

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**  
ECUADOR - ESPAÑA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**



**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE  
M.B.A. EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

**“DIAGNOSTICO Y PROYECCION DE LOS CANALES DE  
DISTRIBUCION EN LA INDUSTRIA BANCARIA  
ECUATORIANA”**

**AUTOR**

**Patricio Enrique Alvarez Palacios**

**DIRECTOR**

**Alfonso Aráuz Monge**

**QUITO, 2001**

**DERECHOS DE AUTOR**

**TITULO:** "Diagnóstico y proyección de los canales de distribución en la industria bancaria ecuatoriana"  
**AUTOR :** Patricio Alvarez Palacios  
**DIRECTOR:** M.B.A. Alfonso Aráuz Monge  
**INSTITUCION:** Universidad Internacional SEK – Ecuador  
**AÑO:** 2001

## **DEDICATORIA**

A todos los que han caminado junto a mí y han confiado.

A mi esposa, Alexita, la mujer de mi corazón quien con grandes sacrificios y dedicación sigue y apoya mis sueños.

A mis amados hijos, Juan Francisco y Pablo Andrés, cuyo invaluable tiempo en parte tuvo que ser sacrificado para este logro.

A mis padres que han hecho un gran esfuerzo, han sabido comprender las distintas circunstancias de mi vida y siempre me han dado su apoyo.

A mi querida institución el Banco General Rumiñahui, especialmente en la persona del Eco. Carlos Izurieta mi gran Jefe y amigo, por su apoyo irrestricto y confianza.

A las personas que han compartido conmigo los buenos y malos momentos, y que han sabido ser amigos.

A mi familia política y hermanos.

**PATRICIO**

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más sincero agradecimiento:

A la fuerza espiritual que ha llenado mi corazón y ha permitido seguir adelante.

A los docentes y amigos que forman parte de la Universidad Internacional SEK en el Ecuador, y a su sede en Segovia, España por la formación que recibí y que porque han sabido hacer extensivos sus bastos conocimientos y sabias enseñanzas.

A Alfonso Aráuz querido amigo por dar un espacio en su vida para guiar esta investigación de la mejor manera. A mi amada esposa y compañera Alexandra Jácome quien visualizó y me acompaña en el camino que lleva al éxito.

A todas las personas que directa o indirectamente colaboraron para que el presente trabajo pueda ser realizado.

**EL AUTOR**

## **DECLARATORIA**

Yo, Patricio Enrique Alvarez Palacios, de cédula de identidad Nro. 170781381-0 declaro, libre y voluntariamente, que la presente es el resultado de mi investigación personal, auténtica, original y personal. Para cumplir este objetivo he recorrido como base de mi orientación a varias fuentes documentarias tales como: libros, revistas, estudios realizados, artículos especializados, experiencias anteriores respecto al tema analizado.

He realizado el análisis de los datos y la información que han resultado de esta investigación a fin de llegar a formular una serie de recomendaciones y conclusiones que aquí presento.

Debo mencionar que el Director de Tesis ha realizado las funciones de orientador académico y consejero. Me declaro el único responsable de la autoría de dicha investigación.

## INDICE

	<b>Páginas</b>
<b>ASPECTOS GENERALES</b>	
<b>INTRODUCCION</b>	08
<b>CAPITULO I</b>	
<b>ASPECTOS METODOLOGICOS</b>	11
1.1 Marco referencial	11
1.1.1 Marco teórico	11
1.1.2 Marco Conceptual	17
1.2 Metodología	18
1.2.1 Hipótesis de Trabajo Preliminar	18
1.2.2 Método de investigación	18
1.2.3 Variables	19
<b>CAPITULO II</b>	
<b>HISTORIA DE LA BANCA</b>	20
2.1 Desde su aparecimiento hasta la modernidad – Reseña histórica	20
2.2 El sistema bancario en el Ecuador	24
<b>CAPITULO III</b>	
<b>LOS CANALES DE DISTRIBUCION BANCARIA</b>	37
3.1 La Generación de Negocios en la Banca	43
3.2 La Agencia Bancaria Tradicional	46
3.3 Cajeros Automáticos (ATM 's)	50
3.4 Banca Telefónica Automática (IVR)	53
3.5 Banca por Teléfono (Call Center)	56
3.6 Banca por Internet	56
3.7 Banca Directa	61

<b>CAPITULO IV</b>	
<b>VALORACION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION BANCARIA</b>	<b>63</b>
<b>COSTOS BANCARIOS</b>	
4.1 Costeo global de cada canal de distribución	63
4.1.1 Costeo del procesamiento central	65
4.1.2 Agencia bancaria tradicional	75
4.1.3 Cajero automático	81
4.1.4 Banca telefónica automática (IVR)	85
4.1.5 Banca por teléfono (Call Center)	89
4.1.6 Banca por Internet	93
4.2 Resumen de costos unitarios transaccionales	
<b>CAPITULO V</b>	
<b>INGRESOS BANCARIOS</b>	<b>97</b>
5.1 Determinación de Rangos o Segmentos según saldos promedios	97
5.2 Tarifación de los servicios bancarios y canales	100
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES</b>	<b>104</b>
Conclusiones	104
Recomendaciones	105
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>108</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b>	<b>109</b>
<b>LISTA DE ILUSTRACIONES</b>	<b>110</b>
<b>LISTA DE ANEXOS</b>	<b>111</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>112</b>

# **"DIAGNOSTICO Y PROYECCION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION EN LA INDUSTRIA BANCARIA ECUATORIANA", 2001**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **INTRODUCCION**

El propósito de esta investigación fue el de identificar los costos transaccionales de la banca ecuatoriana a partir de un análisis detallado de sus canales de distribución, ubicando sus pro y contras en aspectos como mercado, tecnología y costos. El objetivo general fue mirar la viabilidad de su funcionamiento y los objetivos específicos se dirigieron hacia la verificación de la facilidad de servicio en las transacciones financieras. La motivación para este estudio tuvo relación con los avances tecnológicos, globalización de las transacciones y nuevas formas de servicio que están cambiando el mundo de los negocios y las finanzas, en el caso ecuatoriano especialmente ante el desafío impostergable de la competitividad. Los resultados a los que se llegó demuestran que la banca virtual a pesar de ser el menos costoso de los canales de distribución bancaria

tiene aceptación en un mercado relativamente pequeño y deberá tomar todavía un buen tiempo en desplazar a la oficina tradicional y mucho menos al Cajero Automático (ATM) que con mayor nivel de difusión se está convirtiendo en el principal canal transaccional de la banca de detalle.

El Ecuador acaba de pasar en los años 1998 y 1999 la peor crisis bancaria de su historia, dejando una secuela de quiebras e inestabilidad en el sector que aún no acaba de culminar y menos recuperarse, en ese contexto y en parte por la influencia funesta de esta crisis el Gobierno Nacional optó por adoptar como esquema monetario el de la dolarización, el cual a pesar de estar todavía en fase de implantación ha modificado de forma estructural la actividad económica del país y por supuesto de forma gravitante la actividad bancaria y del sistema financiero en general, especialmente eliminando la generación de ingresos financieros a partir de los manejos especulativos del tipo de cambio y altos niveles o spreads de tasas de interés que por algunos años se habían convertido en las principales fuentes de ingresos financieros y subsistencia de las entidades bancarias.

Es por esta razón que en la industria bancaria la discusión sobre la viabilidad de las instituciones atraviesa además de las obvias repercusiones que conlleva adoptar paulatinamente los estándares de Basilea, por la necesaria búsqueda de la eficiencia especialmente operativa y administrativa en virtud del dramático descenso de los márgenes financieros y el apareamiento de tecnologías más avanzadas que están generando importantes cambios a nivel mundial como es el caso del Internet y las comunicaciones en un mundo Globalizado.

Es en este contexto que la discusión acerca de la eficiencia y eficacia de los canales de distribución en la banca se vuelve un tema de absoluto interés y prioridad en vista de que la competitividad de esta industria va a ser afectada por el adecuado manejo de productos y servicios distribuidos a clientes cada vez más exigentes.

Los objetivos de la investigación han sido enmarcados en tres aspectos fundamentales:

- Evaluar en una óptica actual los canales de distribución de la banca ecuatoriana desde el punto de vista de la infraestructura montada vs. volumen de negocios que realizan y el peso de su mantenimiento dentro de la estructura del gasto de los bancos.
- Cuantificar los costos estándares de los distintos tipos de canales de distribución en la banca ecuatoriana, realizando un énfasis en la comparación de la agencia bancaria tradicional con los nuevos canales que han aparecido con nuevas tecnologías.
- Determinar el impacto de los canales de distribución en los distintos segmentos de mercado, especialmente los de uso masivo o de banca personal.

## **CAPITULO I**

### **ASPECTOS METODOLOGICOS**

#### **1.1 MARCO REFERENCIAL**

##### **1.1.1 MARCO TEORICO**

El sector bancario ha evolucionado mucho desde su aparecimiento de manera primaria en la edad media y especialmente en el siglo XX con el aparecimiento de innovadoras tecnologías de comunicación y masificación de servicios, la banca ha visto cambiar y evolucionar de manera integral su manera de buscar y atender a los clientes para sus transacciones financieras.

Por ello y ante la necesidad de dar mayor velocidad, seguridad, amplitud y complementariedad de servicios, los bancos han optado por incorporar de forma inminente nuevos esquemas de acercamiento a sus clientes con la

siempre doble finalidad de generar captaciones y colocaciones así como servicios tarifados que establezcan nexos de largo plazo.

De esa manera, la agencia tradicional en primera instancia se había convertido en el lugar en donde la entidad bancaria esperaba la llegada de sus potenciales clientes para que estos puedan realizar las transacciones que les interese, posteriormente y en vista de la competencia, ocurre el apareamiento de los ATM's (Automatic Teller Machine) o cajeros automáticos como una respuesta a la demanda de brindar atención para la dispensación automática de dinero a los depositantes, en principio como un elemento más de la edificación donde opera el banco posteriormente y en la medida en que mejoraron las tecnologías de comunicación con la ubicación de estos dispositivos en centros comerciales y sitios de afluencia masiva de personas. Instituciones financieras como el Citibank posteriormente y de forma pionera estrena su servicio de Banco en Casa concepto que con el apareamiento del Internet ha evolucionado a una forma amplia y agresiva para la realización de transacciones bancarias desde sitios y horas definidas por los clientes.

Así mismo y de manera paralela se han introducido y desarrollado otros canales como el de Phone Banking o banca telefónica asociado generalmente a sitios denominados Call Centers o Centros de Atención Telefónicos, los primeros en donde utilizando la tecnología digital se pueden realizar transacciones simplemente pulsando de manera automática las teclas de los aparatos telefónicos con una contestadora automática y la segunda en donde finalmente una operadora bancaria atiende la llamada y realiza la transacción deseada.

Finalmente y como una medida para cumplir adecuadamente con la obvia segmentación de clientes que realizan las entidades bancarias, se ha dado el apareamiento de la Banca Directa, en donde los clientes tienen derecho a solicitar realizar sus transacciones desde los sitios donde ellos escojan sea esta sus casa u oficina u otro sitio y el banco lo atenderá enviando un delegado para que lo atienda de forma directa tal como reza su nombre, este servicio

normalmente asociado a una rentabilidad mínima espera del cliente en función de los saldos y negocios que mantiene el mismo con la entidad bancaria, es decir, su reciprocidad.

En la actualidad la velocidad con que se realizan las transacciones financieras en un mundo globalizado y la amplitud de estas han hecho que el dinero ya no sea un medio material representado por monedas, billetes y papeles, y se transforme en un conjunto de información bien manejada. El hecho de comenzar a utilizar tecnologías nuevas que permitan rapidez, reducción de distancias, amplitud de horarios y fronteras, eviten intermediarios y duplicidad de actividades, que den la oportunidad de auto-servicio o "traje a medida", y permitan mantener una posición de liderazgo es una buena opción, más aún, si hay la posibilidad de crear nuevos productos o mejorar significativamente los actuales.

"Los clientes de los bancos, en su mayoría son solo de un producto, y por eso el esfuerzo de mercadeo debe poner énfasis en diversificar cada vez más la relación con nuevos productos. Las utilidades se podrán incrementar en un gran porcentaje, para beneficio del grupo financiero."<sup>1</sup>

A partir de la creación de nuevos productos y servicios virtuales para los usuarios de la banca, el dinero en efectivo está siendo reemplazado por dinero digital almacenado en la computadora de los hogares, en una tarjeta electrónica, en un teléfono inteligente o algún otro instrumento de Internet. Desmaterializado el papel moneda las personas ya no tienen necesariamente que acercarse a la ventanilla tradicional dentro de una agencia bancaria, si lo que desean realizar es un retiro de efectivo, solo hace falta acercarse a un dispensador electrónico (ATM) y si no se trata de dinero en efectivo, solo tendrá que sentarse frente a un computador conectado a Internet y las finanzas se administrarán desde su hogar u oficina.

---

<sup>1</sup> Revista Gestión; Quito; 1998-02; p 37.

“Muchos son los que alegan que la consolidación de la industria de servicios financieros podría volver obsoletos a los bancos tradicionales, lo que se observa cuando los clientes desechan sus cuentas de ahorros a un interés bajo a favor de cuentas de inversión de servicio completo y privilegios adicionales. Dudley Nigg, Vicepresidente Ejecutivo de Wells Fargo Bank, reconoce que los bancos convencionales son pesados y lentos en un proceso de cambio, por lo que tienen que trabajar más en su imagen. La gente piensa en un banco como en un lugar exclusivamente para transacciones bancarias y en la intermediación como un medio para invertir, pero eso es un error, ese ya o es el caso”.<sup>2</sup>

En el futuro la banca deberá disponer de múltiples puntos de acceso para los clientes, sin importar tanto de donde se encuentren y a qué tiempo. El usuario valorará menos el hecho de tener un banco cerca, así como el saber que el servicio es accesible. Se busca una mayor satisfacción del cliente y la captación de nuevos clientes por el abaratamiento del producto virtualizado.

El Ecuador no está atrás de otros países en lo que se refiere a los modelos o canales de banca automatizada. Se parte de lo básico: el ATM (Cajero Automático) que reduce los costos del banco al no mantener oficinas ni personal trabajando para realizar ciertas transacciones; está el video kiosko, que permite al cliente ver y comunicarse con un gestor del banco a través de un video y monitor. El HomeBanking (Banco en Casa) que es una introducción a la banca virtual, pues los usuarios ya no necesitan acudir al banco, es un concepto ya maduro, que incorpora sistemas de respuesta automáticas. La Banca Telefónica (Phone Banking) también forma parte de la transformación del negocio bancario. También están los distintos tipos de tarjetas sean de débito y / o crédito que facilitan las transacciones.

“En una institución bancaria que no tiene agencias ni oficinas comerciales, el ahorro que genera se puede trasladar a los clientes a través de dos vías: puntos adicionales (entre 2 o 3) sobre la tasa promedio del mercado y el no cobro de

---

<sup>2</sup> El Comercio; Virtual; E2; Quito; 1998-10-19

comisiones en las cuentas corrientes, independientemente del saldo que mantengan las mismas. Por los bajos costos los clientes ganan más y de igual manera los bancos".<sup>3</sup>

De acuerdo a estudios elaborados en la banca española, el costo de una transacción bancaria disminuye a medida que se utilizan medios más sofisticados. "Así, una operación en una sucursal cuesta alrededor de 0,99 dólares, por intermedio de un teléfono cuesta 0,35 dólares, en un ATM tiene un costo de 0,28 dólares, en el Home Banking 0.047 dólares y a través de Internet 0.03 dólares".<sup>4</sup>

Como contrapeso a lo revisado anteriormente, también hay criterios como los vertidos por importantes consultores de temas financieros y negocios en línea que mencionan:

"Al contrario de lo que pueden imaginar los ejecutivos de bancos, sus clientes todavía no están muy interesados en la maravilla de los negocios en línea. No es nada contra internet, pero la computadora no sustituye el servicio personalizado. Es lo que indica la investigación de la consultora Tea Deloitte, en Montevideo.

En 1998, la consultora entrevistó a 133 ejecutivos de bancos de 17 países latinoamericanos. Les preguntó cuáles eran, a su juicio, las prioridades de los clientes al evaluar un banco. Dos años más tarde comparó esas respuestas con la opinión de 2000 clientes de 10 países. Encontró que bancos y clientes no hablan el mismo idioma. En 1998, los ejecutivos apostaban a los servicios en línea como una necesidad de los clientes. Hoy, dos tercios de los clientes los consideran poco importantes. *"Eso sucede porque los deseos de los clientes cambian muy rápido y también porque las empresas están muy distanciadas de*

---

<sup>3</sup> Gestión Bancaria; Los nuevos retos de un entorno global; López, J.; McGraw-Hill; 1998; p 91.

<sup>4</sup> Ibid 3

*su público*”, dice Roberto de Luca, socio de la firma consultora Tea Deloitte & Touch.<sup>5</sup>

Por otro lado y en relación al futuro de la banca en línea se menciona que:

“Aunque el futuro se mantiene prometedor, la banca virtual en México encuentra una maraña de tropiezos.

El Crecimiento de la banca en línea en México ha sido más lento que otros países, como Brasil, donde algunos bancos tienen el 10% de su clientela en red”.

