias	10.207	13.221	29,5%
Dividendos	1.636	2.119	29,5%
Diferencial Cambiario	4.860	5.332	9,7%
TOTAL:	16.703	20.672	23,76%

BANCO PRIVADO
GASTOS OPERATIVOS
 2008

	2007	2008	
	Gasto	Total Presupuesto	Incremento %
Gastos de personal	47.521	50.486	6,24%
Depreciaciones y Amortizaciones	18.481	23.791	28,73%
Impuestos, Contribuciones y Multas	15.277	16.040	4,99%
Otros Gastos de Operación	79.539	107.983	35,76%
GASTOS DE OPERACION	160.817	198.301	23,31%

Gastos de Personal

(Se toma en cuenta la política gubernamental + inflación anual esperada)

Depreciaciones y Amortizaciones

(El incremento toma en cuenta la depreciación generada por los activos fijos)

Impuestos, Contribuciones y Multas

(Se toma en cuenta la política gubernamental + inflación anual esperada)

Otros Gastos de Operación

(El incremento toma en cuenta nuevos proyectos de adquisición, publicidad y desarrollo tecnológico + inflación anual esperada)

ANEXO 8

BANCO PRIVADO PRESUPUESTO DE INGRESOS PAGADOS 2008

	Dic-07	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08
DEPOSITOS MONETARIOS													
DATOS CIERRE	874.928	890.177	877.264	870.669	905.206	907.191	905.523	921.870	939.482	963.797	981.134	995.696	1.033.723
BANCA CONSUMO	514.749	523.678	520.244	516.810	529.860	537.532	539.024	547.156	554.025	565.702	569.136	577.379	610.350
BANCA CORPORATIVA	360.179	366.499	357.020	353.860	375.346	369.658	366.499	374.714	385.457	398.096	411.998	418.318	423.373
DATOS PROMEDIO	850.839	866.088	853.174	846.580	881.117	883.101	881.433	897.780	915.392	939.708	957.045	971.607	1.009.633
BANCA CONSUMO	503.023	511.952	508.518	505.083	518.134	525.806	527.298	535.430	542.298	553.976	557.410	565.653	598.623
BANCA CORPORATIVA	347.816	354.135	344.656	341.497	362.983	357.295	354.135	362.351	373.094	385.732	399.635	405.954	411.010
DEPOSITOS DE AHORRO													
DATOS CIERRE	723.272	727.157	727.272	729.272	759.555	772.868	771.726	773.362	783.533	796.476	800.362	812.418	856.528
BANCA CONSUMO	695.960	699.731	699.731	701.617	731.786	744.984	743.727	745.249	755.306	768.134	771.905	783.847	827.843
BANCA CORPORATIVA	27.311	27.426	27.540	27.655	27.769	27.884	27.998	28.113	28.227	28.342	28.456	28.571	28.685
DATOS PROMEDIO	707.628	711.514	711.628	713.628	743.911	757.225	756.082	757.719	767.889	780.832	784.718	796.774	840.885
BANCA CONSUMO	679.787	683.558	683.558	685.444	715.612	728.811	727.554	729.076	739.132	751.961	755.732	767.674	811.670
BANCA CORPORATIVA	27.841	28.956	28.070	28.185	28.299	28.414	28.528	28.643	28.757	28.872	28.986	29.101	29.215
TASAS DE INTERES	1,66%	1,99%	1,99%	1,99%	1,99%	1,99%	1,99%	1,99%	1,99%	1,99%	1,99%	1,99%	1,99%
BANCA CONSUMO	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
BANCA CORPORATIVA	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
INTERESES PAGADOS AHORROS	1.479	1.218	1.140	1.222	1.233	1.297	1.253	1.298	1.315	1.294	1.344	1.321	1.441
BANCA CONSUMO	1.177	1.177	1.101	1.180	1.193	1.255	1.213	1.256	1.273	1.253	1.302	1.279	1.398
BANCA CORPORATIVA	41	41	38	41	40	42	40	42	42	41	42	41	43
DEPOSITOS A PLAZO													
DATOS CIERRE	364.413	372.079	378.151	397.466	416.782	433.220	449.659	466.097	476.799	487.501	499.836	514.203	523.084
BANCA CONSUMO	239.238	246.107	252.976	266.713	280.451	290.754	301.058	311.361	321.664	331.968	342.271	352.574	358.069
BANCA CORPORATIVA	125.175	125.972	125.175	130.753	136.330	142.466	148.601	154.736	155.135	155.533	157.565	161.629	165.015
DATOS PROMEDIO	355.519	363.184	369.256	388.572	407.887	424.326	440.764	457.203	467.905	478.606	490.942	505.308	514.190
BANCA CONSUMO	234.788	241.657	248.526	262.264	276.001	286.305	296.608	306.911	317.215	327.518	337.821	348.125	353.620
BANCA CORPORATIVA	120.731	121.528	120.731	126.308	131.886	138.021	144.156	150.292	150.690	151.088	153.120	157.184	160.570
TASAS DE INTERES	5,75%	6,67%	6,66%	6,66%	6,66%	6,66%	6,66%	6,66%	6,66%	6,66%	6,66%	6,66%	6,66%
BANCA CONSUMO	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%
BANCA CORPORATIVA	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
INTERES PAGADO PLAZO	2.663	2.085	1.982	2.229	2.264	2.434	2.448	2.624	2.684	2.655	2.814	2.803	2.947
BANCA CONSUMO	1.353	1.353	1.301	1.468	1.495	1.603	1.607	1.718	1.776	1.774	1.891	1.886	1.979
BANCA CORPORATIVA	733	733	681	761	769	832	841	906	908	881	923	917	968
OBLIGACIONES FINANCIERAS													
DATOS CIERRE	51.742	51.901	52.060	52.219	52.377	52.536	52.695	52.854	53.012	53.171	53.330	53.489	53.647
BANCA CONSUMO	962	965	968	971	974	977	980	983	985	988	991	994	997
BANCA CORPORATIVA	23.670	23.742	23.815	23.888	23.960	24.033	24.105	24.178	24.251	24.323	24.396	24.469	24.541
Otros	27.111	27.194	27.277	27.360	27.444	27.527	27.610	27.693	27.776	27.859	27.943	28.026	28.109
DATOS PROMEDIO	51.663	51.822	51.981	52.139	52.298	52.457	52.616	52.774	52.933	53.092	53.251	53.409	53.568
BANCA CONSUMO	960	963	966	969	972	975	978	981	984	987	990	993	996
BANCA CORPORATIVA	23.634	23.706	23.779	23.851	23.924	23.997	24.069	24.142	24.214	24.287	24.360	24.432	24.505
Otros	27.069	27.152	27.236	27.319	27.402	27.485	27.568	27.651	27.735	27.818	27.901	27.984	28.067
TASAS DE INTERES	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%
BANCA CONSUMO	12,4%	12,4%	12,4%	12,4%	12,4%	12,4%	12,4%	12,4%	12,4%	12,4%	12,4%	12,4%	12,4%
BANCA CORPORATIVA	9,2%	9,2%	9,2%	9,2%	9,2%	9,2%	9,2%	9,2%	9,2%	9,2%	9,2%	9,2%	9,2%
Otros	5,4%	5,45%	5,47%	5,49%	5,51%	5,53%	5,55%	5,57%	5,59%	5,61%	5,63%	5,65%	5,68%
INTERESES PAGADOS	487	326	306	329	320	332	323	335	337	327	340	330	343
BANCA CONSUMO	16	10	10	10	10	10	10	11	11	10	10	10	11
BANCA CORPORATIVA	284	188	177	190	184	191	185	192	193	187	194	188	195
Otros	187	127	120	129	126	131	128	133	134	130	132	132	137
TOTAL INTERESES PAGADOS		3.629	3.428	3.780	3.817	4.063	4.023	4.256	4.335	4.277	4.497	4.453	4.730