En el mismo artículo, un representante de Bancomer.com, “dice que el usuario corre muchos riesgos de equivocarse al tener que llenar espacios con nombres y direcciones. Ante esto, Bancomer.com ha introducido un ambiente más amigable, que permite ingresar solamente números: el de la tarjeta de débito, la cuenta corriente o el código postal. Mediante este sistema, los clientes ingresan en este sistema, los clientes ingresan en menos de tres minutos”.

Algo que también puede dilatar el incremento de la banca vía internet es la existencia de otros mecanismos actualmente vigentes, que han conseguido importantes ahorros y eficiencia para las entidades financieras. Stephen Edkins, experto en banca de Santander Investment, en Nueva York, menciona, especialmente, a los cajeros electrónicos, que han permitido lograr reducciones de hasta del 50% respecto a los costos en una sucursal. Un ejemplo de los avances en este campo es Bancomex, que ha conseguido aumentar sus actividades bancarias fuera de las oficinas de un 40% a un 70%. En su mayoría, lo han logrado a través de los cajeros electrónicos. Sólo el 10% del total corresponde a internet.

---

<sup>5</sup> Revista América Economía, Mayo 2001, Pag. 13.

Peters de Bancomer.com "Confía en que, eventualmente, los usuarios noten una importante diferencia entre estos mecanismos e internet, porque si bien los cajeros sirven para retirar dinero, internet facilita el pago de facturas y otras transacciones. Por lo tanto, el internet todavía permitirá conseguir ahorros importantes. Eugenio Zubiría, vicepresidente de Bancomex para negocios en red y banca electrónica, dice que *"internet tiene un costo que va del 5% al 10% de lo que vale una transacción en una sucursal y una tercera parte del costo mediante operadora telefónica."*<sup>6</sup>

### **1.1.2 MARCO CONCEPTUAL**

#### **DEFINICION DE TERMINOS OPERACIONALES**

- Virtual.- Que tiene la virtud de producir efecto aún cuando no esté presente.
- Internet.- Red mundial de comunicación y transmisión de información a través principalmente computadoras.
- Digital.- Sistema de procesos basado en códigos numéricos para manejar la información.
- Tradicional.- Que se ha mantenido con normas establecidas que se han aceptado en la sociedad de uso.
- Producto.- Resultado de un proceso financiero que está o va a ser lanzado al mercado.
- Software.- Conjunto de programas informáticos que van a satisfacer una necesidad específica.
- Hardware.- Conjunto de dispositivos que componen un equipo informático.
- Globalización.- Tendencia de la sociedad actual para ampliar mercados, compartir información y eliminar fronteras.

---

<sup>6</sup> Revista América Economía, Abril 2001, Pag. 21.

## **1.2 METODOLOGIA**

### **1.2.1 HIPOTESIS DE TRABAJO PRELIMINAR.**

- A pesar de que todavía existe una preferencia por utilizar la agencia tradicional como el principal canal, los nuevos canales van a terminar desplazándola tanto en número de transacciones como en preferencia de uso.
- Si bien la banca virtual o por Internet ofrece y mejorará notablemente la entrega de productos y servicios bancarios, en el Ecuador su introducción será lenta y menos agresiva que en otros países debido fundamentalmente a la falta de una cultura apropiada y menor masificación del acceso a Internet.
- Los costos unitarios transaccionales de los canales de distribución bancaria en el Ecuador son menores y eficientes en la medida de su automatización y a nivel de la banca personal el de mayor éxito constituye el ATM.

### **1.2.2 METODO DE INVESTIGACION.**

Se aplicará fundamentalmente el método deductivo mediante la utilización de información secundaria, que corresponde a estadísticas de algunas de las entidades bancarias ecuatorianas y que serán sometidas a un esquema de evaluación de costos directos e indirectos por canal de distribución.

Se trata de una investigación que permitirá valorar de manera general en base a los parámetros actuales de la economía ecuatoriana y sus perspectivas en el

contexto de dolarización cada uno de los canales de distribución bancaria existentes en el país y sus tendencias.

### **1.2.3 VARIABLES.**

- Costos de Personal y Operativos en el ámbito bancario
- Precios o tarifas existentes sobre servicios bancarios
- Número de clientes y saldos promedio por segmento

## **CAPITULO II**

### **HISTORIA DE LA BANCA**

#### **2.1 DESDE SU APARECIMIENTO HASTA LA MODERNIDAD**

Desde que los seres humanos empezaron a vivir en sociedades primitivas se relacionaron entre sí dentro de unidades cerradas de autoconsumo; posteriormente pasaron, con la división del trabajo, a la economía de trueque que, inicialmente presentó dificultades al momento de cambiar más de dos mercancías. Para solventar dichas dificultades, el hombre de antaño, ideó una mercancía universal, el dinero, que le sirvió para realizar sus transacciones comerciales.

El dinero es algo que todas las personas están dispuestas a aceptar a cambio de bienes y servicios, ya que saben que este será admitido por todos los demás. Al inicio de la utilización del dinero, éste estuvo representado por ciertos artículos como: granos, sal, cabezas de ganado, etc., pero poco a poco se fueron imponiendo los metales, en especial el oro y plata, además de otras

aleaciones con metales con lo que se acuñó monedas. En la actualidad, el dinero está representado por las monedas que son fabricadas en metal, papel, e incluso plástico.

Con el auge de la utilización del dinero (moneda) aparecieron personas e instituciones intermediarias que finalmente se convertirían en los bancos.

Las prácticas bancarias datan desde las primeras civilizaciones. En Babilonia y Egipto existieron ya instituciones, generalmente templos, que recibían en depósitos mercancías, en especial granos, que eran prestados en momentos de carestía, especialmente en meses anteriores a la cosecha. La aparición de la moneda representó un estímulo para este tipo de operaciones, y los templos griegos se convirtieron en depositarios de los ahorros de los comerciantes. Las invasiones bárbaras hicieron que este tipo inicial de banca deje prácticamente de existir.

A partir del siglo XII, con el aumento de la población y vida urbana reapareció la actividad bancaria. La acumulación de capitales por los beneficios permitió el surgimiento de la banca. Al mismo tiempo los cambistas recibieron depósitos de comerciantes que permitían dedicar una parte de los mismos al préstamo tanto a monarcas como a particulares. A partir del siglo XIII los cambistas fueron desplazados por los orfebres en algunas localidades y en otras por comerciantes que lograron burlar las prohibiciones canónicas. "En el siglo XIV la banca privada estaba consolidada en algunas ciudades italianas y en las mediterráneas españolas pero la crisis de final de siglo obligó a la creación de bancos municipales con el fin de recuperar la confianza de los depositarios".<sup>7</sup> "Las técnicas bancarias y crediticias habían conseguido grandes progresos a finales de la edad media; se generalizaron los bancos de depósitos y de préstamos y sobre todo la letra de cambio y de feria para transferencias sin intervención del dinero".<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Excelencia contable y gerencial; Corporación Edi-Abaco Cía. Ltda.; pp 23-24

<sup>8</sup> Diccionario Marín de la lengua española; Tomo I; Barcelona; Ed. Marín; 1982; pp 567-568

“En la edad moderna con el descubrimiento de América, la llegada de los metales preciosos y la gran expansión comercial, se impulsó el desarrollo de la banca en especial en donde existían empresas de envergadura como Augsburgo, Génova y Amberes y posteriormente Amsterdam y Londres fueron los centros bancarios más importantes de Europa hasta la Revolución Industrial. En 1605 se creó el Banco de Amsterdam con el fin de ordenar los cambios monetarios y evitar abusos en la acuñación de moneda y pronto se convirtió en una entidad de depósito. El banco de Estocolmo en 1661 imprimió los recibos de las cantidades depositadas y estos recibos como primitivos billetes de banco empezaron a circular”.<sup>9</sup> Pero la difusión del papel moneda se debió esencialmente a Inglaterra: “Los orfebres ingleses extendían un “billete de orfebre” que era una promesa de pago al comerciante que hacía un depósito y que se comprometía a hacerlo efectivo cuando este lo exigiera. La práctica demostró que bastaban reservas del orden del 20% al 30% del valor de los billetes en circulación para que el negocio funcionara”.<sup>10</sup>

“La emisión de papel moneda se consolidó con la creación del banco de Inglaterra en 1694, después de la crisis experimentada por los orfebres en 1672. El Banco Inglés creado como una sociedad por acciones tuvo facultad para; recibir depósitos, comprar y vender metales, descontar letras, realizar préstamos, transferir fondos y emitir billetes de bancos. En 1715 Jhon Law fundó en Francia un banco con las mismas características pero las excesivas emisiones de billetes y sus préstamos incontrolados provocaron su bancarrota a los pocos años”.<sup>11</sup>

En España durante el siglo XIV, se desarrolló una importante banca en Sevilla muy vinculada a comercio con América y otras menores, pero a mediados de

---

<sup>9</sup> Enciclopedia Salvat de la mujer y el hogar, Tomo 8; Derecho; Ed. Salvat; Madrid; 1980; pp 145-148

<sup>10</sup> Aguirre, Blanca, Hernández Consuelo; Curso de español comercial; SGEL sociedad general de librería S.A.; 8 ed.; Madrid; 1994

<sup>11</sup> Salvat estudiante; Tomo 4; Madrid; Ed. Salvat; 1974; p 171

siglo comenzaron las quiebras de estas entidades que fueron absorbidos por banqueros alemanes y genoveses.

“La Revolución Industrial con la ampliación de empresas y constitución de grandes sociedades obligó a que la banca manejara grandes capitales y ampliara una red de sucursales para satisfacer las nuevas necesidades de crédito”.<sup>12</sup> Estos fueron los motivos para que a mediados del siglo XIX se creara la actual gran banca mundial.

“En la segunda mitad del siglo XIX la moneda metálica fue sustituida progresivamente por el billete de banco, y más lentamente por el uso del cheque. La intervención del banco central estatal se fue acentuando y este monopolizó la emisión de billetes (a partir de la Peel Act Inglesa 1844), convirtiéndose en banco de bancos. En el siglo XX la concentración industrial ha sido causa y efecto de la concentración financiera, los sistemas bancarios se han convertido en eje del capitalismo, las estructuras bancarias actuales son de diferente naturaleza y tiene especialización y una clara división.”<sup>13</sup>

A mediados del siglo XX, aparece la tarjeta de crédito, en las relaciones comerciales, posteriormente otros productos y el dinero va perdiendo su carácter físico hasta convertirse en un ente virtual, producto de la agilidad de los mercados y por la poca disponibilidad de tiempo de las personas.

“Entonces un banco es una institución económica que opera como establecimiento de crédito, intermediario en el mercado de dinero y de capitales, aceptando depósitos y otorgando a su vez préstamos que, en ciertos casos, se conceden creando dinero. Los fondos bancarios están formados por todos los recursos obtenidos de los depósitos recibidos del público y por capitales de los accionistas de los bancos”.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Enciclopedia Salvat de la mujer y el hogar, Tomo 9; Cultura; Ed. Salvat; Madrid; 1980; pp 285

<sup>13</sup> Progreso económico y social; BID; New York; 1986; p 268

<sup>14</sup> René Benalcázar; Análisis del desarrollo económico; Banco Central del Ecuador; 198; p 361

## **2.2 EL SISTEMA BANCARIO EN EL ECUADOR**

El desarrollo de la banca en el Ecuador se ha dado como es obvio de la mano con el desarrollo económico del país, su evolución ha estado marcada por la injerencia de los grandes acontecimientos económicos del país y naturalmente ligada al desempeño de los principales grupos económicos, de sus épocas de bonanza y de crisis.

### **PERIODO 1830 – 1927**

El Ecuador de comienzos de este período mostraba claras características de una sociedad rural, con una economía poco monetizada, en la que circulaban monedas tanto de oro como de plata acuñadas de acuerdo con sucesivas leyes de monedas, la primera de ellas expedida en noviembre de 1831.

La actividad económica era de tipo agrícola y comercial, orientada en gran parte hacia el comercio exterior.

En este contexto nace la Banca Privada hacia fines de los años 50. Los dos primeros bancos fueron el "Banco Particular de Luzárraga" y el "Banco Particular de Descuento y Circulación", ambos situados en la ciudad de Guayaquil.

Más adelante aparecieron otros bancos, el "Banco del Ecuador" en 1868 y el "Banco de Quito" en 1869. Todas estas instituciones financieras tenían capacidad de emitir billetes con la obligación de guardar una Reserva Metálica no menor al 33.3 por ciento de su propia emisión, de conformidad con la primera Ley de Bancos dictada en Noviembre de 1871. Posteriormente, se creó

el "Banco de Crédito Hipotecario", caracterizado por su facultad de emitir cédulas hipotecarias, las primeras en el Ecuador.

Lamentablemente, los procesos de emisión no siempre fueron objeto de un riguroso control, especialmente, en lo que tiene que ver con los préstamos al Gobierno. En consecuencia se dieron repetidas crisis en la economía, motivadas, generalmente, por un excesivo crecimiento del Medio Circulante, un alza en el nivel general de precios y, por lo tanto, un deterioro de la Balanza de Pagos.

Al iniciarse el presente siglo, tan sólo habían logrado sobrevivir dos instituciones con capacidad de emisión: el "Banco del Ecuador" y el "Banco Comercial y Agrícola". En los siguientes años, nuestro país ingresó en una etapa de prosperidad generada por una mayor producción y exportación de cacao (entre 1900 y 1916 la producción se multiplicó por 2.5 y sus exportaciones se duplicaron). Esta expansión económica, junto con el mejoramiento de las entidades bancarias, algunas de ellas en otras ciudades del país. Tal es el caso del "Banco del Pichincha" en 1906 en Quito (el "Banco de Quito" había ya desaparecido) y el "Banco del Azuay" en Cuenca en 1913.

Sin embargo, a consecuencia de la caída en la demanda mundial de ciertos productos primarios, como el cacao, o de la aparición de pestes que atacaron estas plantaciones, la economía ecuatoriana, hasta ese entonces mono-exportadora (el cacao representaba el 75% del total de las exportaciones) ingresó en una etapa crítica, cuyas principales características fueron las continuas devaluaciones, los pronunciados déficit fiscales y, en general, la disminución de la producción interna.

A pesar de la difícil situación económica durante el período de post-guerra, el número de instituciones de crédito aumentó, dedicándose muchas de ellas tan sólo a la captación de ahorros y al otorgamiento de crédito, muchas de las cuales subsisten hasta nuestros días.

Con La Revolución Juliana, en 1925, se pusieron en marcha importantes cambios en la estructura social y económica de nuestro país. En el campo económico, el Ministro de Hacienda de aquel Gobierno, el Señor Luis Napoleón Dillon, propuso la creación de un "Banco Central". Con esta finalidad se creó la "Caja Central de Emisión y Amortización" destinada a preparar el camino que llevaría a la fundación del "Banco Central del Ecuador".

Con este antecedente, afines de 1926 y durante el gobierno del Doctor Isidro Ayora, vino al país una misión económica, presidida por el prestigioso economista Doctor Edward Kemmerer quien, a principios del siguiente año, sometió a consideración del gobierno ecuatoriano un conjunto de proyectos encaminados a reorientar la actividad monetaria y bancaria. En tal virtud, en 1927 se fundó el "Banco Central del Ecuador" y se creó la Superintendencia de Bancos.

De lo hasta aquí expuesto, se puede apreciar que, a lo largo de este período, se dio un crecimiento espontáneo del sistema bancario que ayudó a agilizar el movimiento económico. Este crecimiento estuvo sujeto a numerosas leyes de monedas y bancos, que buscaron, fundamentalmente, y de acuerdo con el pensamiento económico de la época, mantener el control sobre el medio circulante de tal manera que no se estimulara el crecimiento de los precios.

La actividad de estas instituciones estuvo, por tanto, ligada a los sectores de la economía que mostraron un mayor dinamismo, es decir a la agricultura de exportación y a las importaciones. Lamentablemente, sus beneficiarios fueron únicamente un pequeño sector de la población, generándose así un dualismo que dio lugar a la coexistencia de una economía monetizada, fundamentalmente urbana, con otra mayoritariamente de trueque, de tipo rural.

## **PERIODO 1927 – 1970**

A raíz del establecimiento de la Autoridad Monetaria, a través del Banco Central y de la Superintendencia de Bancos, tuvo lugar una transformación dentro de la actividad bancaria del país. Al Banco Central se le confiaron importantes funciones: el privilegio de la emisión y conversión de todos los billetes; la estabilización del cambio internacional; la regularización de los tipos de descuento; y, la ayuda a los bancos en marco de una economía sustentada en el patrón oro desde principios del siglo, régimen que posteriormente se abandonó en 1932.

A la Superintendencia de Bancos, en cambio, se le encomendó la vigilancia y control del funcionamiento de los bancos públicos y privados, con el ánimo de salvaguardar los intereses de la sociedad que había confiado a tales instituciones recursos monetarios indispensables para el desarrollo nacional.

La actividad bancaria en los primeros años de este período se desarrolló enmarcada dentro de la crítica situación económica en la que se debatió nuestro país, como consecuencia, primero, de la grave depresión del año 29 y, posteriormente, de la segunda guerra mundial.

Con el fin del conflicto bélico, nuestro país inició un período dirigido a ampliar el apoyo a la agricultura orientándola hacia el comercio exterior. Es así como, en 1944, inició sus labores el Banco Nacional de Fomento Provincial, orientado a impulsar las actividades del sector agropecuario. En forma complementaria, se expidió la Ley de Fomento a la Producción en 1948. Ese mismo año se promulgó la Ley de Régimen Monetario, a través de la cual se creó la Junta Monetaria y se codificó la Ley General de Bancos. Por último, en 1949 se creó la "Caja de Crédito Agrícola", con domicilio en la capital del país. Se había establecido, entonces, una infraestructura acorde con la nueva orientación económica del país.

Este esfuerzo obtuvo sus frutos, en una significativa producción agrícola y, sobre todo, en un incremento del volumen de exportación de más del 100 por ciento entre 1948 y 1954.

Para fines de la década de los años 50 y comienzos de la siguiente, los precios internacionales de nuestros principales productos de exportación mostraron un comportamiento irregular, en algunos casos hacia la baja, dejando en claro la fragilidad de nuestro sector externo. Esto motivó el replanteo de nuestra estrategia de desarrollo en beneficio de un proceso de industrialización basado en la situación de importaciones que fortalecerá nuestro sector externo, tesis que ya había sido experimentada en otros países de América del Sur. Con este objetivo se pretendió adecuar el sistema financiero a las nuevas necesidades del proceso de desarrollo y para ellos se expidió en 1964 la Ley de Compañías Financieras. El mismo año se creó la Corporación Financiera Nacional de propiedad estatal y el 1966 la Compañía Financiera Ecuatoriana de Desarrollo, COFIEC. Estas instituciones tenían como finalidad el dotar de recursos al sector manufacturero que, a juicio de las autoridades de aquella época, sería el motor de una nueva economía más diversificada y menos dependiente de los vaivenes de la demanda mundial.

En resumen, se puede decir que, nuevamente, el sistema financiero privado, esta vez bajo las directrices de la Autoridad Monetaria, jugó un importante papel en el proceso económico, habiéndose adecuado a las necesidades requeridas conforme a orientación del desarrollo elegido. Sin embargo, a pesar de este valioso aporte, todavía permanecieron al margen de los beneficios de la intermediación financiera grandes masas de población, manteniéndose así la dualidad que ya señalara al analizar el período anterior.

## PERIODO 1970 – 1980

La década comienza en medio de halagadoras expectativas económicas, fruto de los hallazgos petrolíferos de 1968. Este futuro alentador dinamizó el comportamiento de los principales agregados macroeconómicos, tales como el consumo, la inversión, las importaciones, que contaron con el financiamiento de las exportaciones de petróleo y, posteriormente, de un elevado endeudamiento externo.

“En efecto, las exportaciones se multiplicaron por cuatro entre 1972 y 1974, generándose una prosperidad sin precedentes. Ante esta situación los intermediarios financieros se convirtieron en un importante mecanismo transmisor de la nueva riqueza hacia los sectores demandantes de la sociedad, habiéndose incrementado en un 50 por ciento el número de 1 a 10, durante toda la década”<sup>15</sup>. Esta afirmación se hace más evidente al observar al siguiente cuadro:

TABLA 1

**SISTEMA FINANCIERO PRIVADO  
CAPITAL Y RESERVAS EN MILLONES DE SUCRES**

ANOS	BANCOS	FINANCIERAS
1970	747	73
1972	918	96
1975	1,589	181
1978	3,563	834
1980	6,447	1,666

FUENTE: Superintendencia de Bancos.

Los sectores beneficiarios de esta expansión, a través del otorgamiento de crédito, fueron: en primer lugar, la industrial, como consecuencia del profundizamiento de la orientación del desarrollo vigente desde la década anterior, esta vez en marco del Acuerdo Subregional Andino; y, en segundo lugar, la construcción, fruto del crecimiento de las capas medias de la sociedad y de la elevación en el nivel de vida de que aquellas gozaron.

Se puede decir, a manera de previa conclusión, que el sistema financiero privado, durante este período, fue un protagonista importante de la expansión de la economía de nuestro país. Sin embargo, nuevamente, sus beneficios se limitaron a sólo una parte de la comunidad, permitiendo la consolidación de un mercado financiero de población que, por diversos motivos, se vieron marginados del crédito dentro de una economía ya monetizada.

### **PERIODO 1980 – 1994**

Hacia finales de la década de los setenta, la sobrevaluación del sucre y la perfecta convertibilidad de la moneda generaron incentivos para que las instituciones financieras, particularmente aquellas que estaban en manos de grupos económicos, contrataran recursos externos con el objeto de aumentar aún más la disponibilidad de recursos prestables.

Los efectos negativos de la aplicación de dicha política se pusieron de manifiesto con el proceso de inestabilidad económica y la devaluación a inicios de los ochenta, el cual trajo como consecuencia el incremento inusitado de los pasivos de estas instituciones financieras ante su alta exposición cambiaria.

Precisamente, esto conllevó a que el Ecuador lleve a cabo el proceso de Sucretización, en donde se produjo la conversión de la deuda privada externa con el Banco central, que se realizó entre 1983 y 1985, en donde los intermediarios financieros recibieron a cambio del pasivo externo, un pasivo con el Banco Central, denominado crédito de estabilización.

“Para fines de 1984 las sucretizaciones alcanzaron 69,6 mil millones de sucres, de las cuales 68,3 mil millones eran con bancos y financieras privadas, que representaban la mitad de los pasivos de estas instituciones con el Banco

---

<sup>15</sup> Luis I. Jácome, El rol de la banca privada y las financieras en el desarrollo económico ecuatoriano, BCE, 1982

Central del Ecuador, para un equivalente de deuda externa de US\$ 1350 millones".<sup>16</sup>

El esquema de tasas de interés que en el Ecuador se mantuvo prácticamente invariable durante los años setenta (este incluía un tope máximo de 12% para operaciones activas y de 6% para operaciones pasivas), fue cambiado por un esquema de flexibilización orientado no solo al aumento en la tasa de interés nominal, sino también en la simplificación de éstas. De esta manera, en abril de 1985 se instauró parcialmente por primera vez un sistemas de tasas de mercado en el Ecuador.

Entre 1985 y 1994 el sistema financiero ecuatoriano creció de manera relativamente estable, amparado siempre en márgenes altos de intermediación y con tasas reales positivas que permitirían procesos posteriores de capitalización de las entidades bancarias. Simultáneamente en este período se promovió el nacimiento y crecimiento tanto en número como en volúmen de las Sociedades Financieras, la gran mayoría de ellas representando a importante grupos económicos específicos, inclusive en provincias.

### **PERIODO 1994 – 2001**

Un hecho que sin duda alguna marcó un hito en la historia reciente de la banca en el Ecuador, fue la promulgación de la Ley General de Instituciones de Sistema Financiero en mayo de 1994, en donde se introdujeron algunos conceptos importantes vinculados a las reformas que a nivel mundial recomendó el Comité de Basilea ente que agrupa a los bancos centrales de los países desarrollados para definir políticas de estandarización y supervisión bancaria, entre los más importantes, el aparecimiento del Patrimonio Técnico, concepto que califica los componentes patrimoniales diferenciando aquellos que son reales mediante aportes en efectivo de aquellos que son contables como es

---

<sup>16</sup> Arnoldo Camacho, Mercados Financieros en la Encrucijada: la reforma y supervisión de la Banca en América Latina, INCAE, 1996.

el caso de la "reexpresión monetaria" y "revalorización del patrimonio"; así también, se implementó la "calificación ponderada de activos de riesgo", esto es la asignación de un factor de ponderación específico según sea el tipo de activo o contingente de forma que los más líquidos, o mejor garantizados o menos volátiles tengan un peso relativo más pequeño que aquellos más volátiles o con menos garantías; igualmente se legisló respecto del tamaño y límites por operación y concentración de cartera en las instituciones financieras, pero limitó la supervisión bancaria más bien a una tarea de observación antes que de acción punitiva.

Con ese marco general, en mismo año de 1994 tuvo que enfrentarse el primer remezón de lo que a futuro se convertiría en un verdadero colapso del sistema financiero ecuatoriano, cuando ante una lamentable campaña dirigida por políticos, se produjo una crisis de liquidez en el Banco de los Andes, entidad que mediante subasta fue repartida una gran parte al Filanbanco y el resto a liquidación en julio de 1994.

Este caso dejó importantes lecciones de manejo de crisis bancaria, por ejemplo el tratamiento de operaciones de crédito vinculadas y transacciones inusuales en bancos Off-shore, solamente en 1996, cuando las autoridades económicas de ese momento encabezadas por la Econ. Ana Lucía Armijos realizaron una operación de salvataje al Banco Continental cuyos accionistas principales fueron la Flia. Ortega, se pudo dar cuenta de los vacíos que esta nueva legislación había dejado. Lamentablemente en este caso se procedió de manera tal que primero se realizó el salvataje y posteriormente se instrumentaron las modificaciones inclusive de la ley para sustentar la salida de recursos públicos con ese pretexto. En realidad se puso la primera carta de un verdadero castillo de naipes, pues se demostró que los grupos económicos poderosos como el caso de la Flía. Ortega, podían tener una capacidad muy grande de maniobra gracias a su influencia política, no hay que olvidar que uno de sus miembros fue Superintendente de Compañías mientras se daban los acontecimientos.

Posteriormente, durante los Gobiernos de Abdalá Bucaram y de Fabián Alarcón, se presentaron y agudizaron los desequilibrios macroeconómicos que se hicieron evidentes a través de la evolución de la inflación y el tipo de cambio, el cual pasó de S/. 3.280,00 en agosto de 1996 a S/. 5.485 en agosto de 1998 cuando asume la Presidencia el Dr. Jamil Mahuad, esto es una devaluación del 67% en dos años. Durante este período de verdadera turbulencia política, se fue forjando el caldo de cultivo propicio para la peor crisis del sistema financiera ecuatoriana de la historia, pues durante el Gobierno de Alarcón se produjo además el fenómeno del Niño, desastre natural que dejó secuelas terribles en la producción nacional, especialmente en la costa.

Pero entre agosto de 1998 hasta el 12 de enero del 2000, durante la administración de Mahuad, los desequilibrios macroeconómicos y las profundas fisuras políticas y sociales hicieron explotar un real polvorín que produjo inclusive su derrocamiento en un confuso episodio de la historia ecuatoriana. Durante ese período el Sucre perdió su valor en un 356%, esto es en apenas un año y medio, por ello, antes de su derrocamiento se estableció la dolarización como última medida, la misma que fue continuada posteriormente por el Régimen del Dr. Gustavo Noboa.

Es precisamente durante el Gobierno del Dr. Mahuad que se produjo el desbordamiento de los acontecimientos en el sistema financiero, existieron elementos y tendencias que muestran que los bancos fueron vulnerables a shock reales (como la caída en los precios del petróleo y efectos del fenómeno del Niño) y a la desaceleración de la economía.

Así, en 1998 inmediatamente después de expedida la Ley que creó la AGD, entró en un proceso de "reestructuración" Filanbanco, en ese momento la entidad bancaria más grande el país, según el BCE el objetivo fue cubrir necesidades de liquidez de este banco que hasta ese momento ya había recibido USD 600 millones. Posteriormente, entre diciembre de 1998 y marzo de 1999, cinco entidades bancarias relativamente pequeñas (Banco del

Tungurahua, Financorp, Finagro, Banco del Azuay y Banco del Occidente), con una participación conjunta del 4.9% en el total de activos del sistema bancario entraron en proceso de "saneamiento" cerrado.

El lunes 8 de marzo de 1999, el Superintendente de Bancos decretó un "feriado bancario" obligatorio con el supuesto objeto de prevenir los retiros de depósitos, preservar el nivel de la RMI y limitar la inestabilidad cambiaria, frenar la inflación; este feriado se prolongó un día más pues además supuestamente se estaba preparando un conjunto de medidas adicionales, pero el clima de agitación obligó al Gobierno a decretar un estado de emergencia nacional y la suspensión de actividades durante dos días más, por lo que el feriado bancario se prolongó por tres días más.

Al final la noche del 11 de marzo, el Presidente de la República anunció al país el fatídico decreto ejecutivo por el cual se produjo el "congelamiento de depósitos", se estima que con esta medida se inmovilizaron recursos por un monto aproximado de USD 2.957 millones tanto en la banca local como en la banca Off-shore, en los meses subsiguientes se fueron liberando paulatinamente los depósitos "congelados" en cuentas corrientes y de ahorro, no así los depósitos a plazo fijo, que en diciembre de 1999 alcanzaban un valor de aproximadamente USD 2.100 millones, incluido aquellas captaciones pendientes de pago en los bancos sometidos a "saneamiento cerrado" por parte de la AGD.

"A pocos días de haberse decretado el feriado bancario y el congelamiento, el Banco del Progreso, la mayor entidad bancaria por volumen de depósitos del sistema, cierra sus puertas de manera unilateral, aduciendo la imposibilidad de seguir cumpliendo con los depositantes. Pero las autoridades de control en lugar de proceder conforme la ley vigente sometieron a dicha entidad bancaria a un régimen especial de reestructuración y capitalización, dándole un plazo límite para incrementar su patrimonio y regularizar su situación, hecho que no se cumplió y entró en proceso de "saneamiento cerrado" en julio de 1999.

Luego de la crisis del Banco del Progreso, el Gobierno anunció su decisión de someter a todas las instituciones financieras del sistema bancario privado a un proceso de auditorías internacionales que iniciaron su labor en mayo de 1999 y la concluyeron en julio de 1999; a fines de ese mes, el Superintendente de Bancos anunció la calificación final en tres categorías: A (19 de 31 bancos), B (Viables: Pacífico, Popular y Previsora y Cofiec) y C (Inviables: Bancounión y Banco de Crédito), los 6 bancos restantes ya estaban en manos estatales.

Durante septiembre de 1999 los bancos grandes que habían sido calificados como "B" comenzaron a evidenciar problemas de retiros de depósitos, pese a la existencia de una garantía estatal sobre los mismos. Así, el 26 de septiembre el Banco Popular entró en "saneamiento abierto", en octubre se anunció la fusión del Banco La Previsora con Filanbanco y días después la fusión del Continental (bajo control del BCE) con el Banco del Pacífico".<sup>17</sup>

Catalogado como el peor año en la Historia de República del Ecuador en el ámbito económico, 1999 dejó una secuela tendencias negativas prácticamente en todos los sectores económicos y en todas las actividades productivas. Para empezar, el déficit fiscal fue del 6.2% del PIB, cuando se lo había proyectado en el 4%; la inflación anual terminó al 60.7% con una dinámica hacia la hiperinflación, depreciación de sucre al 197% igualmente con tendencia a ampliarse en el corto plazo y desequilibrio en el resto de indicadores macroeconómicos. Adicionalmente, el Gobierno Nacional declaró la moratoria de pago de deuda externa con las graves consecuencias que aquello implica y con problemas de fondo sin resolver como: insolvencia del Estado, crisis financiera y congelamiento de fondos.

Con esta referencia, en el inicio del año 2000 se agudizaron aún más los problemas y especialmente el deterioro del tipo de cambio, lo que provocó que

---

<sup>17</sup> BCE, Apuntes de Economía 09, Pánicos bancarios, suspensión de convertibilidad y garantía de depósitos. Una revisión general, Pedro Brito L.

en lo que parece una improvisada medida de salvataje político, el Presidente de la República anunciara la Dolarización como nuevo esquema monetario.

Luego del derrocamiento del Gobierno del Dr. Mahuad, el reemplazante Gobierno del Dr. Noboa, sin un respaldo claro en el poder legislativo tuvo que enfrentar la continuidad del proceso de dolarización de la economía, hecho que sin duda alguna modificó el panorama macroeconómico y naturalmente el entorno del sistema financiero.

El último episodio precisamente ocurrió de manera reciente en julio del 2001 cuando Filanbanco, que inició sus operaciones en 1908, cerró sus puertas en medio de una profunda crisis financiera y a pesar de recibir bonos del Ministerio de Finanzas por \$ 300 millones para su capitalización. La cartera vencida y las pérdidas a junio permiten ilustrar la crisis por la que atravesaba la institución, en el primer caso, la cartera vencida respecto del total de cartera y contingente se ubicó en el 42,2% y en el segundo caso, las pérdidas ascendieron a USD 71 millones.

La revisión de los acontecimientos más recientes de la historia económica del Ecuador han estado como se aprecia forjados por el inadecuado manejo de las variables que provocaron la peor crisis bancaria de nuestro país, y han dejado como legado un profundo ambiente de desconfianza tanto en los agentes económicos, los analistas e inversionistas extranjeros, pero sobre todo en los depositantes de las entidades bancarias de este país.

## **CAPITULO III**

### **LOS CANALES DE DISTRIBUCION BANCARIA**

La distribución era el factor con mayor peso en el pasado reciente y, en consecuencia, la oficina bancaria se considera como elemento competitivo fundamental. Actualmente la oficina bancaria está perdiendo peso como único punto de referencia en la distribución bancaria. Actualmente las oficinas tienden a ser cada vez más pequeñas y deja de ser interesante la concentración geográfica.

Una de las misiones de los bancos consiste en ser capaces de anticiparse a los futuros hábitos de compra de los clientes. La idea de que el cliente bancario valora el contacto personal, va quedando matizada en el sentido de que valora más bien el servicio personalizado antes que dicho contacto, siendo los clientes de renta alta los que más valoran el precio y la rapidez. La banca electrónica hay que considerarla como un nicho de mercado y como un intento de anticipación a los cambios que se están produciendo. El principal riesgo de la anticipación en banca electrónica es equivocarse con la tecnología escondida o errar en el justo a tiempo.