BANCO PRIVADO
ESTADO DE RESULTADOS
2008

ESTADO DE RESULTADOS	Dic-06	Dic-07	Dic-08
INTERESES NETOS	113.333	153.114	215.954
Intereses ganados	142.435	190.608	265.245
Intereses ganados - Cartera de Créditos	134.877	180.494	251.171
Intereses ganados - Inversiones	7.558	10.114	14.074
Intereses pagados	29.102	37.493	49.291
COMISIONES NETAS	34.621	28.757	15.545
			-
MARGEN FINANCIERO BRUTO	147.954	181.871	231.499
			-
INGRESOS OPERATIVOS	52.710	57.526	62.452
UTILIDAD (PERDIDA) FINANCIERA	4.362	1.415	3.772
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	48.349	56.111	58.680
			-
GASTOS DE OPERACIÓN	127.387	160.817	198.301
Gastos de personal	42.335	47.521	50.486
Depreciaciones y Amortizaciones	14.990	18.481	23.791
Impuestos, Contribuciones y Multas	12.586	15.277	16.040
Otros Gastos de Operación	57.477	79.539	107.983
			-
MARGEN OPERACIONAL	73.277	78.580	95.650
OTROS INGRESOS Y GASTOS	15.822	4.595	8.318
Otros Ingresos	18.997	15.568	11.363
Otros Gastos y Pérdidas	3.175	10.973	3.045
			-
RESULTADOS EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	16.962	16.703	20.672
Subsidiarias y Afiliadas	13.765	11.843	15.340
Diferencial Cambiario	3.197	4.860	5.332
			-
RESULTADOS ANTES DE PROVISIONES	106.061	99.878	124.640
PROVISIONES CONTRA GASTOS	53.849	42.175	38.700
Inversiones	687	410	687
Cartera de créditos + Contingentes	44.704	38.852	36.296
Cuentas por cobrar	2.703	455	455
Otros activos	227	-	-
Bienes adjudicados	5.529	2.458	1.262
RESULTADOS ANTES DE IMP. Y PARTIC.	52.212	57.703	85.941
			-
IMPUESTO A RENTA, FODINFA Y PART. A TRAB.	11.363	17.428	25.451
Impuesto para el INNFA	720	721	1.094
Participación a empleados	5.375	5.949	9.028
Impuesto a la renta	4.852	10.102	15.329
Otros	416	657	-
RESULTADOS DEL EJERCICIO	40.850	40.275	60.490

BANCO PRIVADO

BALANCE GENERAL

2008

DESCRIPCION	Dic-07	Dic-08
ACTIVO	2.438.401	2.953.241
Fondos Disponibles	566.295	777.738
Inversiones (Provisión para inversiones)	199.295 -5.977	198.608 -6.664
Cartera de Créditos Cartera Vigente Cartera Vencida Total (Provisiones para créditos incobrables)	1.393.095 1.467.942 41.054 -115.901	1.678.466 1.803.942 56.369 -152.197
Cuentas por Cobrar + D/A (Provisión para cuentas por cobrar)	43.310 -5.724	47.829 -6.179
Bienes Realizables, adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil y no utilizados por la Institución. (Provisión)	10.974 -38.221	8.109 -39.484
Propiedades y Equipo	77.689	85.412
Otros Activos (Provisión para otros activos irre recuperables)	147.744 -501	157.080 -501
PASIVOS	2.171.355	2.633.121
Obligaciones con el Público Depósitos a la vista Depósitos Monetarios Depósitos de Ahorros Depósitos a plazo + Papel Comercial Plazo Otros Depósitos	1.981.279 1.612.465 874.928 723.272 364.413 18.666	- 2.434.635 1.907.126 1.033.723 856.528 523.084 21.300
Obligaciones Inmediatas	25.658	27.442
Cuentas por pagar	57.444	52.367
Obligaciones Financieras	51.742	53.647
Obligaciones Convertibles en acciones	29.441	38.466
Otros Pasivos	25.790	26.564
PATRIMONIO	267.046	320.120
Capital Social	129.135	156.343
Prima o descuento en colocación de acciones	1.167	1.167
Reservas Legales Especiales Revalorización del patrimonio	54.372 15.940 17.217 21.215	60.497 19.967 19.315 21.215
Superávit por Valuaciones	34.548	34.073
Resultados Utilidades o excedentes acumulados (Pérdidas acumuladas) Utilidad del ejercicio (Pérdida del ejercicio)	47.824 7.550 - 40.275 -	68.040 7.550 - 60.490 -

BANCO PRIVADO

ESTADO DE RESULTADOS

2008

	Dic-07	Dic-08
CALIDAD DE ACTIVOS		
Morosidad Bruta Total	2,7%	3,0%
Provisiones / Cartera de Crédito Total	7,7%	8,2%
Provisiones / Cartera Improductiva	282,3%	270,0%
Provisiones Inv. / Inversiones	2,9%	3,2%
LIQUIDEZ		
Activos Líquidos / Pasivo Corto Plazo	35,1%	40,8%
MANEJO ADMINISTRATIVO		
Activos productivos / pasivos con costo	146,4%	136,1%
Gastos operacionales / Margen Financiero e Ingresos Operacionales ajustados	63,5%	63,5%
RENTABILIDAD		
Rendimiento sobre Patrimonio - ROE	15,1%	18,9%
Rendimiento Operativo sobre Activo - ROA	1,7%	2,0%
Gastos Operativos / Ingresos Operativos	86,1%	86,1%
CAPITAL		
Cobertura Patrimonial de Activos Improductivos	164,8%	168,8%
Activos Fijos mas Act. Fidecoi / Patrimonio	29,1%	26,7%
PATRIMONIO TECNICO		
Patrimonio tecnico / activos ponderados por riesgo	10,00%	11,38%
Excedente o deficiencia	16.603	48.100
Patrimonio Secundario / Patrimonio Primario	66,1%	69,4%

BANCO PRIVADO

BALANCE GENERAL

2008

DESCRIPCION	Dic-06	Dic-07	VARIACION		PRESUP.	CUMP.
			\$	%	Dic-07	
ACTIVO	2.018.171	2.438.401	420.230	20,82%	2.425.627	100,53%
Fondos Disponibles	308.885	566.295	257.410	83,34%	571.979	99,01%
Inversiones (Provisión para inversiones)	304.188 -8.987	199.295 -5.977	-104.893 3.010	-34,48% -33,49%	199.361 -5.801	99,97% 103,04%
Cartera de Créditos	1.148.553	1.393.095	244.542	21,29%	1.373.869	101,40%
Cartera Vigente	1.211.193	1.467.942	256.749	21,20%	1.456.993	100,75%
Cartera Vencida Total (Provisiones para créditos incobrables)	37.014 -99.655	41.054 -115.901	4.040 -16.246	10,91% 16,30%	39.673 -112.401	96,64% 103,11%
Cuentas por Cobrar + D/A (Provisión para cuentas por cobrar)	23.140 -6.921	43.310 -5.724	20.170 1.197	87,17% -17,29%	43.366 -5.541	99,87% 103,29%
Bienes Realizables, adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil y no utilizados por la Institución. (Provisión)	15.748 -38.418	10.974 -38.221	-4.774 196	-30,31% -0,51%	10.804 -38.024	101,57% 100,52%
Propiedades y Equipo	81.519	77.689	-3.830	-4,70%	78.113	99,46%
Otros Activos (Provisión para otros activos irre recuperables)	136.138 -501	147.744 -501	11.606 -	8,53% 0,00%	148.135 -502	99,74% 99,83%
PASIVOS	1.781.421	2.171.355	389.934	21,89%	2.151.212	100,94%
Obligaciones con el Público	1.627.580	1.981.279	353.698	21,73%	1.963.813	100,89%
Depósitos a la vista	1.320.064	1.612.465	292.401	22,15%	1.586.161	101,66%
Depósitos Monetarios	709.056	874.928	165.872	23,39%	858.986	101,86%
Depósitos de Ahorros	591.359	723.272	131.913	22,31%	709.029	102,01%
Depósitos a plazo + Papel Comercial Plazo	306.067	364.413	58.346	19,06%	357.142	102,04%
Otros Depósitos	21.098	18.666	-2.432	-11,53%	18.697	99,83%
Obligaciones Inmediatas	25.029	25.658	630	2,52%	25.340	101,25%
Cuentas por pagar	53.123	57.444	4.321	8,13%	57.858	99,29%
Obligaciones Financieras	31.163	51.742	20.580	66,04%	50.276	102,92%
Obligaciones Convertibles en acciones	29.441	29.441	-	0,00%	28.978	101,60%
Otros Pasivos	15.085	25.790	10.705	70,97%	24.947	103,38%
PATRIMONIO	236.750	267.046	30.296	12,80%	266.537	100,19%
Capital Social	101.704	129.135	27.431	26,97%	129.508	99,71%
Prima o descuento en colocación de acciones	1.167	1.167	-	0,00%	1.165	100,18%
Reservas	46.927	54.372	7.444	15,86%	54.346	100,05%
Legales	11.714	15.940	4.225	36,07%	15.491	102,90%
Especiales	13.998	17.217	3.219	23,00%	16.680	103,22%
Revalorización del patrimonio	21.215	21.215	-	0,00%	20.403	103,98%
Superávit por Valuaciones	38.560	34.548	-4.012	-10,41%	33.851	102,06%
Resultados	48.391	47.824	-567	-1,17%	47.666	100,33%
Utilidades o excedentes acumulados (Pérdidas acumuladas)	7.541	7.550	8	0,11%	7.513	100,49%
Utilidad del ejercicio (Pérdida del ejercicio)	40.850	40.275	-575	-1,41%	40.633	99,12%