En Inglaterra por ejemplo, donde se han cerrado cientos de oficinas en los últimos años, la sucursal bancaria se entiende como "Punto de discusión" más que como "Punto de venta".

La estrategia consiste en maximizar la rentabilidad para el banco, y no de canales individuales, lo que se consigue llevando las transacciones hacia los canales de distribución de menor costo y mayor conveniencia para el banco, que sería los nuevos, promoviendo el uso entre los clientes ya existentes, a través de precios diferenciados y paquetes de servicios específicos por segmento. Pese a los nuevos canales emergentes, en la actualidad, y durante los próximos cinco años, las redes de distribución física seguirán siendo fundamentales como medio de captación de clientes y como el procedimiento principal de venderles productos de alto valor añadido. Actualmente el 70% de los motivos para la captación de un cliente por parte de un banco están ligados a la ubicación física de la sucursal.

La tendencia de futuro parece ser una reducción del número de transacciones básicas a ejecutar en las sucursales. El tamaño de la sucursal se reducirá y se centrará mucho más en los clientes de alto nivel. Habrá también menos empleados por sucursal, y como consecuencia del esfuerzo comercial los productos serán más sofisticados y rentables, será necesario hacer renovados esfuerzos en la formación de personal y compensación por incentivos.

Habrà muchos otros canales, las oficinas bancarias dejarán de ser la forma de distribución única y dominante. El escenario pasará de girar en torno a un sistema centralizado a otro más descentralizado, que consistirá en la coordinación de diferentes canales. La tendencia es que habrá menos sucursales y más banca telefónica y virtual. El desafío de la banca será doble:

- La coordinación de los antiguos y nuevos canales de distribución
- La identificación de los clientes realmente importantes para el banco.

Otra de las tendencias es la penetración en el mercado bancario de especialistas, ante los que los bancos minoristas con una gama amplia de productos encuentran dificultades para competir. Es muy difícil luchar contra competidores que eligen un segmento o un producto determinado, y provee a sus clientes exactamente con el producto correcto y al precio más adecuado.

En cuanto a la distribución electrónica de servicios bancarios, es preciso mencionar lo siguiente:

Las autopistas de información serán el soporte principal en el futuro de la banca electrónica, siendo su principal característica la interactividad. Actualmente ya existen servicios de este tipo, como la telecompra, la banca en casa y la televisión interactiva, Internet esta siendo fenómeno revolucionario y con un gran potencial de futuro. Las entidades financieras pioneras en la puesta de disposición de servicios electrónicos para cibernautas han quedado sorprendidas por los niveles de explotación a los que quedan sometidas sus páginas a través de Internet. Los principales problemas a solventar en Internet se basan en la seguridad de las transacciones económicas, afectando a un elemento fundamental como es el de los pagos seguros y a la confidencialidad de las transacciones. Actualmente se está trabajando en sistemas de seguridad para la red, basados en sistemas para que los códigos secretos y los números de tarjetas no circulen por la red.

"El sistema de "Autoservicio bancario" está muy desarrollado en España, y así se explica que, siendo el país europeo con más oficinas por habitante, las oficinas bancarias españolas son las más pequeñas, y el número de empleados de banca por habitante también es el más pequeño".<sup>18</sup>

En el mundo de la banca corporativa, las empresas ya no mantienen relaciones basadas en la fidelidad con las entidades financieras, buscando más a los mediadores financieros adeudados que a los bancos financiados. Con la banca

---

<sup>18</sup> Revista Gestión Economía y Sociedad; 1998 – 02; Quito, p 42.

electrónica se puede prestar servicios de valor añadido, que compensen el estrechamiento de los márgenes financieros. La estrategia bancaria a seguir consiste en reducir los costos en el servicio a cada segmento de consumidores, consiguiendo que los clientes que sean altamente rentables y quieran ser servidos a través de la red de sucursales, reciban un servicio acorde a sus expectativas. Esto implica la ejecución de estrategias segmentadas. De igual manera, se plantea el reto de reducir los costos para los clientes menos rentables.

En EE.UU. y Canadá, los analistas prevén que los clientes que operen mediante banca electrónica crecerán diez veces más en los próximos cinco años. Más del 70% de esos nuevos clientes se obtendrán vía Internet.

Es preciso mencionar más adelante las implicaciones de la automatización bancaria:

Se busca una mayor satisfacción del cliente, y la captación de nuevos clientes mediante el abaratamiento del producto virtualizado. Cada transacción efectuada a través de cajero automático puede suponer un tercio del costo que supondría el que un empleado la ejecutara.

Los nuevos canales de distribución electrónica conducen el micromarketing, basado en la capacidad tecnológica de cada grupo de clientes, remitiéndoles la información segmentada que conduzca la satisfacción de sus necesidades concretas.

La realización de transacciones electrónicas puede producir la entrada de nuevos competidores en el mercado financiero, como es el caso de Microsoft y de otras empresas de los sectores del software, el cable y las comunicaciones. Esta tendencia puede verse incrementada por la creciente desintermediación y por la menor importancia de las fronteras pudiendo aparecer ofertas segmentadas por diversos motivos; culturales, religiosos, ideológicos, etc.

El comercio electrónico está ofreciendo una nueva forma de banca, y el desafío para la banca es convenir rentablemente a un sistema de marketing centrado en la sucursal en un sistema de marketing centrado en la electrónica.

La nueva situación planteada se caracteriza por tres elementos de presión sobre la banca:

- El aumento de competencia, que plantea dificultades a las entidades para diferenciarse entre ellas por los productos que ofrecen. A esto hay que añadir la paulatina reducción de los márgenes financieros en los últimos años y en los posteriores.
- La creación de nuevos canales de distribución diferentes de los clásicos, basados en las nuevas tecnologías.
- La creciente capacidad de la clientela para formular sus exigencias. El cliente ha empezado a demandar poder hacer las operaciones bancarias cuando, donde y como quiera. Esta exigencia está convirtiendo a la excelencia del servicio en el factor que diferenciará a los bancos.

El requisito inicial será efectuar una adecuada segmentación, que consistirá en la identificación de las necesidades específicas de cada uno de los grupos de clientes del banco, microsegmentado a la clientela en base a sus necesidades de servicios financieros, y también según su rentabilidad para el propio banco. Después de esto se debe desarrollar una oferta de servicios financieros diferente, pero la medida de cada microsegmento. Este proceso tiene tres fases:

- Segmentación dinámica que permita la definición de segmentos basados en distintos comportamientos bancarios.
- Uso extenso de los estudios de mercado y de las técnicas de gestión de bases de datos.

- Sistemas avanzados de información, de desarrollo de acciones comerciales y marketing de bases de datos.

Los bancos interesados en captar a estos clientes deberán brindar un servicio que combine soluciones de banca electrónica "on-line" e Internet, por varios motivos los servicios on-line y de la web ofrecen ventajas de aplicación distintas pero complementarias.

Hoy por hoy, la razón más importante para que un banco ofrezca este servicio es que promete ser un excelente argumento para vender nuevas cuentas y servicios adicionales.

De cualquier modo, lo importante es ir tomando posición y tener muy bien en cuenta que para los clientes será mucho más fácil, interactivo y transaccional operar vía Internet.

Lo más interesante de esta evolución es que permitirá bajar enormemente los costos de los servicios personales. Mientras en nuestro país instalar y mantener un site (sitio) para atención bancaria en Internet tiene un costo anual de US\$ 70,000, establecer una sucursal con varias agencias y operarla durante el mismo tiempo demanda entre US\$ 600,000 y US\$ 1,500,000 anuales.

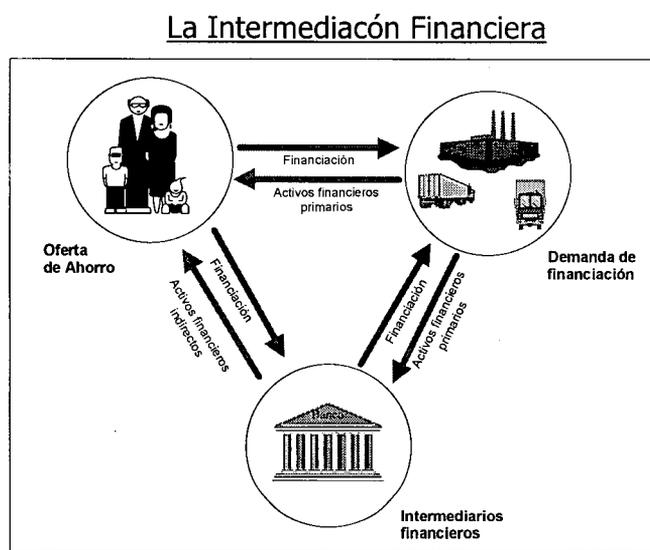
Pero no todo será beneficio en costos e innovación, también llegarán nuevas amenazas. Para cualquier cliente será muy sencillo cambiar de banco desde su PC (computador personal). En cambio, para los bancos será bastante duro mantener a sus mejores clientes.

Entonces es claro que el comercio y las negociaciones a gran velocidad se están convirtiendo en electrónicas con medios como el correo electrónico (E-mail), la red de Internet, las conversaciones Chat, el envío de archivos FTP y muchos otros.

### 3.1 LA GENERACION DE NEGOCIOS EN LA BANCA

La función principal de la banca en la sociedad es la intermediación financiera, esto es captar recursos de parte de los agentes excedentarios de la sociedad sean estas personas, instituciones o empresas a tasas denominadas pasivas y prestarlos como crédito o inversiones a los agentes deficitarios de la sociedad, cuyo costo está establecido por la tasa denominada activa; resultado de lo cual se establece un margen entre las tasas que paga por los depósitos y la que cobra por los créditos denominado margen financiero, que es el principio en donde radica la generación de rentabilidad de una entidad bancaria (**Ver Ilustración No1**).

Ilustración No. 1



Elaborado por: Patricio Alvarez

La función que los intermediarios financieros cumplen está ilustrada en el esquema superior. Vemos que los demandantes últimos de fondos, a cambio de la financiación que reciben, entregan, como reconocimiento de su deuda, activos financieros primarios. Ahora bien, estos activos pueden ir a parar directamente a los oferentes últimos de fondos o bien pasar a poder de los

intermediarios. Estos, a su vez, para obtener la financiación que luego conceden, emiten activos financieros indirectos, que entregan a los ahorradores últimos.

Veámoslo como un ejemplo. Una empresa de distribución precisa financiación para ampliar su red de camiones. Para conseguirla, emite obligaciones a largo plazo (activo financiero primario). Estas obligaciones pueden ser adquiridas directamente por los ahorradores últimos (familias, por ejemplo) o por intermedio financiero (por ejemplo, un banco). A su vez, para poder financiar esta compra de obligaciones, el banco habrá obtenido fondos de los ahorradores últimos, reconociendo esta deuda mediante un activo financiero indirecto (por ejemplo, un depósito a la vista). Es evidente que en ambos casos la financiación ha ido de las familias a la empresa; ahora bien, en el segundo caso, la financiación ha sido intermediada por el banco, que ha transformado el activo financiero primario (las obligaciones) en otro indirecto (el depósito a la vista) más líquido y seguro y menos rentable, que es el que, en este caso, ha sido adquirido por los ahorradores últimos.

Esa menor rentabilidad es común, como regla general, a todos los activos financieros indirectos: un banco, por ejemplo, cobra intereses más altos por los créditos que concede que los que paga por los depósitos que recibe. Precisamente con la diferencia cubren gastos y obtienen beneficios los intermediarios financieros.

A nivel de pasivos o fuentes de recursos, la banca capta a través de diversos tipos de productos que de forma general se los que se puede diferenciar de la siguiente manera:

- Depósitos a la Vista (Cuentas corrientes, de ahorro)
- Depósitos a plazo (Operaciones de reporto, pólizas de acumulación y certificados de depósito).
- Depósitos interbancarios comprados

Por el lado de los activos o usos, fundamentalmente los recursos captados son canalizados a través de los siguientes instrumentos:

- Activos de liquidez inmediata (Caja, Depósitos para encaje, depósitos en otras instituciones financieras locales y del exterior)
- Depósitos interbancarios vendidos
- Inversiones (aquí la diversidad es muy grande y depende normalmente del emisor y del plazo)
- Créditos directos en donde por el tipo de garantía en general se los clasifica en: firmas, prendarios o hipotecarios, pero también se puede diferenciar por el segmento de mercado que ataca, tal es el caso de los créditos de consumo, microempresariales, corporativos, etc.

Adicionalmente, las entidades bancarias ofrecen una serie de productos como las cartas de crédito o servicios como el de transferencias al exterior por mencionar dos ejemplos sencillos, en donde se produce la generación de rentabilidad por vía de comisiones en lugar de tasas de interés. En el mismo sentido, los bancos realizan operaciones de compra y venta de divisas en cuya intermediación y manejos de stocks, se genera rentabilidad por diferencial cambiario que nuevamente son ingresos que no tienen necesariamente relación con la intermediación financiera pura o propósito básico de una entidad financiera, pero que en la actualidad constituyen rubros importantes dentro de la generación de ingresos para la banca.

Naturalmente y a través de la fijación de tarifas por los servicios bancarios es que se recupera en parte los costos de utilización de los canales de distribución, esto se hace evidente en rubros que regularmente están asociados a un producto específico tal es el caso de: emisión de chequeras en el caso de cuentas corrientes o emisión y mantenimiento de tarjetas de retiro automático, envío y entrega de estados de cuenta, entre otros.

En definitiva, la generación de negocios en la banca ya no solo se circunscribe a captar dinero y prestarlo obteniendo márgenes financieros puros sino que cada vez más se está acercando a la prestación de servicios especializados a partir de los cuales se cobra valores que recuperan el costo de los mismos y establecen una rentabilidad atractiva como cualquier empresa de servicios.

Para realizar tanto las captaciones como colocaciones, tradicionalmente la banca ha optado por disputar el mercado en base a un posicionamiento basado en su cobertura geográfica a través de la ubicación de la Agencia Bancaria Tradicional, posteriormente se ha ampliado esta visión de negocios a través de la incorporación de los ATM´s como canal complementario de las agencias y posteriormente los nuevos canales como el Home, Phone e Internet banking.

### **3.2 LA AGENCIA BANCARIA TRADICIONAL**

A pesar de que la agencia bancaria tradicional ha sufrido muchos cambios fruto de los avances de la tecnología y de los requerimientos de seguridad conforme se ha incrementado los riesgos de atención en distintos ambientes o lugares geográficos, en esencia mantiene en su estructura los mismos conceptos de antaño.

Para describir a la agencia bancaria tradicional se debe empezar por la estructura habitual de una oficina de atención al público en donde por lo regular se destina un importante espacio físico sino el más grande a la atención en ventanilla para transacciones tipo cajero personal en las que se realizan transacciones de depósito y retiro tanto de cheques como efectivo; en otro lugar regularmente estaciones individuales para una atención personalizada se establecen áreas de acuerdo al tipo de transacciones como es el caso del denominado Counter de Servicios Bancarios que regularmente atiende aspectos como entrega de chequeras, saldos, contratación de pólizas

de acumulación o certificados de depósito a plazo y también se reciben reclamos, etc.

Sin embargo y como característica frecuente y por separado se suele encontrar a los representantes de crédito, quienes atienden específicamente las demandas de crédito de los clientes y se lleva un adecuado y específico archivo para este propósito.

Todo lo anterior lo trabaja lo que se denomina el "Front office" de la oficina bancaria tradicional que naturalmente se ve complementada y dirigida por un gerente de agencia o responsable de dicha oficina.

Pero todo lo que se realiza en el "front office" es procesado en lo que en el argot bancario se denomina el "back office", en donde regularmente se encuentran áreas de soporte como las operativas, sistemas, contables, de control y administrativas que apoyan todo el proceso realizado en función de los productos bancarios que ofrece la entidad.

Por el aspecto de ubicación, por lo regular la agencia bancaria tradicional está ubicada en sectores centrales o de gran afluencia de personas como es el caso de centros comerciales o cercanos a sitios donde tienen sus oficinas las empresas que conforman el mercado al que apunta la entidad bancaria.

En el caso ecuatoriano, de acuerdo a la normatividad vigente, las oficinas bancarias se agrupan de la siguiente manera:

- **Sucursal.**- Una o varias oficinas bancarias obligadas a llevar contabilidad.
- **Agencia.**- Oficina que es parte de una sucursal y que está habilitada para realizar todas las transacciones típicas de captación y colocación de recursos. Es a esta categoría a la que se hace referencia o analogía respecto de la agencia bancaria tradicional.

- **Ventanilla de Extensión.-** Es parte o está anclada a una agencia y por lo general está habilitada exclusivamente a realizar transacciones de caja, es decir, sin autonomía pues su nivel de autorización crediticio y operativo depende de la oficina a la cual se encuentre anclada.

Es importante mencionar que en la actividad bancaria hay muchas tareas, especialmente de soporte que suelen por lo regular estar centralizadas, de tal manera que la oficina matriz o regional según sea el caso toma a cargo actividades operativas de todas las agencias que conforman una sucursal, por ejemplo el procesamiento de cartera para los créditos instrumentados en las agencias, o el procesamiento de la cámara de compensación de los cheques girados y depositados en las agencias.

A continuación en la **Ilustración No.2** se presenta el organigrama típico de una agencia bancaria tradicional, la misma que considera que algunas tareas están centralizadas en su oficina matriz y se dedica fundamentalmente a la atención al público (front office):

Ilustración N° 2



Elaborado por: Patricio Alvarez

Por obvias razones, la agencia bancaria tradicional necesita de una serie de actividades y recursos para que sea funcional; los principales tiene que ver con:

- **Comunicaciones.-** Por el tipo de transacciones que se manejan en la banca es imprescindible contar con comunicaciones de voz y especialmente de datos en línea pues debe existir un registro inmediato de las operaciones efectuadas por los clientes. Por ello las entidades bancarias suelen recurrir a modernos sistemas de comunicación en línea como las líneas dedicadas, vía radio, microondas, fibra óptica o satélite.
- **Transporte de Valores.-** Este es uno de los requerimientos básicos de una agencia bancaria pues a pesar de que regularmente cuentan con una bóveda para guardar los stocks de efectivo, dependiendo del caso (captadoras o colocadoras) suele ser necesario alimentar o despejar dinero efectivo entre agencias o hacia el depósito al instituto emisor, para mantener dichos stocks en niveles apropiados.
- **Seguridad.-** Probablemente la actividad bancaria sea una de las que mayor nivel de seguridad requiera toda vez que el principal activo que maneja es dinero y una buena parte de este en efectivo para atender los requerimientos de los clientes, por ello, se ha convertido en una obligación para la adecuada operación de la agencia bancaria tradicional el incorporar no solamente vigilancia armada, sino sistemas de monitoreo y alarmas especiales.

Es fundamental hacer notar que en la actividad bancaria y especialmente para la agencia bancaria tradicional hay sucesos que pueden ser nefastos en la imagen hacia los clientes como es el caso de quedar desprovisto de efectivo o quedar fuera de línea y por lo tanto sin la posibilidad de atender al público. Por

lo que los aspectos antes mencionados son claves en el buen funcionamiento de la oficina bancaria.

### **3.3 CAJEROS AUTOMATICOS (ATM´S)**

Proveniente de la traducción de Automatic Teller Machine, nace como una invención que la realizó IBM por los años 60, y consiste fundamentalmente en un equipo (hardware) que contiene partes digitales y mecánicas que bajo la dirección de un software específico proporcionado por el fabricante establece comunicación con el sistema transaccional de un banco y está en capacidad de realizar registros contables y dispensación de efectivo.

Los cajeros automáticos suelen por lo regular estar conformados por:

- a) Un CPU (central procesor unit) que contiene un procesador, memoria, disco duro,
- b) Un monitor que dependiendo de las características puede ser de pantalla táctil, es decir, de aquella que funciona directamente al tocarla,
- c) Un aparato dispensador que consiste en una parte mecánica que entrega los billetes solicitados por el cliente,
- d) Bandejas de alimentación, que no son otra cosa que los repositorios del dinero efectivo que será dispensado,
- e) El teclado exterior, que servirá para que el cliente introduzca los datos necesarios para operar el sistema,
- f) Lector de tarjetas, por lo general del tipo magnético, es decir lector de banda magnética, aunque ahora se está introduciendo con fuerza los lectores de tarjeta inteligente o chip, y
- g) El caparazón blindado que brinda seguridad para evitar sabotaje o robo del ATM.

El procedimiento de operación de un cajero automático es sencillo y rápido, el cliente introduce la tarjeta con la banda magnética en el lector, luego el sistema le solicita la clave personal que permite acceder al menú de opciones entre las que regularmente se encuentran las de consulta y las de retiro, si desea retirar el cliente digita la cantidad que desea retirar u oprime los botones que el menú le indica, una vez realizada esta tarea, el cajero automático dispensa la cantidad solicitada y devuelve además la tarjeta y un recibo.

Por lo regular los cajeros automáticos están ubicados junto a agencias bancarias como canal complementario de estas pero también en lugares con mucha afluencia de personas como son los centros comerciales, aeropuertos, gasolineras o calles o sitios estratégicos según sea la estrategia de la entidad bancaria.

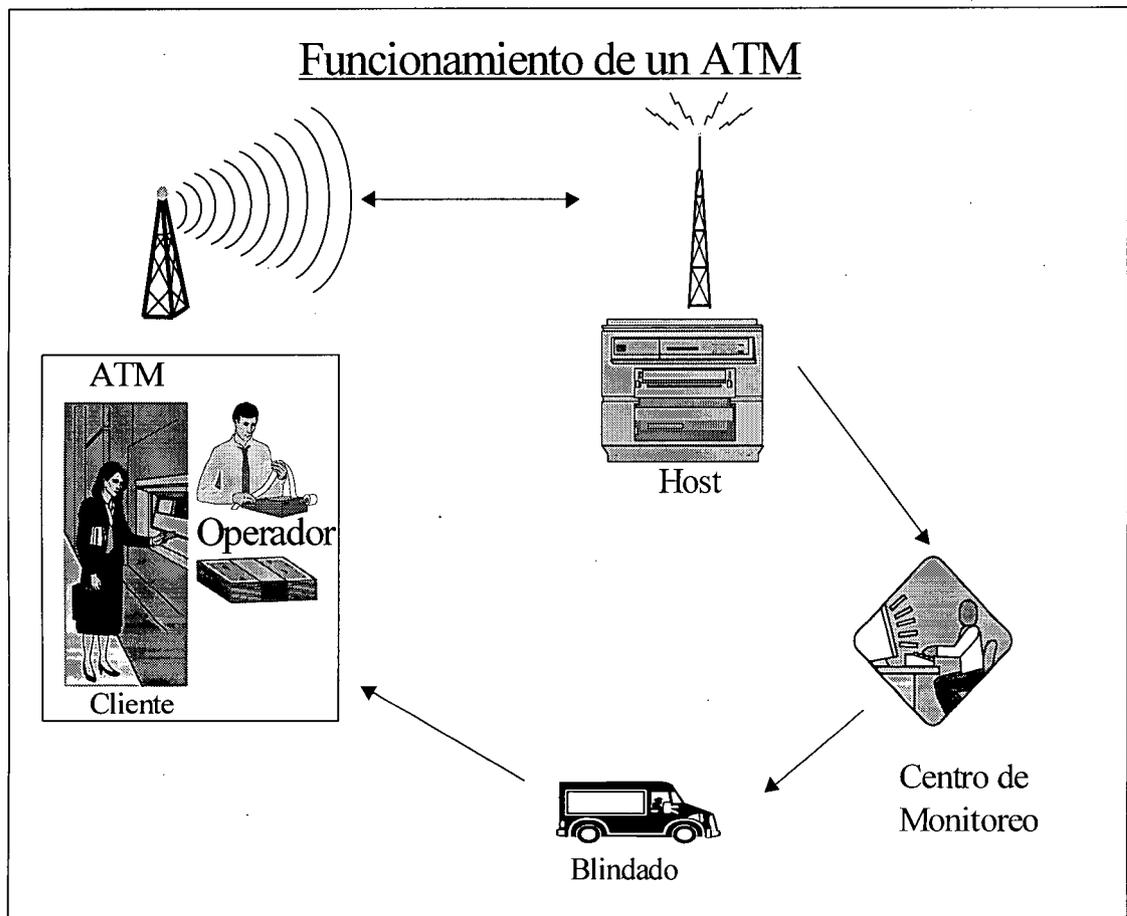
Para que los cajeros automáticos funcionen, es necesario contar al igual que la agencia bancaria con un buen esquema de comunicaciones, solo que en este caso no necesariamente se requiere que esta sea en línea, hay algunos ATM's que pueden operar bajo la modalidad de conexión telefónica normal o "dial up" en su común denominación utilizando el anglicismo técnico, esto es que realiza una llamada cada vez que se realiza una transacción. A diferencia de la agencia, el cajero no necesita de un vigilante armado pues suele venir blindado en sus dispositivos, no obstante y debido a la capacidad delincinencial, tampoco son aparatos invulnerables y se han registrado varios sistemas de sabotaje que perjudican a clientes directamente, por ello suelen recomendar como sistema de seguridad la incorporación de sistemas de circuitos cerrados de televisión.

Estos dispositivos por lo general operan bajo un ambiente de "back office" u operativo específico y distinto al de una agencia bancaria tradicional, pues su monitoreo de funcionamiento y control de cantidad de efectivo y funcionamiento se lo realiza de manera remota (regularmente desde una oficina centralizada que controla una red de ATM's), por lo que la re-alimentación de efectivo va asociada a la actividad del transporte de valores.

Los cajeros automáticos normalmente cuentan con un dispositivo de control que permite que de forma independiente se pueda llevar una tira auditora de los movimientos de cajero, de manera tal que en el caso de existir por ejemplo una dispensación errada y que eso genere un sobrante, el operador no pueda sustraerse dicho valor sin ser detectado por el controller que como se indica, de forma independiente tiene acceso a la tira auditora.

En la **Ilustración No.3** se puede apreciar el esquema típico de conexión y operación de un Cajero Automático:

Ilustración No. 3



Elaborado por: Patricio Alvarez

### **3.4 BANCA TELEFONICA AUTOMATICA (IVR)**

Corresponde al desarrollo de aplicativos que conectados al sistema transaccional central de una entidad bancaria, pueden mediante la utilización de tecnología telefónica digital conectar al cliente con un menú de audio-respuesta automática que le guía para realizar las transacciones que requiere.

Generalmente denominado por sus siglas en inglés IVR (Interactive Voice Response), requiere la inversión en un equipo servidor que se conectará al host o equipo principal como si se tratase de una o varias estaciones de trabajo (work stations) del sistema central del banco, pero en lugar de que un operador de la estación digite el menú de opciones que le da directamente el sistema como en el caso de un empleado del counter de servicios bancarios, el aplicativo IVR realizará la operación automáticamente, tomando comandos las instrucciones que el cliente digita a través de teléfono digital.

La cantidad de servicios que ofrece un aplicativo IVR puede variar en número y complejidad de acuerdo a las definiciones estratégicas institucionales del banco, por lo general a través de este canal se ofrecen servicios fundamentalmente de consulta de saldos, tasas, productos, horarios, etc. Pero también hay entidades que permiten realizar algunas transacciones reales como transferencias entre cuentas del cliente o autorizaciones para débitos por concepto de pagos de servicios públicos, tarjetas de crédito, pensiones de colegios, televisión por cable, telefonía celular o en general servicios complementarios que presta la entidad bancaria.

Para su funcionamiento, el cliente debe realizar una llamada normalmente de tipo local a un PBX genérico como los del tipo 1-700 ( en donde el costo de la

llamada asume el cliente) que es contestada por el sistema IVR de audio respuesta, el mismo que solicitará el número de identificación del cliente, por lo regular la cédula de identidad y luego le solicitará que digite la clave personal, la misma que en la primera sesión es personalizada por cliente y el sistema encripta para mantener la reserva necesaria. Una vez que el sistema valida el número de usuario y su clave personal, describe los menús disponibles para que el cliente pueda digitar y realizar la transacción requerida.

Por tratarse de un sistema automático de audio respuesta, se utilizan grabaciones de todos los menús disponibles y naturalmente de los números que posteriormente son comunicados al cliente. Al cerrar la llamada de cierra o concluye también la transacción de este sistema.

A diferencia de los canales tradicionales, la limitación de este radica en que en este no hay movimiento real de efectivo, pero aborda una serie de transacciones por las cuales regularmente el cliente debe acercarse a una agencia bancaria o un cajero automático, con la consecuente pérdida de tiempo.

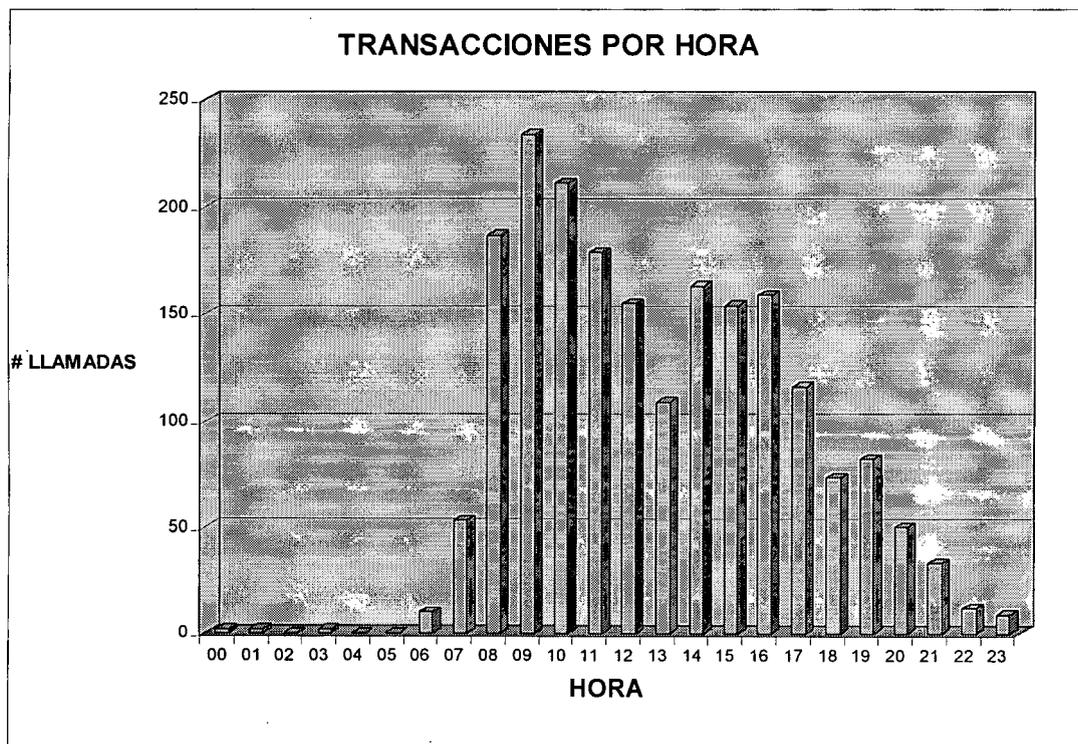
Es un canal que involucra el establecimiento de algunas políticas de seguridad, elemento que también se distingue de la filosofía de seguridad física que requieren los canales tradicionales, toda vez que los riesgos que involucra tienen que ver con el proceso electrónico de manejo de datos, claves, autorizaciones, transferencias entre cuentas, autorizaciones de débito, etc. En ese sentido, por ejemplo las entidades financieras suelen poner límites para las cantidades que pueden autorizarse para transferencias entre cuentas o autorizaciones de débito. Los bancos tienen que llevar en el "back office" un control mediante reportes de transacciones que parezcan anómalas o fuera de lo normal, que si se presentan son luego confirmadas mediante comunicación directa con el cliente.

Otra limitación suele ser la accesibilidad al sistema central del banco pues no hay que olvidar que estos equipos por lo general deben efectuar tareas de procesamiento exclusivamente, las mismas que por regla general se efectúan durante la noche, inhabilitando en consecuencia la consulta o transacción en estos horarios.

Las estadísticas a las que se ha tenido acceso y que se presentan en el anexo No.1, determinan que hay horarios picos en los que las llamadas entrantes o afluencia de consultas es mayor, esto es especialmente durante la mañana entre las 7h00 hasta las 10h30 y posteriormente en la tarde entre las 14h00 hasta las 16h00 disminuyendo la demanda del canal en los otros horarios.

A continuación, en la Ilustración No. 4 se presenta el gráfico de los horarios de mayor atención de un sistema IVR:

Ilustración No. 4



Elaborado por: Patricio Alvarez

### **3.5 BANCA POR TELEFONO (Call Center)**

Por lo general complementario al canal de sistema automático de audio respuesta, la banca por teléfono básicamente constituye un esquema que permite al cliente acceder por medio de una llamada a un número PBX a un operador, el mismo que luego de solicitar su número de identificación y clave personal, realiza las transacciones que el cliente solicita.

A diferencia del sistema IVR, el esquema de call center trae la ventaja de que se brinda un apoyo más directo al cliente, especialmente cuando este no es muy hábil para manejar teléfonos digitales o carece de estos, y permite también realizar otras transacciones complementarias que no están automatizadas como en el caso de consultas.

Las entidades financieras, al igual que las comerciales suelen utilizar este canal no solamente para recibir llamadas (atención de llamadas entrantes), sino también campañas de llamadas salientes para telemarketing, confirmación y actualización de datos.

En cuanto a la seguridad, este es un canal más complejo pues combina elementos de control automatizados como personales, pues requiere niveles de supervisión para evitar errores o fraudes.

### **3.6 BANCA POR INTERNET (Banca Virtual)**

La banca virtual está destinada a mejorar sensiblemente la calidad de vida de una sociedad cada día más compleja y parece decidida a cambiar sus costumbres.

“Empecemos hablando de cifras. Una operación realizada por medios virtuales le cuesta al banco cincuenta veces menos (sí, leyó bien) que si el cliente tuviera que ser atendido en la sucursal. La competencia entre las instituciones va ha terminar transfiriendo buena parte de esa economía al usuario. Además cuando uno usa las instalaciones de un banco, paga automáticamente por servicios que no utiliza; en el home banking, en cambio, se abona sólo lo que se usa.