BANCO PRIVADO
ESTADO DE RESULTADOS
2008

ESTADO DE RESULTADOS	Dic-06	Dic-07	Dic-07	CUMP
INTERESES NETOS	113.333	153.114	153.374	100%
COMISIONES NETAS	34.621	28.757	27.699	104%
			-	
MARGEN FINANCIERO BRUTO	147.954	181.871	181.072	100%
			-	
INGRESOS OPERATIVOS	52.710	57.526	55.704	103%
UTILIDAD (PERDIDA) FINANCIERA	4.362	1.415	1.392	102%
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	48.349	56.111	54.312	103%
			-	
GASTOS DE OPERACIÓN	127.387	160.817	158.739	99%
Gastos de personal	42.335	47.521	47.498	100%
Depreciaciones y Amortizaciones	14.990	18.481	17.960	97%
Impuestos, Contribuciones y Multas	12.586	15.277	14.801	97%
Otros Gastos de Operación	57.477	79.539	78.480	99%
			-	
MARGEN OPERACIONAL	73.277	78.580	78.037	101%
			-	
OTROS INGRESOS Y GASTOS	15.822	4.595	4.218	109%
Otros Ingresos	18.997	15.568	14.969	104%
Otros Gastos y Pérdidas	3.175	10.973	10.751	102%
			-	
RESULTADOS EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	16.962	16.703	16.511	101%
Subsidiarias y Afiliadas	13.765	11.843	11.801	100%
Diferencial Cambiario	3.197	4.860	4.709	103%
			-	
RESULTADOS ANTES DE PROVISIONES	106.061	99.878	98.766	101%
			-	
PROVISIONES CONTRA GASTOS	53.849	42.175	41.645	101%
Inversiones	687	410	414	99%
Cartera de créditos + Contingentes	44.704	38.852	38.371	101%
Cuentas por cobrar	2.703	455	451	101%
Otros activos	227	-	-	
Bienes adjudicados	5.529	2.458	2.409	102%
			-	
RESULTADOS ANTES DE IMP. Y PARTIC.	52.212	57.703	57.121	101%
			-	
IMPUESTO A RENTA, FODINFA Y PART. A TRAB.	11.363	17.428	16.488	95%
Impuesto para el INNFA	720	721	700	97%
Participación a empleados	5.375	5.949	5.775	97%
Impuesto a la renta	4.852	10.102	10.013	99%
Otros	416	657	-	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	40.850	40.275	40.633	99%

BANCO PRIVADO
ESTADO DE RESULTADOS
2008

	Dic-06	Dic-07
CALIDAD DE ACTIVOS		
Morosidad Bruta Total	3,0%	2,7%
Provisiones / Cartera de Crédito Total	8,0%	7,7%
Provisiones / Cartera Improductiva	269,2%	282,3%
Provisiones Inv. / Inversiones	3,0%	2,9%
LIQUIDEZ		
Activos Líquidos / Pasivo Corto Plazo	23,4%	35,1%
MANEJO ADMINISTRATIVO		
Activos productivos / pasivos con costo	161,9%	146,4%
Gastos operacionales / Margen Financiero e Ingresos Operacionales ajustados	63,5%	63,5%
RENTABILIDAD		
Rendimiento sobre Patrimonio - ROE	17,3%	15,1%
Rendimiento Operativo sobre Activo - ROA	2,0%	1,7%
Gastos Operativos / Ingresos Operativos	86,1%	86,1%
CAPITAL		
Cobertura Patrimonial de Activos Improductivos	167,1%	164,8%
Activos Fijos mas Act. Fidecoi / Patrimonio	34,4%	29,1%
PATRIMONIO TECNICO		
Patrimonio tecnico / activos ponderados por riesgo	10,50%	10,00%
Excedente o deficiencia	22.678	16.603
Patrimonio Secundario / Patrimonio Primario	87,1%	66,1%

BANCO PRIVADO
MEDICION SEGMENTOS DE NEGOCIO
al 31 de Diciembre 2007

CONCEPTO	BALANCE		
	Real	Presupuesto	Cumplimiento
Cartera Vigente	1.089.071	1.083.840	100,48%
Indice de liquidez	294.800	286.814	102,78%
Transferencias	369.750	313.134	
Total Activo Productivo	1.779.315	1.706.992	104,24%
Cartera Vencida	45.568	52.359	
Provisión	(63.780)	(63.984)	99,68%
Fondos Disponibles (Disponible en Cajas)	40.809	40.809	100,00%
Total Activo Improductivo	22.710	29.325	77,44%
Monetarios	534.607	510.877	104,64%
Ahorros	680.979	662.508	102,79%
Préstamos del exterior	11.013	11.013	100,00%
Plazo	456.487	432.608	105,52%
Total Pasivo	1.683.441	1.617.361	104,09%
Patrimonio Total	118.584	118.955	99,69%

CONCEPTO	PYG ACUMULADO		
	Real	Presupuesto	Cumplimiento
Cartera Vigente	127.427	123.154	103,47%
Indice de liquidez	8.968	9.180	97,69%
Transferencias	20.875	21.283	98,09%
Total Activo Productivo	157.270	153.616	102,38%
Monetarios			
Ahorros	10.921	10.987	99,40%
Préstamos del exterior	587	587	100,00%
Plazo	24.097	22.709	106,11%
Transferencias			
Total Pasivo	35.605	34.283	103,86%
Margen Financiero	121.665	119.333	101,95%
Total Comisiones	49.307	43.767	112,66%
Total Ingresos Brutos	170.972	163.101	104,83%
Total COSTOS ASIGNADOS	113.888	113.855	100,03%
MARGEN NETO	57.084	49.246	115,92%

BANCO PRIVADO
BALANCE GENERAL
del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2007

CODIGO	DESCRIPCION	VALOR	VALOR
31	Capital social	129.135,03	156.342,86
3201	Prima en colocación de acciones	1.167,26	1.167,26
3301	Reservas legales	15.939,69	19.967,16
3302	Reservas generales	0,00	0,00
3303	Reservas especiales	16.434,12	19.314,87
34	Otros aportes patrimoniales	0,00	0,00
3601	Utilidades o excedentes acumulados - saldos auditados	0,00	0,00
3602	Pérdidas acumuladas - saldos auditados	0,00	0,00
2608	Préstamo subordinado	0,00	0,00
2802	Aportes para futura capitalización	0,00	0,00