Otras ventajas no se miden en dinero sino en tranquilidad. Además de la comodidad de operar desde la casa o la oficina, el servicio estará disponible las 24 horas durante los 365 días del año. Y el tiempo dedicado a atender las operaciones se reducirá y simplificará porque las transacciones y la programación de pagos estarán automatizados”.<sup>19</sup>

## **EL BANCO DESDE CASA**

Es indudable que el futuro de las operaciones bancarias será desde el hogar a través de Internet pero actualmente hay dos corrientes en lo que se refiere a las implementaciones de acceso al servicio de banca electrónica: vía módem y vía Internet

Si la conexión se establece vía módem, el usuario se conectará simplemente con un programa especial a un número de teléfono del banco. Del otro lado, el servidor del banco lo atenderá, le requerirá su identificación y procesará su transacción.

Si la conexión es via Internet, el usuario accederá (previo ingreso de su identificación y clave) al sitio Web del banco, donde podrá efectuar su operación. Del lado del banco, la implementación es similar,

---

<sup>19</sup> Revista en América Latina, Marzo 2001, Banca Electrónica: El Gran Reto, p. 26

independientemente del sistema de acceso elegido; el servidor de banca hogareña hace de mediador entre el usuario y el sistema general del banco, atendiendo los pedidos del cliente, verificando su validez y convirtiéndolos en órdenes para el sistema interno.

Exceptuando el tema seguridad, la solución "abierta" de acceso vía Internet tiene todos los elementos para ser la opción segura del futuro. Se esperan importantes desarrollos tecnológicos en esta área para los próximos meses.

Sin embargo, ambos métodos deben enfrentar juntos las otras dos barreras que hoy en día existen para la banca electrónica. Por un lado, para justificar con el volumen la inversión de este tipo de proyectos, debe crecer la cantidad de clientes del banco que disponga de PC y módem (muchos bancos están tratando de cambiar esta situación, ofreciendo junto con el paquete de banca electrónica una PC con módem en cuotas muy accesible). Por otro lado, se perfila la limitación mayor; hay que vencer el miedo de las personas a efectuar transacciones por medio electrónico (recuerde que hace unos pocos años atrás nadie quería depositar un cheque en el cajero electrónico) y demostrar lo cómodo que resulta y cuánto tiempo y dinero se puede ahorrar.

## **EL DILEMA DEL ACCESO**

La razón por la que los bancos están eligiendo uno u otro mecanismo de acceso tiene que ver con las ventajas y desventajas de cada uno de ellos:

**Internacional.-** El usuario podrá operar su cuenta desde cualquier computadora del mundo conectada a Internet.

- El banco se desentiende del aspecto de la conexión
- Cualquier software desarrollado para Internet por miles de empresas y profesionales. Menor costo con un desarrollo que corra sobre la Web.

- Herramientas estándar y de compatibilidad conocida. Menor flexibilidad en el desarrollo que en el sistema propio (limitado a las capacidades de la Web y el navegador)
- El usuario utilizará un programa conocido: su navegador Mínimos tiempos de aprendizaje: intuitivo y coherente con otros sitio a los que accede el usuario.
- Al correr sobre una plataforma pública es intrínsecamente inseguro. Se aplica mecanismos de encriptación (codificación para que, en caso de interceptación de la transacción, no pueda ser descifrada) y autenticación (formas de garantizar que quien está realizando la transacción es el cliente y no un impostor), pero nada es absolutamente seguro. Falta desarrollo tecnológico en esta área.

**Local.-** Limitado a una zona geográfica según los teléfonos que el banco habilitante (si son de cobro revertido 1-800, el banco debe absorber los costos).

- El banco debe hacerse cargo del aspecto conexión (mesa de ayuda, costos de instalación de módem y líneas, etc.)
- Debe desarrollarse un software propietario. Una solución híbrida es desarrollar un Web site "cerrado". Es más costoso y toma mayor tiempo para desarrollo y pruebas. Puede haber problemas de instalación y compatibilidad con los equipos del cliente. Total libertad para efectuar el desarrollo. Facilidad de implementación de mecanismos de seguridad.
- Necesidad de una mesa de ayuda y documentación que asista al usuario resolver sus problemas de instalación y uso. Requerimientos de capacitación.
- Al correr sobre una conexión privada (el usuario llama al módem y se conecta con el servidor del banco) los riesgos de seguridad son mucho menores. El banco posee todo el control sobre los accesos, los protocolos y mecanismos de encriptación y validación, la plataforma de desarrollo, etc.

La implantación de Internet ha cambiado la política de expansión de los bancos, pues la apertura de sucursales electrónicas permitirá una mayor bancarización.

A continuación se detallan las principales ventajas de la profundización de la banca por internet para los bancos:

- Reducción de los costos por transacciones y de personal, una vez amortizada la inversión tecnológica.
- Mejor gestión de los procedimientos, gracias a la menor intervención de procesos manuales.
- Mayor rapidez. La banca electrónica pone a disposición del cliente un auténtico autoservicio, que elimina de raíz las filas de espera en las agencias.
- Marketing directo. La personalización ha pasado a ser un elemento clave para cualquier estrategia corporativa. Gracias a la banca "on-line", es posible ofrecer soluciones individualizadas con la información disponible sobre el cliente.
- Expansión. A través de la globalización que supone el fenómeno Internet, de ahora en adelante será mucho más fácil para un banco establecer relaciones con nuevos clientes sin necesidad de recurrir a la apertura de sucursales.
- Diversificación mediante las nuevas líneas de negocio que supone el comercio electrónico y apertura de nuevos servicios.
- Posicionamiento en el mercado como innovadores de servicios.
- Obliga al banco a ofrecer mejores herramientas de trabajo a su personal con avanzados sistemas de información.
- Facilidades de comunicación y la mejor infraestructura en equipo de cómputo.
- Modifica la filosofía de trabajo a nivel operativo que impulsa al personal a ejecutar a tiempo el proceso de las transacciones, solicitudes y el resto de los servicios tan pronto como el cliente los solicite.

A continuación se detallan las principales ventajas de la profundización de la banca por internet para los usuarios:

- Acceso a todas las cuentas, consulta, solicitudes y transacciones las 24 horas del día, 365 días del año y desde cualquier computadora del mundo.
- La banca virtual brinda a los clientes un sistema cómodo, ágil y rápido de utilizar. Los usuarios dejan de realizar llamadas telefónicas, envío de faxes, visitas a las sucursales lo cual ahorra muchos gastos y, sobre todo, tiempo.
- El cliente cuenta con una herramienta que le permite fiscalizar sus cuentas brindándole mayor tranquilidad y seguridad.
- El usuario puede obtener información mucho más detallada y diaria de la que se puede incluir en los estados de cuenta que le llegan a su casa o empresa.
- Disminución de gastos administrativos para el cliente (firmas, gasolina, mensajero, etc.). Con el paso del tiempo las comisiones que cobran los bancos por las transacciones tenderán a disminuir con el uso de la Red.
- Las transacciones son realizadas en un ambiente seguro ( claves, logines y encriptación de la información)
- El usuario reduce riesgo de incurrir en moras por pago tardío de cuotas de préstamos e intereses por financiamiento en tarjetas de crédito.
- Reduce riesgos de transportar importantes cantidades de dinero en efectivo.
- Las largas filas de espera en el banco llegarán a ser un problema pasado.
- Confidencialidad. Como no tendrá que desplazarse al banco nadie se enterará de las operaciones que realiza ni del dinero que deposita o extrae.

### **3.7 BANCA DIRECTA**

En realidad el concepto de banca directa tal como lo indica su nombre, está asociado al contacto directo con el cliente, en donde la banca se presenta como un servicio puerta a puerta; el cliente pide al banco que este se acerque a su

casa, oficina u otro lugar establecido por el cliente para que sin moverse de éste, un empleado del banco por ejemplo, le entregue dinero efectivo o le procese un crédito y se encarguen de llevarle su trámite para el registro de firmas, etc.

Este tipo de servicio opera utilizando los otros canales, pues el medio de contacto del cliente por lo regular es a través de internet o por vía telefónica, tanto la de tipo automático como la personal.

Tiene el tratamiento de un canal pues tiene que desarrollar su propia logística y "back office" sobre todo a nivel de control, pues la mayor cantidad de transacciones fuera del alcance de los canales bancarios antes revisados tienen que ver con retiros de efectivo solicitados a domicilio, es decir, la diferencia justamente radica en el servicio a domicilio.

Este tipo de servicio normalmente no puede ser generalizado a todos los segmentos de clientes y en buena medida están destinados a los estratos altos por lo general basados en una calificación previa del cliente por parte del banco, en donde se le valora en función por ejemplo del saldo promedio de sus depósitos o su importancia o jerarquía dentro de empresas que interesan al banco.

Para el caso de aplicaciones más generalizadas, y dado que se trata de un servicio puerta a puerta, suele tener políticas de tarificación del servicio diferenciadas, en donde por ejemplo se establecen límites al número de operaciones que el cliente puede solicitar al banco cada mes y a partir de la siguiente transacción, esta tiene otro costo.

En el Ecuador solamente el Banco Popular creó una división que prestaba este servicio, pero una vez que entró en proceso de liquidación, ninguna otra entidad todavía a retomado este servicio.

## **CAPITULO IV**

### **COSTOS BANCARIOS**

#### **4.1 COSTEO GLOBAL DE CADA CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

##### **4.1.1 COSTEO DEL PROCESAMIENTO CENTRAL**

La mayoría de entidades bancarias a nivel mundial requieren debido al tipo de información manejan de sistemas centralizados de cómputo, ese precisamente es el caso de la banca ecuatoriana, en donde los bancos han tenido que establecer grandes centros de cómputo en donde se registran y controlan todas las transacciones que realizan los distintos canales de distribución hacia los clientes.

Esta actividad de procesamiento centralizado de datos por lo general ha requerido de un manejo de sitios especialmente adecuados en donde reside el hardware que regularmente está constituido por equipos grandes de cómputo y de comunicaciones que requieren para su adecuado funcionamiento operar bajo determinados estándares, como es la temperatura ambiental, la cual debe ser baja, por ello los centros de computo requieren de la instalación de sistemas de aire acondicionado y de ventilación. Igualmente por la delicadeza de la información que maneja requieren de medidas específicas de seguridad física

que impidan siniestros como el sabotaje o incendio. Adicionalmente los centros de computo cuentan con respaldos de energía a través de sistemas de reserva como los UPS y naturalmente generadores de emergencia en el caso de cortes de energía de la red pública.

Es importante indicar que estos sistemas por lo general utilizan software propietario de las grandes transnacionales de la tecnología como IBM, Microsoft, Oracle, etc, a los cuales se les debe reconocer por el uso de los mismos a través del pago de las respectivas licencias.

La actividad propiamente dicha de procesamiento de datos tiene dos instancias relacionadas con el tipo de proceso que se ejecuta para cada transacción, distinguiéndose por el tipo de acceso al sistema, el momento en que se ejecuta y el efecto que tiene tanto en las cuentas de los clientes como en la contabilidad y registros del banco. Esta categorización en definitiva es la diferenciación entre transacción denominada en "**línea**", cuando esta se ejecuta en tiempo real y establece o modifica inmediatamente los registros del cliente, por ejemplo un depósito en efectivo y la transacción denominada "**batch**", que es aquella que se procesa una vez que se ha dejado de atender al público y es necesario procesar por ejemplo débitos automáticos o cálculo de intereses y registro contable.

A en la Tabla No. 2 se aprecia el detalle del costeo del procesamiento central de transacciones de uno de los bancos ecuatorianos, en donde se aprecia que el procesamiento de sus transacciones se realizan utilizando diversos tipos de contratación tanto de los enlaces de comunicación como de los tipos de propiedad, pues una parte de los equipos se amortiza y otra parte se los paga mediante leasing.

**Tabla No. 2**  
**COSTO ANUAL DE PROCESAMIENTO CENTRAL**

Rubro	Valor en US\$	Observaciones
Arrendamiento Equipos Comunicación	73,543.65	
Enlaces de Comunicaciones	49,819.98	Radial, Satelital, Telef. Digital y Analógica
Mantenimiento CPU	23,044.80	Incluye licencias
Aire acondicionado Centro Cómputo	672.00	
Amortización CPU IBM	6,118.56	Equipo propio (5 años)
Leasing CPU	483,036.12	
<b>Total</b>	<b>636,235.11</b>	
# de Transacciones contabilizadas:	46,963,272.00	
<b>Costo Unitario por transacción</b>	<b>\$0.0135</b>	

Fuente: Vicep.Ctrl.Financiero - Bco. Pichincha

Elaborado por: Patricio Alvarez

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el costo unitario por transacción a nivel del procesamiento central inherente a todos los canales de distribución bancaria es de \$ 0.0135.

#### **4.1.2 AGENCIA BANCARIA TRADICIONAL**

#### **DETERMINACION DE COSTOS FIJOS PARA UNA AGENCIA BANCARIA**

Como se mencionó anteriormente debido a la automatización de los procesos y a que se empieza en el mundo a utilizar los medios electrónicos como el Internet para realizar todas las transacciones entre las empresas y también debido a que esta entrando en auge el comercio electrónico, las instituciones bancarias deben estar preparadas para afrontar este reto de agilidad en las transacciones y en toma de decisiones, por lo que para funcionar de una manera más eficaz deben incurrir en gastos para mejorar su tecnología y el tipo de servicio que brinda a sus clientes, en este capítulo se determinará el costo actual de implantar una agencia bancaria física además de calcular el costo unitario por cada transacción y su finalidad de implementación.

También se tiene como costos variables a todos los materiales de papelería que se usan en el banco, como son papeletas de depósito, papeletas de retiro, cheques, papeles para estado de cuentas, etc.

## **COSTOS FIJOS DE LA AGENCIA BANCARIA**

Por definición los costos fijos son los que generan en la agencia bancaria, existan o no transacciones financieras o de cualquier otro tipo, de ahí que los costos fijos de un banco se forman de conceptos como el pago de arrendamiento de los edificios o el la depreciación si el local es propio, también por el costo de arrendamiento de los equipos o sus costos de depreciación, el costo de uso de muebles y enseres, los que se pueden obtener por adquisición o por medio de la contratación de un leasing, los pagos de sueldos al personal administrativo, al personal de seguridad, los costos de servicios públicos como son el agua potable, energía, la amortización de los sistemas de computación que se utilizan en el banco para almacenar la información y agilizar el proceso de todas las transacciones que se realizan en el banco, además de servicios básicos como energía eléctrica, teléfono, fax, etc.

Con el objeto de facilitar el presente estudio se separará los costos fijos de la agencia bancaria en tres grandes grupos que son:

- Costos de Implementación
- Costos de personal
- Costos del sistema de computación

Estos costos se calcularán en forma mensual

## **COSTOS DE IMPLEMENTACION**

En la actualidad los bancos tienen la tendencia de arrendar los locales para abrir las agencias, debido a que sus flujos se ven muy afectados al momento de adquirir un local, el cual puede superar los cien mil dólares, dependiendo de la ubicación de este.

El costo por arrendamiento del local que se tiene que cubrir en una agencia bancaria está determinado por el número de metros cuadrados que ocupa la agencia, el cual en promedio está en 140 metros cuadrados, y el costo en arriendo en una ubicación adecuada (sector bancario o centro comercial) en general de cada metro cuadrado es en promedio de 6 dólares. Con lo que se tiene:

Tabla No. 3

### **CALCULO DEL COSTO DEL ARRIENDO DEL LOCAL**

Area promedio ocupada	140	m <sup>2</sup>
<b>Costo de Arriendo</b>		
Costo por m <sup>2</sup>	\$	6
Canon mensual	\$	840
<b>Costo mensual de arriendo</b>	<b>\$</b>	<b>840</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez

Para que la agencia bancaria funcione de manera eficiente es necesario que ésta tenga un completo grupo de equipos de computación, en el cual se deben tener en cuenta que debido a que las agencias funcionan con conexión al sistema centralizado, requieren de un servidor que se conecte al equipo central o host; los cajeros además de necesitar un PC normal que opere como terminal del sistema, requieren impresoras especiales pues estas deben procesar transacciones complejas como recaudación de impuestos en los que se debe tener precisión en la impresión, emiten recibos en papel térmico, entre otras

funciones, el resto de personas requerirán equipos normales de computación e impresoras normales sean estas "láser", de inyección de tinta o matriciales. Estos equipos por la obsolescencia física y tecnológica tienen una vida útil estimada en tres años y por lo tanto ese es el plazo al que se amortizan.

Tabla N° 4  
COSTO EQUIPOS DE COMPUTACION

TIPO DE EQUIPO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO MENSUAL
Servidor	1	\$ 2,508	\$ 2,508	\$ 70
Computadores PC's	12	\$ 1,140	\$ 13,680	\$ 380
Impresoras Cajas	5	\$ 741	\$ 3,705	\$ 103
Impresoras Normales	6	\$ 101	\$ 609	\$ 17
<b>Costo total mensual equipos de computación</b>				<b>\$ 569</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez

Un costo fundamental en la estructura de los costos fijos, es el de los sistemas de seguridad que necesita la agencia para su atención cotidiana, dentro de estos rubros se tiene que se necesita de una bóveda con caja fuerte para guardar los valores receptados durante todo el día en la agencia, y además de un sistema completo de seguridad, donde se incluyen cámaras y también monitores, además de sistemas de alarmas de alta sensibilidad. Estos equipos se deben amortizar en cinco años, pese a que su período de vida fiscal es de diez años, debido a que en este tiempo estarán desactualizados tecnológicamente. Adicionalmente la siniestralidad presentada en el sector bancario ha obligado a la incorporación de sistemas de seguridad de tipo remoto que incluya botones de pánico y monitoreo nocturno, servicio que lo prestan compañías especializadas y que se lo contrata de forma anual con cánones de pago mensual.