MENOS

190530	Plusvalía mercantil	0,00	0,00
3202	Descuento en colocación de acciones		

A	TOTAL PATRIMONIO TECNICO PRIMARIO	162.676,10	196.792,16
----------	--	-------------------	-------------------

PATRIMONIO TECNICO SECUNDARIO

CODIGO	DESCRIPCION	VALOR	VALOR
2801	Obligaciones convertibles en acciones	12.269,19	21.109,19
3303	Reservas especiales	782,54	980,26
3305	Reservas por revalorización del patrimonio	21.215,39	21.215,39
3310	45% reservas por resultados no operativos	0,00	0,00
35	45% superávit por valuaciones	15.546,47	15.332,83
3601	Utilidades o excedentes acumulados	7.549,51	7.549,51
3602	Pérdidas acumuladas	0,00	0,00
3603	Utilidades del ejercicio	40.274,76	60.490,12
3604	Pérdidas del ejercicio	0,00	0,00
	Resultados no operativos	0,00	0,00
5 - 4	Ingresos menos gastos	0,00	0,00

MAS

149930			
(valor absoluto)	(Provisión general para cartera de créditos)	18.859,90	18.859,90

MENOS

	Deficiencia de provisiones, amortizaciones y depreciaciones	0,00	0,00
	Pérdidas activadas que fueron detectadas a través de auditorías de la propia entidad, de la Superintendencia de Bancos o de las auditorías externas y el valor de los aumentos de capital realizados contraviniendo las disposiciones del artículo 125 de la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.	0,00	0,00
1613	Pago de dividendos anticipados	9.039,45	9.039,45

B	TOTAL PATRIMONIO TECNICO SECUNDARIO	107.458,30	136.497,74
----------	--	-------------------	-------------------

	CAPITAL SECUNDARIO HASTA 100% DEL CAPITAL PRIMARIO	107.458,30	136.497,74
--	---	-------------------	-------------------

C = A + B	PATRIMONIO TECNICO TOTAL	270.134,40	333.289,89
------------------	---------------------------------	-------------------	-------------------

MENOS

	El capital asignado a una sucursal o agencia en el exterior	0,00	0,00
	Los requerimientos de patrimonio técnico de las entidades que de acuerdo con las disposiciones vigentes así lo requieran.	0,00	0,00
	El capital invertido (capital pagado y reservas exceptuando las de valuación de activos) de las subsidiarias y afiliadas que de acuerdo a las disposiciones vigentes tienen requerimiento de patrimonio técnico.	77.065,24	77.065,24
	El capital invertido (capital pagado y reservas exceptuando las de valuación de activos) de las subsidiarias y afiliadas que no tienen requerimiento de patrimonio técnico.	0,00	0,00
	Inversiones en otras instituciones del sistema financiero, que las convierta en subsidiaria o afiliada de dicha institución.	11.936,06	11.936,06
	Los saldos registrados en la cuenta 1611 "Anticipo para adquisición de acciones", cuando correspondan a inversiones en acciones, anticipos en la capitalización o constitución de compañías subsidiarias o afiliadas.	0,00	0,00
		4.916,60	4.916,60
D	DEDUCCIONES AL PATRIMONIO TECNICO TOTAL	103.587,35	103.587,35

E = C - D	PATRIMONIO TECNICO CONSTITUIDO	166.547,05	229.702,54
------------------	---------------------------------------	-------------------	-------------------

ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO

	Activos ponderados con 0.00	0,00	0,00
	Activos ponderados con 0.10	7.921,85	9.594,45
	Activos ponderados con 0.20	4.121,33	4.991,50
	Activos ponderados con 0.40	35.077,31	42.483,48
	Activos ponderados con 0.50	139.499,64	168.953,40
	Activos ponderados con 1.00	1.479.424,46	1.791.788,05
F	TOTAL ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO	1.666.044,58	2.017.810,89

POSICION, REQUERIMIENTO Y RELACION DE PATRIMONIO TECNICO

G = F x 9%	PATRIMONIO TECNICO REQUERIDO	149.944,01	181.602,98
-------------------	-------------------------------------	-------------------	-------------------

H = E - G	EXCEDENTE O DEFICIT DE PATRIMONIO TECNICO REQUERIDO	16.603,03	48.099,56
------------------	--	------------------	------------------

	ACTIVOS TOTALES Y CONTINGENTES x 4%	175.054,567	0
--	--	--------------------	----------

P.T. CONSTITUIDO / TOTAL ACTIVOS PONDERADOS POR RIESGO

10,00%

11,38%

BANCO PRIVADO

INDICADORES FINANCIEROS

al 31 de Diciembre 2007

	SISTEMA	COMERCIAL	CONSUMO	VIVIENDA	MICROCRÉD.
	Dic-07	Dic-07	Dic-07	Dic-07	Dic-07
CALIDAD DE ACTIVOS					
Morosidad Bruta Total	2,9%	1,8%	3,1%	2,1%	4,0%
Morosidad Cartera Comercial	2,3%	1,9%	2,9%	2,4%	6,3%
Morosidad Cartera Consumo	4,2%	1,9%	3,6%	2,1%	2,3%
Morosidad Cartera Vivienda	1,3%	1,1%	1,0%	1,2%	1,5%
Morosidad Cartera de Microempresa	4,3%	15,5%	11,3%	14,6%	3,8%
Provisiones / Cartera de Crédito Total	5,7%	4,9%	5,7%	5,1%	10,2%
Provisiones / Cartera Improductiva	197,3%	266,1%	180,8%	242,2%	258,7%
Provisiones Inv. / Inversiones	2,6%	3,2%	3,5%	4,2%	2,2%
LIQUIDEZ					
Liquidez de 1era línea					
Liquidez de 2da línea					
Fondos Disponibles / T. Depósitos C Plazo del Público	30,9%	32,0%	30,8%	35,1%	26,5%
Liquidez Estructural (1ra línea) / Pasivo de Corto Plazo (1ra línea)	38,9%	43,1%	43,2%	42,1%	42,0%
Activos Líquidos / Pasivo Corto Plazo	38,8%	42,6%	42,9%	42,1%	41,6%
MANEJO ADMINISTRATIVO					
Activos productivos / pasivos con costo	143,4%	150,4%	143,3%	135,9%	144,0%
Gastos operacionales / Margen Financiero e Ingresos Operacionales ajust	64,1%	60,9%	59,2%	61,7%	60,4%
Gastos de Personal / Activo Total Promedio	2,1%	1,6%	1,7%	1,6%	2,1%
Gastos Operativos / Activo Total Promedio	6,6%	5,3%	6,0%	5,2%	5,6%
RENTABILIDAD					
Rendimiento sobre Patrimonio - ROE	21,0%	28,2%	26,9%	28,6%	29,0%
Rendimiento Operativo sobre Activo - ROA	2,1%	2,5%	2,5%	2,4%	3,2%
Gastos Operativos / Ingresos Operativos	81,3%	72,7%	77,6%	74,5%	74,0%
Gastos Operativos Netos sin provisiones/ Ingresos Operativos Netos	70,8%	67,9%	66,7%	69,6%	67,5%
Provisiones / Resultados del ejercicio + provisiones	41,6%	18,7%	37,6%	19,3%	21,8%
Margen financiero ajustado / total activos promedio	9,6%	7,8%	9,1%	7,4%	8,5%
DIVERSIFICACION DE INGRESOS					
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
MARGEN DE INTERESES	51,8%	52,1%	45,1%	52,8%	57,1%
COMISIONES NETAS	17,3%	13,4%	21,3%	12,8%	12,2%
INGRESOS OPERATIVOS	23,2%	25,1%	24,3%	24,7%	14,7%
UTILIDAD (PERDIDA) EN CAMBIOS	0,5%	0,7%	0,5%	0,6%	0,7%
INGRESOS EXTRAORDINARIOS NETOS	2,8%	3,2%	3,8%	3,7%	6,7%
RESULTADOS EN SUBSIDIARIAS Y AFILIADAS	4,3%	5,6%	5,0%	5,4%	8,7%
DIFERENCIAL CAMBIARIO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
CAPITAL					
Cobertura Patrimonial de Activos Improductivos	185,96%	196,86%	190,04%	155,46%	265,03%
Capital Libre	33,3%	37,6%	34,6%	26,6%	38,5%
Activos Fijos mas Act. Fidecoi / Patrimonio	31,1%	32,6%	33,2%	34,9%	33,4%
Activos Improductivos / Patr. Mas prov. Con conting sin inversiones	66,7%	62,4%	65,4%	73,4%	61,5%
PATRIMONIO TECNICO					
Patrimonio tecnico / activos ponderados por riesgo	12,4%	13,3%	13,7%	12,8%	12,0%
Excedente o deficiencia	324.773	198.038	180.086	154.932	18.561
Patrimonio Secundario / Patrimonio Primario	44,71%	45,99%	47,05%	44,22%	9,57%