Tabla N° 5  
**COSTO SISTEMA DE SEGURIDAD**

TIPO DE EQUIPO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO MENSUAL
<b>Sistema de seguridad</b>				
Cámaras	5	\$ 163	\$ 2,000	\$ 33
Monitores	2	\$ 200	\$ 1,000	\$ 17
VHS con multiplexor	1	\$ 750	\$ 1,001	\$ 17
Materiales para instalación	1	\$ 500	\$ 500	\$ 8
Instalación	1	\$ 200	\$ 200	\$ 3
Sistemas de alarma	1	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 20
<b>Bóveda con Caja Fuerte</b>	1	\$ 4,950	\$ 4,950	\$ 83
<b>Monitoreo de Pánico y Nocturno</b>				\$ 50
<b>Costo total Sistemas de Seguridad</b>				<b>\$ 231</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez

En toda agencia bancaria que tiene una ubicación física es primordial la existencia de varios muebles y enseres que son necesarios para dar una atención que de comodidad y que sobre todo sea eficiente para los clientes, como lo son los escritorios, sillones, archivadores, iluminación, decoración, y algunos gastos más de adecuación del local, los cuales se detallan a continuación y que podrán ser depreciados por la institución en cinco y diez años.

Tabla N° 6

**COSTO DE MUEBLES Y ENSERES**

RUBRO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO MENSUAL
<b>Muebles y Enseres (se deprecian en 10 años)</b>				
Estaciones de Caja	5	\$ 1,504	\$ 7,521	\$ 63
Counter de servicios bancarios	3	\$ 1,983	\$ 5,950	\$ 50
Estaciones de Trabajo	3	\$ 1,619	\$ 4,857	\$ 40
Gerencia	1	\$ 2,051	\$ 2,051	\$ 17
Decoración / Señalización		\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 8
<b>Equipos de Oficina (se deprecian en 5 años)</b>				
Copiadora	1	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 42
Central Telefónica	1	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 42
Teléfonos multifunción	7	\$ 85	\$ 595	\$ 10
Máquina contadora de billetes	1	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 33
Fax	1	\$ 200	\$ 200	\$ 3
Motocicleta mensajero	1	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 42
<b>Mantenimiento instalaciones</b>			\$ 130	\$ 130
<b>Costo total mensual Muebles y Enseres</b>				<b>\$ 480</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez

En el siguiente cuadro se resume los costos de implementación requeridos para la agencia bancaria:

Tabla N° 7

**COSTO DE IMPLEMENTACION MENSUAL**

RUBRO	COSTO
Arriendo local	\$ 840
Equipos de Computación	\$ 569
Sistemas de seguridad	\$ 231
Muebles y enseres	\$ 480
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,120</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez

**COSTOS DEL PERSONAL**

El cálculo del costo del recurso humano que se necesita para el funcionamiento de una agencia bancaria tradicional se realizó considerando los datos obtenidos de casos específicos del Banco General Rumiñahui los cuales en general se hallan en un nivel competitivo cercano al promedio de lo que las encuestas salariales indican.

A efectos de valorar adecuadamente los costos transaccionales de acuerdo a su tipo se ha separado metodológicamente el recurso humano involucrado en dos tipos, el primero o grupo que se le denominará transaccional y el otro que está relacionado exclusivamente con la tarea de crédito pues esta actividad en última instancia difiere totalmente del tipo de atención transaccional que es lo que pretende valorar el presente estudio. Para el caso del gerente de la agencia, desde el punto de vista del tiempo que debe dedicar a la supervisión de las actividades transaccionales, se ha considerado una proporción del 40%.

En la siguiente tabla se puede apreciar el cálculo del costo mensual del personal de una agencia considerando todos los componentes salariales del Banco estudiado, en el que la política interna establece que la institución reconoce el

pago del aporte personal del IESS y adjudica un bono anual equivalente a un sueldo nominal adicional una vez al año.

**Tabla N° 8**  
**COSTO PERSONAL DE AGENCIA**

RUBRO	Gerente	Jefe Oper.	Jefe Caj.	Asesor SB	Cajero	Ofi.Créd.	Ast.Créd.	Mensaj.	Total	Transcc.
Número	1	1	1	2	5	1	1	1	13	11
Sueldo Nominal	600	300	225	140	125	360	155	125	2,670	1,795
Subs. Familiar	0	0	0	8	0	0	8	16	40	32
Compensación Salarial	8	8	8	8	8	8	8	8	107	85
Bonificación Complement.	28	28	28	28	28	28	28	28	364	291
Décimo Tercer Sueldo	63	33	25	17	15	39	19	16	304	209
Sobresueldos	50	25	19	12	10	30	13	10	223	150
Bono Navideño	5	5	5	6	5	5	6	7	70	56
Fondo de Reserva	63	33	25	17	15	39	19	16	304	209
Póliza Salud y Vida	4	4	4	4	4	4	4	4	46	37
Refrigerio	25	25	25	25	25	25	25	25	325	260
<b>APORTES IESS</b>										
Aportes Personal IESS	82	43	33	22	19	51	24	21	395	271
Aporte Patronal IESS	88	46	35	24	21	54	26	23	423	290
<b>Costo Total del Banco</b>	<b>\$1,021</b>	<b>\$553</b>	<b>\$436</b>	<b>\$316</b>	<b>\$280</b>	<b>\$647</b>	<b>\$339</b>	<b>\$305</b>	<b>\$5,333</b>	<b>\$3,734</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez

Normalmente los costos en los que incurre una agencia bancaria por seguridad física, los realiza a través de la tercerización, es decir que empresas externas y probablemente ajenas a los bancos entregan estos servicios a los mismos, en este caso el promedio por guardia que cada empresa de seguridad cobra es de 250 dólares, pero se trata de un servicio que incluye el monitoreo por radio, guardias armados y entrenados, con licencia de manejo de armas con supervisión constante. Por lo general cada agencia bancaria tiene dos guardias a su disposición durante el día y uno durante la noche

**Tabla N° 9**  
**COSTOS DE SEGURIDAD Y MANTENIMIENTO**

RUBRO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL
Guardias de Seguridad	3	\$ 250	\$ 750
Servicios de Limpieza	1	\$ 270	\$ 270
<b>Costo total mensual</b>			<b>\$ 1,020</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez

También se debe tomar en cuenta que para una agencia es muy importante la presencia que esta muestre, por lo que generalmente se contratan los servicios de empresas especializadas que no pertenecen al banco para que realicen la limpieza de estos locales, el valor que cobran incluye los materiales para la limpieza, así como los equipos correspondientes, y se muestran en la tabla anterior.

Finalmente es preciso agregar algunos rubros que son importantes para el funcionamiento de una agencia bancaria y que son parte de los costos fijos:

- Seguros; es preciso tener un seguro contra los riesgos físicos de muebles y enseres, así como uno denominado póliza global bancaria que incluye cobertura para siniestros de infidelidad de funcionarios y electrónica, y naturalmente riesgos como asalto o robo.
- Mantenimiento y Reparaciones; este incluye elementos de usos frecuente como pintura exterior e interior, mantenimiento de jardines y adornos, arreglo o reparaciones de ductos, cableados, mantenimiento de la moto del mensajero y su consumo de combustible, etc.
- Suministros de Oficina; relacionado más bien con aquellos indispensables como papelería normal (no papeletas), esferos, lápices, en general suministros de uso común.
- Servicios Públicos; incluye por un lado el consumo de energía eléctrica y agua potable y por otro el rubro de comunicaciones que se separa entre el que tiene directa relación con el consumo telefónico normal y el que tiene vinculación con el enlace que debe utilizar la agencia para conectarse con el sistema central, este debe ser un enlace de punto a punto tipo radial, microondas, línea telefónica dedicada o satelital, de forma que se mantenga seguridad en la información que se envía y por otro lado se garantice su estabilidad y disponibilidad permanente, no hay que olvidar que la mayoría de transacciones que realizan los clientes deben ser registradas en línea, esto es en tiempo real.

## COSTOS FIJOS TOTALES DE LAS AGENCIAS BANCARIAS

Luego de determinar los diversos tipos de costos fijos que se generan en una agencia bancaria, se presenta una tabla agrupando a los costos por cada rubro. Para finalmente obtener los costos fijos que tiene una agencia bancaria mensualmente para dar la atención a todos los clientes en las diversas áreas. Por ello en la tabla No. 10 se presenta el resumen de los costos fijos que debe tener una agencia tradicional mediana.

Tabla N° 10 COSTOS FIJOS TOTALES DE AGENCIA BANCARIA

RUBRO	TOTAL
Costos de implementación	\$ 2,120
Costos de personal (Total)	\$ 3,734 *
Costo de Seguridad y Limpieza	\$ 1,020
Seguros	\$ 232
Mantenimiento y Reparación	\$ 801
Suministros y materiales	\$ 250
Transporte de Valores	\$ 678
<b>Servicios Públicos</b>	
Enlace Comunicaciones y Teléfono	\$ 729
Energía eléctrica y Agua Potable	\$ 156
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$ 9,721</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 116,646</b>

\* Costeo transaccional

Elaborado por: Patricio Alvarez

## NUMERO DE TRANSACCIONES Y CLIENTES

Para poder calcular el costo unitario de cada transacción se utilizará los datos obtenidos en el Anexo 1 en el cual se obtiene el promedio de clientes que tiene una agencia bancaria y en donde también se obtiene el dato del número de transacciones que realiza en promedio cada cliente, y que en resumen es:

Nº Clientes por agencia	6.114
Nº Transacciones por cliente	21.5
Nº Transacciones x agencia anual	131.203

### **COSTOS VARIABLES DE UNA AGENCIA BANCARIA**

Dentro de los costos variables de una agencia bancaria se puede señalar aquellos que están atados al número de transacciones que se realizan en la misma, y que de manera resumida se presentan a continuación:

- Procesamiento de depósitos mixtos y cheques en cámara de compensación
- Papeletas utilizadas por los clientes
- Costos de procesamiento central de transacciones

En la tabla No. 11 se presenta la valoración de los costos variables de una agencia considerando el número de transacciones y clientes arriba señalados.

TABLA Nº 11

#### **COSTOS VARIABLES DE UNA AGENCIA BANCARIA**

<b>RUBRO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>
Procesamiento de cheques	1,288	\$ 0.23	\$ 300
Papelería clientes		\$ 250	\$ 250
Costo de procesamiento central	131,203	\$ 0.01	\$ 1,777
<b>Costo variable total mensual</b>			<b>\$ 2,327</b>
<b>Costo variable total anual</b>			<b>\$ 27,927</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez

### **COSTO TRANSACCIONAL UNITARIO EN UNA AGENCIA BANCARIA**

Considerando los valores obtenidos en las tablas anteriores y contrastando los mismos contra el volumen transaccional esperado en una agencia promedio, de

esta manera se puede determinar el costo unitario de cada transacción en una agencia bancaria.

Tabla N° 12

**COSTO UNITARIO DE TRANSACCION EN AGENCIA**

RUBRO	TOTAL
<b>Costos</b>	
Fijos	\$ 116,646
Variables	\$ 27,927
<i>Costo total anual</i>	<i>\$ 144,573</i>
<b>Transacciones</b>	
# de total de transacciones agencia	131,203
<b>Costo unitario transaccional agencia</b>	<b>\$ 1,10</b>

Fuente: Banco General Rumiñahui (Ag.La Recoleta) - Año 2000

Elaborado por: Patricio Alvarez

En la tabla anterior se puede observar que el costo unitario por cada transacción que se realice en una agencia tradicional asciende al valor de 1,10 dólares cada una.

#### 4.1.3 CAJERO AUTOMATICO

La gran mayoría de cajeros automáticos están instalados como parte anexa o si se quiere complementaria de las oficinas bancarias tradicionales, o cerca de ellas, a pesar de que la tendencia en otros países es hacia el tipo de atm´s de autoservicio como en gasolineras, almacenes, etc.

La operación de un cajero automático que se halla dentro o cerca de una agencia bancaria tradicional se facilita enormemente vs. aquel que tiene una ubicación remota ya que el primero puede estar bajo la administración, cuidado y respaldo del personal de la agencia, lo que facilita su re-alimentación de

efectivo, arreglo y atención cuando algún desperfecto impide su adecuado funcionamiento, además de que comparte algunos costos con la agencia como el enlace al sistema central.

Para el caso de cajeros automáticos de ubicación remota, los costos operacionales deben considerar de manera exclusiva costos como arriendo, enlace de comunicaciones al sistema central, transporte de valores, en algunos casos vigilancia y limpieza.

El manejo de una red de cajeros automáticos implica la incorporación de algunos elementos específicos que diferencian la operación y monitoreo de un Atm del que se realiza para otros canales de distribución, tal es el caso de un centro de monitoreo el mismo que de forma remota y con la utilización de herramientas específicas de software puede dar seguimiento a la actividad de los cajeros de forma que detecta cualquier tipo de evento de mal funcionamiento, ausencia de efectivo o error en la comunicación (cajero fuera de línea); a esto se suma un grupo especializado de personas que con la adecuada infraestructura logística y técnica se encargan de administrar los cajeros con el acompañamiento de transporte de valores.

Por ejemplo en el caso del Banco del Pichincha en la operación de la red de cajeros Nexo en Quito, en donde tiene 108 cajeros automáticos, además de contar con el centro de monitoreo nacional que cuenta con tres equipos PC, teléfonos normales, celulares, beepers es manejado por tres operadores que establecen turnos para una cobertura las 24 horas del día de forma permanente, cuenta con un grupo de cuatro asistentes que cuentan con un vehículo para su movilización y que son acompañados por un blindado con sus respectivos custodios y chofer para el servicio de transporte de valores. Este grupo actúa de forma permanente atendiendo los cajeros remotos y los ubicados en agencias los fines de semana y feriados, cuando el personal de agencias no se encuentra.

## COSTOS FIJOS DE ATM'S

Los costos fijos de los atm's están relacionados con la propiedad del aparato como tal más los otros dispositivos necesarios para su funcionamiento como el UPS y el router que precisa para establecer el enlace de comunicaciones con el sistema central. Igualmente se tiene los costos derivados de la preparación o adecuación de espacio físico, señalización y rotulación requeridos para que el cajero cumpla su función de forma adecuada.

En las Tablas N° 13 hasta N° 15 se aprecian los costos fijos en el caso de un cajero automático que no comparte espacio ni ubicación dentro de una agencia bancaria.

Tabla N° 13  
COSTO DE EQUIPOS

TIPO DE EQUIPO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO MENSUAL
Atm tipo NCR	1	\$ 27,286	\$ 27,286	\$ 455
Ups 2 kva	1	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 25
<b>Costo total mensual equipos de computacion</b>				<b>\$ 480</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez

Tabla N° 14  
COSTOS DE IMPLEMENTACION

RUBRO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO MENSUAL
<b>Cargos Diferidos Instalaciones ATM</b>				
Mampostería mts.lineales	36	\$ 120	\$ 4,320	\$ 72
Acabados exteriores m2	9	\$ 15	\$ 135	\$ 2
Mesa de recuento	1	\$ 200	\$ 200	\$ 3
Decoración / Señalización		\$ 1,539	\$ 1,539	\$ 26
<b>Comunicaciones</b>				
Enlace telefónico	1	\$ 209	\$ 209	\$ 209
Teléfono	7	\$ 85	\$ 595	\$ 10
<b>Mantenimiento Atm's</b>			\$ 130	\$ 130
<b>Costo total mensual de implementacion</b>				<b>\$ 452</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez

Tabla N° 15 **COSTOS FIJOS TOTALES DE UN ATM**

RUBRO	TOTAL
Costos de equipos	\$ 479.77
Costos de implementación	\$ 452.15
<b>Servicios Públicos</b>	
Energía eléctrica y Agua Potable	\$ 20.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$ 952</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 11,423</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez

### **COSTOS VARIABLES DE ATM'S**

El costo variable viene dado básicamente por el monitoreo y operación de la red de cajeros automáticos, la papelería que debe entregar a clientes y por el uso del sistema central de cómputo.

### **COSTOS DE LA OPERACIÓN DE MONITOREO**

Para el presente análisis se va a considerar al personal involucrado tanto en el centro nacional de monitoreo como el de operación regional de cajeros, se excluye el personal de guardianía pues en la mayoría de casos no es necesaria y en el caso de transporte de valores este es un servicio contratado regularmente a terceros.

Se ha considerado para el caso de la operación de la red de cajeros, el cálculo en función de los datos de la Red Nexo del Banco del Pichincha y Banco General Rumiñahui en la ciudad de Quito, dicho costo de personal se presenta a continuación en la Tabla N° 16.