BANCO PRIVADO
SCORECARD (INDICES)
 2008

INDICES		REAL	PRESUPUESTO	CUMPLIMIENTO	PONDERACION
UNIDAD DE NEGOCIO					
FINANCIERAS	Rentabilidad	68.266	60.184	113%	30%
	Indice de eficiencia	51,73%	53,87%	104%	10%
	SALDO CAPTACIONES	1.735.819	1.672.269	104%	30%
	SALDO COLOCACIONES	1.114.748	1.107.027	101%	15%
	RATIO CARTERA VENCIDA	2,91%	3,37%	116%	15%
	ROE	63,30%			
CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO GLOBAL				108,03%	100%

**BANCO PRIVADO
DUPONT**

2008

	dic-06	dic-07	dic-06	dic-07	dic-06	dic-07	dic-06	dic-07	dic-06	dic-07	dic-06	dic-07	dic-06	dic-07
	SISTEMA		PACIFICO		PICHINCHA		PRODUBANCO		GUAYAQUIL		INTERNACIONAL		BOLIVARIANO	
ROE	25,0%	21,0%	32,2%	38,3%	23,8%	17,3%	28,3%	22,2%	23,9%	23,6%	30,9%	25,4%	28,8%	27,1%
Activo Total / Patrimonio menos resultados	11,4	10,2	10,3	8,5	10,6	9,3	10,7	10,0	15,7	15,0	11,6	10,3	14,0	13,1
ROA	2,2%	2,1%	3,1%	4,5%	2,2%	1,9%	2,7%	2,2%	1,5%	1,6%	2,7%	2,5%	2,1%	2,1%
Activo Productivo / Activo Total	86,2%	86,6%	88,0%	89,0%	86,4%	87,3%	87,4%	88,7%	83,5%	84,3%	86,0%	86,0%	87,3%	87,3%
Utilidad / Activo Productivo	2,5%	2,4%	3,5%	5,0%	2,6%	2,1%	3,0%	2,5%	1,8%	1,9%	3,1%	2,9%	2,4%	2,4%
Provisiones / Activo Productivo	2,1%	1,7%	0,4%	0,2%	3,4%	2,2%	0,7%	0,8%	1,9%	1,2%	0,4%	0,3%	0,7%	0,6%
Prov. Cartera de Créditos / Activo Productivo	1,6%	1,4%	0,0%	0,0%	2,8%	2,1%	0,3%	0,6%	0,7%	0,6%	0,2%	0,2%	0,6%	0,5%
Prov. Inversiones / Activo Productivo	0,2%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Prov. Otros Activos / Activo Productivo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Prov. Cuentas por Cobrar / Activo Productivo	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Prov. Bienes Real. Adjud. y de Arrend. Merc. / Activo Productivo	0,2%	0,1%	0,4%	0,1%	0,4%	0,1%	0,3%	0,0%	0,2%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Prov. Operaciones contingentes / Activo Productivo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Impuestos y Contribuciones / Activo Productivo	1,0%	1,1%	1,4%	1,9%	0,7%	0,9%	1,3%	1,3%	0,8%	0,9%	1,4%	1,4%	1,2%	1,2%
Utilidad antes de Provisiones / Activo Productivo	5,7%	5,2%	5,4%	7,1%	6,7%	5,3%	5,0%	4,6%	4,5%	4,0%	4,9%	4,5%	4,2%	4,2%
Resultados en acciones y Part. / Activo Productivo	0,6%	0,5%	1,6%	1,6%	1,1%	0,9%	0,7%	0,5%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,1%	0,1%
Ing. Ext. Netos / Activo Productivo	0,4%	0,4%	-0,3%	1,0%	1,0%	0,2%	0,5%	0,2%	0,3%	0,2%	0,4%	0,1%	0,1%	0,1%
Margen Operacional / Activo Productivo	4,6%	4,2%	4,0%	4,5%	4,7%	4,2%	3,7%	3,9%	3,8%	3,4%	4,3%	4,1%	4,1%	4,0%
Otras Comisiones / Activo Productivo	1,2%	1,1%	0,6%	0,6%	0,7%	0,8%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	0,8%	0,9%	1,7%	1,5%
Ingresos Operacionales / Activo Productivo	3,4%	2,8%	1,7%	1,4%	3,1%	3,0%	2,4%	2,1%	3,8%	3,7%	2,4%	2,5%	2,8%	2,7%
Utilidad Financiera / Activo Productivo	0,2%	0,1%	0,3%	0,2%	0,0%	0,0%	0,1%	0,3%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%
Gastos de Operación / Activo Productivo	7,8%	7,6%	4,9%	4,7%	8,1%	8,5%	6,8%	7,0%	6,0%	6,5%	6,1%	6,2%	6,5%	6,2%
Gastos de Personal / Activo Productivo	2,6%	2,4%	1,2%	1,3%	2,7%	2,5%	2,2%	2,3%	1,8%	1,8%	2,2%	2,2%	1,9%	1,8%
Depreciaciones y Amortizaciones / Activo Productivo	0,8%	0,8%	0,6%	0,6%	1,0%	1,0%	0,7%	0,6%	1,1%	1,3%	0,9%	0,9%	0,6%	0,4%
Otros Gastos de Operación / Activo Productivo	4,4%	4,4%	3,1%	2,8%	4,5%	5,0%	3,9%	4,1%	3,1%	3,4%	3,1%	3,1%	4,0%	4,0%
Margen Financiero / Activo Productivo	7,6%	7,8%	6,4%	7,0%	9,0%	9,0%	6,6%	7,1%	4,6%	4,7%	7,1%	6,7%	5,9%	6,0%
Rendimiento Act. Prod.	10,3%	10,7%	8,4%	9,0%	10,8%	11,0%	8,5%	9,1%	7,4%	8,1%	9,9%	10,1%	8,5%	8,9%
Int. Cartera / Cartera Vigente	13,7%	13,7%	7,1%	6,8%	14,2%	13,6%	11,5%	11,9%	13,0%	13,6%	12,0%	12,0%	11,1%	11,5%
Cartera Vigente / Activo Productivo	60,6%	64,4%	49,0%	55,4%	65,8%	71,0%	55,0%	58,9%	47,8%	50,1%	70,0%	74,0%	57,2%	59,6%
Int. Portafolio / Portafolio	5,7%	6,3%	12,5%	16,6%	5,2%	5,6%	5,7%	5,5%	2,4%	2,9%	5,4%	5,2%	5,1%	5,3%
Portafolio / Activo Productivo	34,7%	31,0%	39,0%	31,5%	28,7%	23,3%	39,1%	37,9%	48,1%	46,1%	27,7%	24,0%	41,2%	38,5%
Costo de los Pasivos	2,7%	2,9%	2,0%	2,0%	1,8%	2,0%	1,9%	2,0%	2,8%	3,4%	2,7%	3,4%	2,5%	2,9%

BANCO PRIVADO

CAMEL - DICIEMBRE 2007

Entidad	RESUMEN - RANKING				
	C	A	M	E	L
PACIFICO	1	3	1	2	3
PRODUBANCO	1	1	2	2	2
UNIBANCO S.A.	1	5	4	1	1
CITIBANK	2	1	1	5	3
BOLIVARIANO	3	2	2	4	1
PICHINCHA	3	1	4	1	4
INTERNACIONAL	2	2	1	4	5
DE GUAYAQUIL	5	4	3	4	1
AUSTRO	4	5	2	2	4
SOLIDARIO	3	4	5	3	3
MACHALA	3	3	5	4	5
MM JARAMILLO ARTEAGA	5	3	4	5	3
RUMIÑAHUI	5	3	5	2	5

Entidad	C	A	M	E	L	PROM	RANKING
PACIFICO	3,1	7,1	2,0	5,0	7,0	4,8	1
PRODUBANCO	4,1	5,0	4,8	6,4	5,6	5,2	1
UNIBANCO S.A.	3,4	8,8	8,8	1,0	4,3	5,3	1
CITIBANK	4,8	3,5	4,4	11,6	6,3	6,1	2
BOLIVARIANO	7,4	6,4	5,2	8,4	3,6	6,2	2
PICHINCHA	7,1	5,5	7,8	4,2	7,6	6,4	3
INTERNACIONAL	6,2	6,5	4,2	8,4	10,0	7,1	3
DE GUAYAQUIL	10,0	8,1	6,8	7,8	4,0	7,3	3
AUSTRO	9,4	9,4	5,6	5,4	7,6	7,5	4
SOLIDARIO	6,8	8,1	12,4	7,2	6,3	8,2	4
MACHALA	6,8	7,5	10,6	8,2	9,6	8,5	5
MM JARAMILLO ARTEAGA	11,7	7,2	7,6	11,4	6,3	8,8	5
RUMIÑAHUI	9,7	7,2	10,8	6,0	12,3	9,2	5

BANCO PRIVADO

CAMEL - DICIEMBRE 2007

CAPITAL

(ver capítulo 1.2.1.6. publicación de indicadores financieros)

Entidad	RG	Rankin
PACIFICO	3,1	1
UNIBANCO S.A.	3,4	1
PRODUBANCO	4,1	1
CITIBANK	4,8	2
INTERNACIONAL	6,2	2
SOLIDARIO	6,8	3
MACHALA	6,8	3
PICHINCHA	7,1	3
BOLIVARIANO	7,4	3
AUSTRO	9,4	4
RUMIÑAHUI	9,7	5
DE GUAYAQUIL	10,0	5
MM JARAMILLO ARTEAGA	11,7	5

Entidad	COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVOS	(R)
CITIBANK	936,1	1
PACIFICO	696,4	2
PRODUBANCO	339,5	3
PICHINCHA	296,4	4
UNIBANCO S.A.	274,3	5
BOLIVARIANO	221,0	6
INTERNACIONAL	176,4	7
MM JARAMILLO ARTEAGA	151,1	8
MACHALA	119,3	9
AUSTRO	118,3	10
DE GUAYAQUIL	80,3	11
SOLIDARIO	53,6	12
RUMIÑAHUI	34,9	13

Entidad	PASIVO / PATRIMONIO	(R)
UNIBANCO S.A.	419,0	1
PACIFICO	465,0	2
PRODUBANCO	613,5	3
PICHINCHA	644,8	4
CITIBANK	649,0	5
INTERNACIONAL	711,4	6
SOLIDARIO	761,7	7
MACHALA	833,9	8
BOLIVARIANO	862,0	9
AUSTRO	893,7	10
DE GUAYAQUIL	914,1	11
RUMIÑAHUI	1004,1	12
MM JARAMILLO ARTEAGA	1358,3	13

Entidad	PATRIMONIO / TOTAL DEPOSITOS	(R)
UNIBANCO S.A.	25,5	1
PACIFICO	23,0	2
SOLIDARIO	22,2	3
PRODUBANCO	18,8	4
PICHINCHA	16,8	5
CITIBANK	16,3	6
INTERNACIONAL	14,7	7
DE GUAYAQUIL	14,3	8
BOLIVARIANO	12,9	9
MACHALA	12,5	10
AUSTRO	11,8	11
RUMIÑAHUI	11,3	12
MM JARAMILLO ARTEAGA	7,9	13

Entidad	PATRIMONIO / ACTIVO TOTAL	(R)
UNIBANCO S.A.	19,8	1
PACIFICO	18,4	2
PRODUBANCO	14,6	3
PICHINCHA	13,8	4
CITIBANK	13,5	5
INTERNACIONAL	12,6	6
SOLIDARIO	11,6	7
MACHALA	10,8	8
BOLIVARIANO	10,6	9
AUSTRO	10,3	10
DE GUAYAQUIL	10,1	11
RUMIÑAHUI	9,3	12
MM JARAMILLO ARTEAGA	6,9	13

Entidad	PAT.TEC.CONS / PAT.TEC.REQ	(R)
PACIFICO	182,2	1
UNIBANCO S.A.	171,2	2
PRODUBANCO	158,2	3
MACHALA	146,6	4
SOLIDARIO	146,3	5
AUSTRO	145,4	6
BOLIVARIANO	142,0	7
DE GUAYAQUIL	139,3	8
INTERNACIONAL	136,5	9
CITIBANK	135,2	10
RUMIÑAHUI	121,2	11
MM JARAMILLO ARTEAGA	116,0	12
PICHINCHA	110,8	13

Entidad	PAT. TEC. / ACTIVOS + CONT.	(R)
SOLIDARIO	11,6	1
CITIBANK	10,0	2
MACHALA	8,6	3
PACIFICO	8,3	4
RUMIÑAHUI	8,1	5
PRODUBANCO	7,9	6
INTERNACIONAL	7,4	7
BOLIVARIANO	7,2	8
AUSTRO	6,3	9
DE GUAYAQUIL	6,1	10
MM JARAMILLO ARTEAGA	5,8	11
PICHINCHA	5,5	12
UNIBANCO S.A.	4,9	13

BANCO PRIVADO

CAMEL - DICIEMBRE 2007

ACTIVOS

(ver capítulo 1.2.1.6. publicación de indicadores financieros)

Entidad	RG	Rankin
CITIBANK	3,5	1
PRODUBANCO	5,0	1
PICHINCHA	5,5	1
BOLIVARIANO	6,4	2
INTERNACIONAL	6,5	2
PACIFICO	7,1	3
RUMIÑAHUI	7,2	3
MM JARAMILLO ARTEAGA	7,2	3
MACHALA	7,5	3
DE GUAYAQUIL	8,1	4
SOLIDARIO	8,1	4
UNIBANCO S.A.	8,8	5
AUSTRO	9,4	5

Entidad	CRTA.VENCIDA/ CRTA. TOTAL + CONTINGENTES	(R)
CITIBANK	0,1	1
DE GUAYAQUIL	0,3	3
PRODUBANCO	0,3	2
INTERNACIONAL	0,4	4
BOLIVARIANO	0,6	5
MACHALA	0,9	6
PICHINCHA	1,1	7
MM JARAMILLO ARTEAGA	1,1	8
AUSTRO	1,7	9
RUMIÑAHUI	2,2	10
PACIFICO	2,5	11
UNIBANCO S.A.	3,0	12
SOLIDARIO	3,1	13

Entidad	CARTERA VENCIDA TOTAL / TOTAL CREDITOS + CONTINGENTES	(R)
CITIBANK	0,1	1
PRODUBANCO	0,7	2
INTERNACIONAL	0,7	3
DE GUAYAQUIL	0,7	4
BOLIVARIANO	1,2	5
MM JARAMILLO ARTEAGA	1,9	6
PICHINCHA	2,0	7
MACHALA	2,6	8
PACIFICO	3,1	9
RUMIÑAHUI	3,4	10
AUSTRO	3,8	11
UNIBANCO S.A.	4,0	12
SOLIDARIO	5,3	13

Entidad	CRTA.NO ACRUAL / CRTA. TOTAL	(R)
CITIBANK	0,1	1
INTERNACIONAL	0,4	2
PRODUBANCO	0,6	3
DE GUAYAQUIL	0,7	4
BOLIVARIANO	0,7	5
PACIFICO	0,7	6
MM JARAMILLO ARTEAGA	0,9	7
RUMIÑAHUI	1,2	9
PICHINCHA	1,2	8
MACHALA	2,1	10
SOLIDARIO	2,4	11
UNIBANCO S.A.	2,5	12
AUSTRO	3,3	13

Entidad	PROVISION CRTA. / TOTAL CRTA.	(R)
PACIFICO	13,9	1
UNIBANCO S.A.	8,6	2
PICHINCHA	7,7	3
RUMIÑAHUI	5,4	4
SOLIDARIO	5,3	5
AUSTRO	4,5	6
CITIBANK	4,1	7
BOLIVARIANO	3,9	8
MACHALA	3,7	9
PRODUBANCO	2,7	10
MM JARAMILLO ARTEAGA	2,4	11
DE GUAYAQUIL	1,9	12
INTERNACIONAL	1,9	13

Entidad	PROVISION CRTA. / TOTAL CRTA. VENCIDA +CONTING.+PAGO CUENTAS CLIENTES	(R)
CITIBANK	4531,5	1
SOLIDARIO	156,0	2
RUMIÑAHUI	74,8	3
PACIFICO	43,9	4
PICHINCHA	29,6	5
BOLIVARIANO	26,5	6
MM JARAMILLO ARTEAGA	21,7	7
MACHALA	21,4	8
INTERNACIONAL	20,1	9
PRODUBANCO	12,2	10
AUSTRO	7,9	11
UNIBANCO S.A.	4,8	12
DE GUAYAQUIL	3,9	13

Entidad	ACTIVOS PRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES	(R)
MM JARAMILLO ARTEAGA	94,1	1
CITIBANK	90,3	2
PRODUBANCO	89,3	3
UNIBANCO S.A.	88,9	4
PICHINCHA	87,9	5
PACIFICO	87,8	6
BOLIVARIANO	87,3	7
INTERNACIONAL	86,0	8
MACHALA	85,0	9
AUSTRO	84,1	10
DE GUAYAQUIL	82,1	11
SOLIDARIO	75,3	12
RUMIÑAHUI	73,6	13

BANCO PRIVADO

CAMEL - DICIEMBRE 2007

MANEJO ADMINISTRATIVO

(ver capítulo 1.2.1.6. publicación de indicadores financieros)

Entidad	RG	Rankin
PACIFICO	2,0	1
INTERNACIONAL	4,2	1
CITIBANK	4,4	1
PRODUBANCO	4,8	2
BOLIVARIANO	5,2	2
AUSTRO	5,6	2
DE GUAYAQUIL	6,8	3
MM JARAMILLO ARTEAGA	7,6	4
PICHINCHA	7,8	4
UNIBANCO S.A.	8,8	4
MACHALA	10,6	5
RUMIÑAHUI	10,8	5
SOLIDARIO	12,4	5

Entidad	ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVO CON COSTO	(R)	Entidad	ACTIVO PRODUCTIVO / NUMERO DE EMPLEADOS	(R)	Entidad	UTILIDAD / NUMERO DE EMPLEADOS	(R)
CITIBANK	221,7	1	CITIBANK	181103,3	1	PACIFICO	6304,5	1
PRODUBANCO	207,6	2	AUSTRO	138092,7	2	AUSTRO	3023,3	2
PACIFICO	175,0	3	PACIFICO	136275,6	3	INTERNACIONAL	2499,3	3
BOLIVARIANO	165,0	4	MM JARAMILLO ARTEAGA	113988,1	4	PRODUBANCO	2019,0	4
PICHINCHA	162,2	5	INTERNACIONAL	97698,0	5	CITIBANK	1797,1	5
MACHALA	131,6	6	PRODUBANCO	89694,7	6	BOLIVARIANO	1708,3	6
INTERNACIONAL	123,3	7	DE GUAYAQUIL	88988,2	7	DE GUAYAQUIL	1541,4	7
DE GUAYAQUIL	119,4	8	BOLIVARIANO	81096,1	8	PICHINCHA	1471,7	8
UNIBANCO S.A.	116,2	9	PICHINCHA	78316,2	9	UNIBANCO S.A.	1074,5	9
AUSTRO	114,2	10	RUMIÑAHUI	61985,3	10	RUMIÑAHUI	958,2	10
MM JARAMILLO ARTEAGA	108,0	11	MACHALA	35770,3	11	MM JARAMILLO ARTEAGA	848,6	11
RUMIÑAHUI	98,6	12	UNIBANCO S.A.	34775,9	12	MACHALA	455,0	12
SOLIDARIO	88,2	13	SOLIDARIO	31104,9	13	SOLIDARIO	15,5	13

Entidad	GASTOS OPERATIVOS / ACTIVOS TOTAL PROMEDIO	(R)	Entidad	GASTOS OPERATIVOS / ING. OPERATIVOS + MARGEN FINAN	(R)
PACIFICO	4,2	1	UNIBANCO S.A.	46,9	1
MM JARAMILLO ARTEAGA	4,9	2	PACIFICO	51,3	2
INTERNACIONAL	5,3	3	INTERNACIONAL	60,2	3
BOLIVARIANO	5,4	4	BOLIVARIANO	60,9	4
DE GUAYAQUIL	5,5	5	PRODUBANCO	64,3	5
CITIBANK	6,1	6	AUSTRO	64,5	6
PRODUBANCO	6,2	7	DE GUAYAQUIL	65,5	7
AUSTRO	6,9	8	PICHINCHA	67,2	8
PICHINCHA	7,5	9	CITIBANK	74,2	9
RUMIÑAHUI	7,5	10	MM JARAMILLO ARTEAGA	75,2	10
MACHALA	7,9	11	SOLIDARIO	76,9	11
SOLIDARIO	10,3	12	RUMIÑAHUI	79,1	12
UNIBANCO S.A.	17,2	13	MACHALA	81,4	13

BANCO PRIVADO

CAMEL - DICIEMBRE 2007

RENTABILIDAD

(ver capítulo 1.2.1.6. publicación de indicadores financieros)

Entidad	RG	Rankin
UNIBANCO S.A.	1,0	1
PICHINCHA	4,2	1
PACIFICO	5,0	2
AUSTRO	5,4	2
RUMIÑAHUI	6,0	2
PRODUBANCO	6,4	2
SOLIDARIO	7,2	3
DE GUAYAQUIL	7,8	4
MACHALA	8,2	4
BOLIVARIANO	8,4	4
INTERNACIONAL	8,4	4
MM JARAMILLO ARTEAGA	11,4	5
CITIBANK	11,6	5

Entidad	RESULTADOS / MARGEN OPERATIVO NETO	(R)	Entidad	RESULTADOS / ACTIVO PRODUCTIVO	(R)	Entidad	RESULTADOS / ACTIVO PROMEDIO ROA	(R)
UNIBANCO S.A.	745,8	1	UNIBANCO S.A.	23,5	1	UNIBANCO S.A.	21,0	1
RUMIÑAHUI	317,8	2	PACIFICO	6,6	2	PACIFICO	6,4	2
MACHALA	225,4	3	SOLIDARIO	4,9	3	PICHINCHA	4,6	3
PICHINCHA	170,1	4	PICHINCHA	4,7	4	PRODUBANCO	4,1	4
DE GUAYAQUIL	155,8	5	PRODUBANCO	4,2	5	AUSTRO	4,0	5
MM JARAMILLO ARTEAGA	133,7	6	AUSTRO	4,1	6	INTERNACIONAL	3,9	6
AUSTRO	130,4	7	INTERNACIONAL	4,0	7	BOLIVARIANO	3,7	7
PRODUBANCO	127,7	8	RUMIÑAHUI	3,8	8	SOLIDARIO	3,6	8
CITIBANK	122,4	9	BOLIVARIANO	3,7	9	DE GUAYAQUIL	3,3	9
PACIFICO	119,4	10	DE GUAYAQUIL	3,7	10	RUMIÑAHUI	3,1	10
BOLIVARIANO	118,9	11	MACHALA	2,6	11	MACHALA	2,4	11
INTERNACIONAL	108,6	12	CITIBANK	2,2	12	CITIBANK	2,0	12
SOLIDARIO	-901,3	13	MM JARAMILLO ARTEAGA	1,5	13	MM JARAMILLO ARTEAGA	1,6	13

Entidad	INGRESOS NETOS DE INT.+ COM. NETAS + ING. POR SERV.OPER / ACT.PRODUCTIVO - ACEPTA - ACCIONES Y PART	(R)	Entidad	RESULTADOS / PATRIMONIO PROMEDIO ROE	(R)
UNIBANCO S.A.	0,4	1	UNIBANCO S.A.	141,2	1
SOLIDARIO	0,2	2	PACIFICO	54,3	2
PICHINCHA	0,1	3	AUSTRO	51,8	3
MACHALA	0,1	5	DE GUAYAQUIL	50,2	4
RUMIÑAHUI	0,1	4	BOLIVARIANO	48,2	5
AUSTRO	0,1	6	RUMIÑAHUI	47,2	6
PRODUBANCO	0,1	7	PICHINCHA	42,8	7
INTERNACIONAL	0,1	8	PRODUBANCO	40,9	8
PACIFICO	0,1	9	INTERNACIONAL	40,2	9
BOLIVARIANO	0,1	10	SOLIDARIO	34,6	10
DE GUAYAQUIL	0,1	11	MACHALA	25,5	11
CITIBANK	0,1	12	MM JARAMILLO ARTEAGA	25,4	12
MM JARAMILLO ARTEAGA	0,1	13	CITIBANK	17,0	13

BANCO PRIVADO

CAMEL - DICIEMBRE 2007

LIQUIDEZ

(ver capítulo 1.2.1.6. publicación de indicadores financieros)

Entidad	RG	Rankin
BOLIVARIANO	3,6	1
DE GUAYAQUIL	4,0	1
UNIBANCO S.A.	4,3	1
PRODUBANCO	5,6	2
SOLIDARIO	6,3	3
CITIBANK	6,3	3
MM JARAMILLO ARTEAGA	6,3	3
PACIFICO	7,0	3
AUSTRO	7,6	4
PICHINCHA	7,6	4
MACHALA	9,6	5
INTERNACIONAL	10,0	5
RUMIÑAHUI	12,3	5

Entidad	FONDOS DISPONIBLES + FONDOS INTERBANCARIOS VENDIDOS + INVERSIONES + TOTAL CARTERA / TOTAL DEPOSITOS	(R)	Entidad	FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS 90 DIAS	(R)	Entidad	LIQUIDEZ DE ACUERDO A RESOLUCION 14%	(R)
SOLIDARIO	157,4	1	UNIBANCO S.A.	58,1	1	CITIBANK	55,4	1
PRODUBANCO	122,0	2	BOLIVARIANO	50,1	2	PACIFICO	46,3	2
DE GUAYAQUIL	121,8	3	DE GUAYAQUIL	43,0	3	BOLIVARIANO	45,3	3
UNIBANCO S.A.	121,8	4	MM JARAMILLO ARTEAGA	40,3	4	PRODUBANCO	40,3	4
CITIBANK	118,8	5	SOLIDARIO	40,2	5	AUSTRO	37,2	5
BOLIVARIANO	116,3	6	MACHALA	31,6	6	DE GUAYAQUIL	36,6	6
PICHINCHA	113,1	7	PICHINCHA	30,9	7	MM JARAMILLO ARTEAGA	33,7	7
MM JARAMILLO ARTEAGA	111,1	8	AUSTRO	30,1	8	UNIBANCO S.A.	31,2	8
PACIFICO	110,4	9	INTERNACIONAL	28,1	9	PICHINCHA	30,3	9
AUSTRO	110,1	10	PACIFICO	26,8	10	INTERNACIONAL	28,0	10
INTERNACIONAL	108,8	11	PRODUBANCO	18,8	11	MACHALA	27,5	11
MACHALA	106,6	12	RUMIÑAHUI	17,7	12	RUMIÑAHUI	26,7	12
RUMIÑAHUI	99,7	13	CITIBANK	13,8	13	SOLIDARIO	16,4	13

BANCO PRIVADO

PART. DE MERCADO

MONETARIOS				
<i>Institución</i>	<i>Dic-06</i>	<i>%</i>	<i>Dic-07</i>	<i>%</i>
PICHINCHA	999.527	29,07%	1.219.392	30,11%
DE GUAYAQUIL	402.347	11,70%	484.566	11,96%
PACIFICO	407.262	11,85%	435.344	10,75%
PRODUBANCO	396.671	11,54%	455.879	11,26%
INTERNACIONAL	368.240	10,71%	477.647	11,79%
BOLIVARIANO C.A.	322.562	9,38%	388.268	9,59%
OTROS	541.551	15,75%	588.827	14,54%
Total	3.438.160	100,00%	4.049.923	100,00%

AHORROS				
<i>Institución</i>	<i>Dic-06</i>	<i>%</i>	<i>Dic-07</i>	<i>%</i>
PICHINCHA	857.671	36,39%	1.046.040	37,03%
DE GUAYAQUIL	309.340	13,13%	368.752	13,06%
PACIFICO	221.842	9,41%	263.411	9,33%
PRODUBANCO	227.181	9,64%	260.137	9,21%
AUSTRO S.A.	153.490	6,51%	188.625	6,68%
BOLIVARIANO C.A.	137.505	5,83%	165.793	5,87%
OTROS	449.586	19,08%	531.717	18,83%
Total	2.356.613	100,00%	2.824.474	100,00%

PLAZO				
<i>Institución</i>	<i>Dic-06</i>	<i>%</i>	<i>Dic-07</i>	<i>%</i>
PICHINCHA	380.170	13,37%	530.527	16,75%
DE GUAYAQUIL	431.256	15,16%	447.361	14,12%
PACIFICO	326.152	11,47%	348.975	11,02%
INTERNACIONAL	202.019	7,10%	255.096	8,05%
BOLIVARIANO C.A.	212.910	7,49%	277.342	8,76%
PRODUBANCO	150.787	5,30%	172.069	5,43%
UNIBANCO	196.489	6,91%	194.307	6,14%
MM JARAMILLO ARTEAGA	139.330	4,90%	157.003	4,96%
AUSTRO S.A.	120.489	4,24%	173.807	5,49%
OTROS	684.170	24,06%	610.698	19,28%
Total	2.843.772	100,00%	3.167.185	100,00%

CARTERA				
<i>Institución</i>	<i>Dic-06</i>	<i>%</i>	<i>Dic-07</i>	<i>%</i>
PICHINCHA	1.817.191	26,51%	2.196.857	29,02%
DE GUAYAQUIL	725.546	10,58%	814.891	10,76%
PACIFICO	668.289	9,75%	685.119	9,05%
INTERNACIONAL	565.001	8,24%	638.745	8,44%
PRODUBANCO	590.964	8,62%	635.199	8,39%
BOLIVARIANO C.A.	506.152	7,38%	563.696	7,45%
AUSTRO S.A.	270.710	3,95%	339.876	4,49%
MM JARAMILLO ARTEAGA	217.393	3,17%	251.625	3,32%
OTROS	1.494.655	21,80%	1.444.734	19,08%
Total	6.855.901	100,00%	7.570.741	100,00%