Tabla N° 16

**COSTO PERSONAL OPERACIÓN/MONITOREO - RED DE ATMS**

RUBRO	Jefe Oper.	Op/Atm	Monitoreo	Total
Numero	1	4	3	8
	300	225	140	665
Subs. Familiar	0	0	8	8
Compensación Salanal	8	8	8	25
Bonificación Complement.	28	28	28	84
Décimo Tercer Sueldo	33	25	17	75
Décimo Cuarto Sueldo	1	1	1	2
Décimo Quinto Sueldo	0	0	0	1
Décimo Sexto Sueldo	4	4	4	12
Sobresueldos	25	19	12	55
Bono Navideño	5	5	6	16
Fondo de Reserva	33	25	17	75
Póliza Salud y Vida	4	4	4	11
Refrigerio	25	25	25	75

**APORTES IESS**

Aportes Personal IESS	43	33	22	97
Aporte Patronal IESS	46	35	24	104

<b>Costo Total del Banco</b>	<b>\$553</b>	<b>\$436</b>	<b>\$316</b>	<b>\$1,305</b>
------------------------------	--------------	--------------	--------------	----------------

Elaborado por: Patricio Alvarez

Es preciso además tomar en cuenta los datos estadísticos que permiten calcular el número de transacciones promedio por cajero automático y específicamente los que correspondan a los realizados en la red Nexo en Quito, que se resumen en la Tabla N° 17, que se presenta a continuación:

Tabla N° 17

**RED DE CAJEROS NEXO (B.Pichincha y Bco.Gral. Rumiñahui)**

Ene-May 2001		TOTALES GENERALES			
LOCALIDAD	# Maq.	TOTAL TRNS.	EXIT	NOEXI	MONTO
COSTA NORTE	24	256,907	177,157	79,749	2,732,805
COSTA CENTRO	14	125,379	83,458	41,921	1,189,731
COSTA SUR	7	80,027	56,778	23,249	899,987
SIERRA NORTE	12	145,985	101,692	44,293	1,813,173
SIERRA CENTRO	13	184,093	127,240	56,853	1,997,444
AUSTRO	12	113,059	78,431	34,628	1,440,684
LOJA	2	25,071	17,769	7,302	329,880
ORIENTE	4	49,763	34,076	15,687	586,602
GUAYAQUIL	62	575,338	399,539	175,799	6,881,772
QUITO	106	1,378,840	1,002,187	376,653	18,039,112
<b>TOTALES</b>	<b>256</b>	<b>2,934,462</b>	<b>2,078,327</b>	<b>856,135</b>	<b>35,911,190</b>

**Transacciones por cada ATM**

Total	11,481
Total Exitosas	8,131
Total No Exitosas	3,350
Retiro promedio	\$ 17.28

Elaborado por: Patricio Alvarez

Con los datos anteriores, a continuación en la tabla N° 18 se resume el costo unitario por transacción de operación de una red de cajeros.

Tabla N° 18  
COSTO POR TRANSACCION DE OPERACION DE RED DE ATMS

Valoración en base a red de ATM's Nexco en Quito	
Costo mensual telefonía y comunicaciones	\$ 729
Depreciación vehículo e infraestructura	\$ 332
Costo mensual personal de Monitoreo	\$ 316
Costo mensual personal de operación	\$ 989
Costo mensual de transporte de valores	\$ 1,355
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 3,721</b>
# total de transacciones Quito	1,378,840
<b>Costo por transacción Oper./Monitoreo</b>	<b>\$ 0:003</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez

De esta manera, una vez que se ha obtenido el costo de operación y monitoreo, se presenta a continuación el resumen de costos variables de un ATM.

Tabla N° 19  
COSTOS VARIABLES DE UN ATM

RUBRO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL
Operación y Monitoreo	11,481	\$ 0.003	\$ 30.98
Papelería clientes	8,131	\$ 0.020	\$ 162.62
Costo de procesamiento central	11,481	\$ 0.014	\$ 155.53
<b>Costo variable total mensual</b>			<b>\$ 349</b>
<b>Costo variable total anual</b>			<b>\$ 4,190</b>

Elaborado por: Patricio Álvarez

## **COSTO UNITARIO TRANSACCIONAL EN ATM'S**

Tomando en consideración los datos antes expuestos, para definir el costo unitario transaccional se precisa conocer el número de transacciones exitosas promedio que realiza un cajero automático, cifra que en el presente estudio corresponde al promedio de transacciones por ATM registrada en la red Nexa del Banco del Pichincha en el año 2000, cuyo detalle se presenta en la Tabla N° 17 y que corresponde a la cifra de 11.481 transacciones al mes por Atm.

De esta manera, en la Tabla N° 20 se puede apreciar la obtención del costo unitario por transacción promedio.

Tabla N° 20

<b>COSTO UNITARIO DE TRANSACCION EN ATM</b>	
<b>Caso Red Nexa (BPichincha - BGRuminahui) - Año 2001</b>	
<b>RUBRO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Costos</b>	
Fijos	\$ 11,423
Variables	\$ 4,190
<i>Costo total anual</i>	<i>\$ 15,613</i>
<b>Transacciones</b>	
# de total de transacciones atm	137,768
<b>Costo unitario transaccional Atm</b>	<b>\$ 0.113</b>
<b>Costo de Procesamiento central</b>	<b>\$ 0.014</b>
<b>Costo total x transaccion Call Center</b>	<b>\$ 0.127</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez

### **4.1.4 BANCA TELEFONICA AUTOMÁTICA (IVR)**

Para efectuar la valoración de este canal, se ha tomado como base los datos obtenidos en el Banco General Rumiñahui durante una muestra de los meses de abril y mayo del 2001.

La implementación de un sistema IVR debido a que se trata de un canal fundamentalmente automático en realidad no es tan compleja de costear, para empezar se requiere de un servidor que deberá estar dimensionado de acuerdo al alcance del proyecto de la institución financiera que se trate, dicho computador deberá contener una o varias tarjetas de comunicaciones especiales, las mismas que determinan a su vez el número de puertos de acceso a las llamadas entrantes al sistema.

En el caso evaluado, el equipo servidor cuenta con una tarjeta de 12 puertos, que indica que hasta 8 llamadas simultáneamente se podrían atender con este equipo, a pesar de que el Banco ha decidido implementar 6 líneas solamente. El servidor va a estar conectado como si se tratara de un circuito de emulación con el Host o centro de cómputo para permitir el acceso transaccional.

Naturalmente en el servidor residirá el aplicativo específico de voice response, que en caso evaluado se trata de un programa Unysis – IVR que requiere además de la utilización de licencia de Windows NT.

En la Tabla No. 21 se aprecia el detalle de la inversión requerida para implementar este programa en el Banco General Rumiñahui:

Tabla No. 21

**COSTO DE EQUIPOS Y LICENCIAS DE SOFTWARE**

TIPO DE EQUIPO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO MENSUAL
Servidor NT	1	\$ 3,420	\$ 3,420	\$ 57
Tarjeta 16 puertos Dialogic	1	\$ 9,006	\$ 9,006	\$ 150
Licencia NT / SNA / SQL	1	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 40
Licencia IVR Unisys	1	\$ 9,234	\$ 9,234	\$ 154
<b>Costo total mensual equipos y licencias IVR</b>				<b>\$ 401</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez

Igualmente a continuación la Tabla No. 22 se observa el costo de implementación adicional que requiere el IVR, considerando el valor de la

contratación de la línea tipo 1-700 y los costos del servicio telefónico en donde se ha considerado exclusivamente el costo mínimo de una línea comercial, dado que estas solo van a recibir llamadas.

Tabla No. 22

**COSTOS DE IMPLEMENTACION**

RUBRO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO MENSUAL
<b>Comunicaciones</b>				
Contrato línea tipo 1-700	1	\$ 300	\$ 300	\$ 5
Enlace telefónico	6	\$ 34	\$ 205	\$ 205
Teléfono	1	\$ 85	\$ 85	\$ 1
<b>Mantenimiento IVR</b>				\$ -
<b>Costo total mensual de implementación</b>				<b>\$ 212</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez

Con esto se puede determinar entonces los costos fijos de operar el IVR:

Tabla No. 23

**COSTOS FIJOS TOTALES DE UN IVR**

RUBRO	TOTAL
Costos de equipos	\$ 401.00
Costos de implementación	\$ 211.62
<b>Servicios Públicos</b>	
Energía eléctrica y Agua Potable	\$ 10.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$ 623</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 7,471</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez

A estos costos hay que agregar los de administración y técnicos, que en realidad son casi marginales, pues los mismos operadores de sistemas se encargan de vigilar que el sistema no falle o de corregir algún error si por algún motivo se cae el servidor o el enlace con el "Host".

Es necesario entonces indicar el transaccional que es resultado de la evidencia empírica establecida para el Banco General Rumiñahui durante dos meses, ya que el canal es relativamente nuevo en esta institución:

Tabla No. 24

TOTALES POR TIPO DE TRANSACCION		
TIPO TRANSACCION	Abril 1-20	Mayo 1-29
Ingreso al Sistema	1275	704
Transferir llamada a un	674	461
Consulta Cotizaciones	0	0
Consulta Tasas	22	11
Saldos Cuentas	569	305
Saldos Cuentas	178	139
Depositos Cuentas	41	8
Movimientos Cuentas	313	176
Cheque Especifico	199	76
Depositos Cuentas Ahorros	15	13
Movimientos Cuentas	53	31
Prestamos sobre Firmas	17	10
Bloqueo Servicio	0	0
Bloqueo Cheque	2	2
Bloqueo Rango	0	0
Bloqueo Chequera	0	0
Bloqueo Tarjeta	0	2
Transferencia Ahorros	7	0
Transferencia Ahorros	13	1
Transferencia Corriente	6	0
Transferencia Corriente	0	5
Cambio de clave de acceso	8	2
Cambio de clave de	0	0
Cambio Clave Acceso Primera	98	23
Cambio Clave Transferencias Primera	11	2
<b>Total</b>	<b>3501</b>	<b>1971</b>

**Transacciones IVR**

Promedio Mensual	3,679
Abril 2001	5,252
Mayo 2001	2,107

Elaborado por: Patricio Alvarez

Con estos datos se puede finalmente contrastar versus los gastos en que se incurre para determinar el costo unitario transaccional en el que naturalmente

se debe considerar el costo de la transacción de procesamiento central común a todos los canales.

Tabla No. 25

**COSTO UNITARIO DE TRANSACCION EN IVR**

RUBRO	TOTAL
<b>Costos</b>	
Fijos	\$ 7,471
Monitoreo y Operación	\$ 44
<i>Costo total anual</i>	<i>\$ 7,515</i>
<b>Transacciones</b>	
# de total de transacciones IVR	44,151
<b>Costo unitario transaccional IVR</b>	<b>\$ 0.170</b>
<b>Costo de Procesamiento central</b>	<b>\$ 0.014</b>
<b>Costo total x transacción Call Center</b>	<b>\$ 0.184</b>

Fuente: Banco General Rumiñahui - Año 2001

Elaborado por: Patricio Alvarez

#### 4.1.5 BANCA POR TELÉFONO (CALL CENTER)

Para valorar el canal Call Center se va a considerar los datos proporcionados por el Banco del Pichincha en el proyecto de call center que viene funcionado desde 1999 en esa institución.

Para el establecimiento de un Call Center se requiere realizar una importante inversión inicial en infraestructura tanto física como tecnológica y de comunicaciones básica para su adecuado funcionamiento, entre la que se puede mencionar como esenciales la central telefónica y las tarjetas que operan en la misma y que son las que permiten igualmente determinar el número de usuarios o clientes atendidos debido al número de líneas telefónicas que accesan al Call Center y el número de agentes que pueden contestar y emitir las llamadas.

Por otro lado indicar que cada agente debe tener un terminal de servicios bancarios para que en él pueda realizar las transacciones que le solicite el cliente.

Tabla No. 26

**INVERSION EN EQUIPOS, MOBILIARIO Y ADECUACIONES**

TIPO DE EQUIPO	COSTO TOTAL	COSTO MENSUAL
<b>ADECUACIONES</b>		
Cableado estructurado	\$ 5,556	\$ 92.6
Material eléctrico	\$ 2,864	\$ 47.7
Material para instalación de central tel	\$ 2,669	\$ 44.5
Material sistemas	\$ 477	\$ 7.9
Cortinas	\$ 181	\$ 3.0
Albaliñería	\$ 932	\$ 15.5
Publicidad	\$ 2,953	\$ 49.2
		\$ -
<b>MOBILIARIO</b>		
		\$ -
Sillonería	\$ 2,881	\$ 48.0
Estaciones, Panelería y Muebles	\$ 8,518	\$ 142.0
Archivación	\$ 686	\$ 11.4
Otros	\$ 736	\$ 12.3
		\$ -
<b>EQUIPOS</b>		
		\$ -
Central Telefónica Nitsuko	\$ 21,504	\$ 358.4
Tarjetas Ctrl. Telefónica	\$ 15,401	\$ 256.7
Teléfonos Multilíneas	\$ 6,060	\$ 101.0
Computadores	\$ 11,507	\$ 191.8
Tarjetas de Red	\$ 548	\$ 9.1
Hubs	\$ 6,040	\$ 100.7
		\$ -
<b>Costo total mensual</b>	<b>\$ 89,513</b>	<b>\$ 1,492</b>

Fuente: Banco del Pichincha  
Elaborado por: Patricio Alvarez

En el caso estudiado, el Call Center opera con 32 agentes en días normales, en turnos, y 24 los fines de semana y feriados, en horarios de 8h00 a 22h00 ya que en la noche el centro de computo no permite realizar consultas ni transacciones debido a que debe realizar los procesos batch del sistema central. Sus remuneraciones junto con el material que necesitan prácticamente constituyen el costo directo de la operación.

Como costos indirectos se tendrán todos los otros que se pueden visualizar a continuación:

Tabla No. 27  
**COSTO DE PRODUCCION - Call Center**

<b>COSTOS DIRECTOS</b>		<b>Mensual</b>
Materia Prima		\$ 326.43
Mano de obra directa		\$ 6,973.71
Temporales		\$ 3,415.50
Nómina		\$ 3,558.21
<b>Total costos directos</b>		<b>\$ 7,300</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>		<b>Mensual</b>
Capacitación		\$ 114.60
Energía y Agua		\$ 135.00
Cafetería		\$ 11.50
Movilización Interna		\$ 20.58
Limpieza de Oficinas		\$ 614.08
Copias e Impresión		\$ 321.43
Depreciación y Amortización		\$ 1,491.89
Mant. Edif. Y Locales		\$ 616.08
Caja Chica		\$ 5.00
<b>Total costos indirectos</b>		<b>\$ 3,330</b>
<b>Costos de Producción</b>		<b>\$ 10,630</b>

Fuente: Banco del Pichincha  
 Elaborado por: Patricio Alvarez

Adicionalmente se deberán considerar los otros costos relacionados con el apoyo administrativo que la operación de un call center requiere, con un subgerente y dos supervisores, además del gasto de telefonía que es muy importante toda vez que también se realizan campañas de llamas salientes.

Tabla No. 28  
**GASTOS ADMINISTRATIVOS - Call Center**

<b>ADMINIDTRATIVOS</b>		<b>Mensual</b>
Sueldos de personal administrativo		\$ 2,572.20
<i>Supervisor</i>		\$ 412.80
<i>Subgerente</i>		\$ 904.00
<i>Supervisor</i>		\$ 398.00
Teléfonos y comunicaciones		\$ 4,244.72
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>\$ 6,817</b>

Fuente: Banco del Pichincha  
 Elaborado por: Patricio Alvarez

En lo relacionado con las transacciones efectuadas, en el caso estudiado, a continuación se observan los resultados del muestreo efectuado:

Tabla No. 29

TELENEXO - CALLCENTER - TRANSACCIONAL

TIPO	ENERO-01	JULIO-01	PROMEDIO ULT. 3 MESES
Llamadas entrantes	50,733	46,875	47,669
Llamadas salientes	113,846	58,826	103,061
Efectivas	38,542	22,838	37,822
Exitosas	22,354	9,394	20,046
No Exitosas	16,188	13,444	17,776
<b>Total Llamadas</b>	<b>164,579</b>	<b>105,701</b>	<b>150,729</b>
<b>Transacciones realizadas</b>	<b>54,852</b>	<b>51,727</b>	<b>50,374</b>
<b>Transacc.x llamada Entrante</b>	<b>1.08</b>	<b>1.10</b>	<b>1.06</b>
<b>Participación de las llamadas entrantes</b>			<b>32%</b>
<b>Participación de las llamadas salientes</b>			<b>68%</b>

Fuente: Banco del Pichincha  
Elaborado por: Patricio Alvarez

Finalmente, para valorar el costo transaccional unitario se considerará exclusivamente las llamadas entrantes, que son las que ejecutan transacciones reales para los clientes, por lo que se ajustará el costo total en el porcentaje de participación de este tipo de llamadas atendidas sobre el total.

Tabla No. 30

COSTO UNITARIO DE TRANSACCION EN CALL CENTER (Llamada Entrante)

Caso B.Pichincha - Año 2001

RUBRO	Total	% Ajuste	TOTAL
<b>Costos</b>			
De producción	\$ 10,630	32%	\$ 3,362
Gastos Administrativos	\$ 6,817	32%	\$ 2,156
<b>Costo total mensual</b>	<b>\$ 17,447</b>		<b>\$ 5,518</b>
<b>Transacciones</b>			
# de total de transacciones Call Center			50,374
<b>Costo unitario transaccional Directo Call Center</b>			<b>\$ 0.110</b>
<b>Costo de Procesamiento central</b>			<b>\$ 0.014</b>
<b>Costo total x transacción Call Center</b>			<b>\$ 0.123</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez

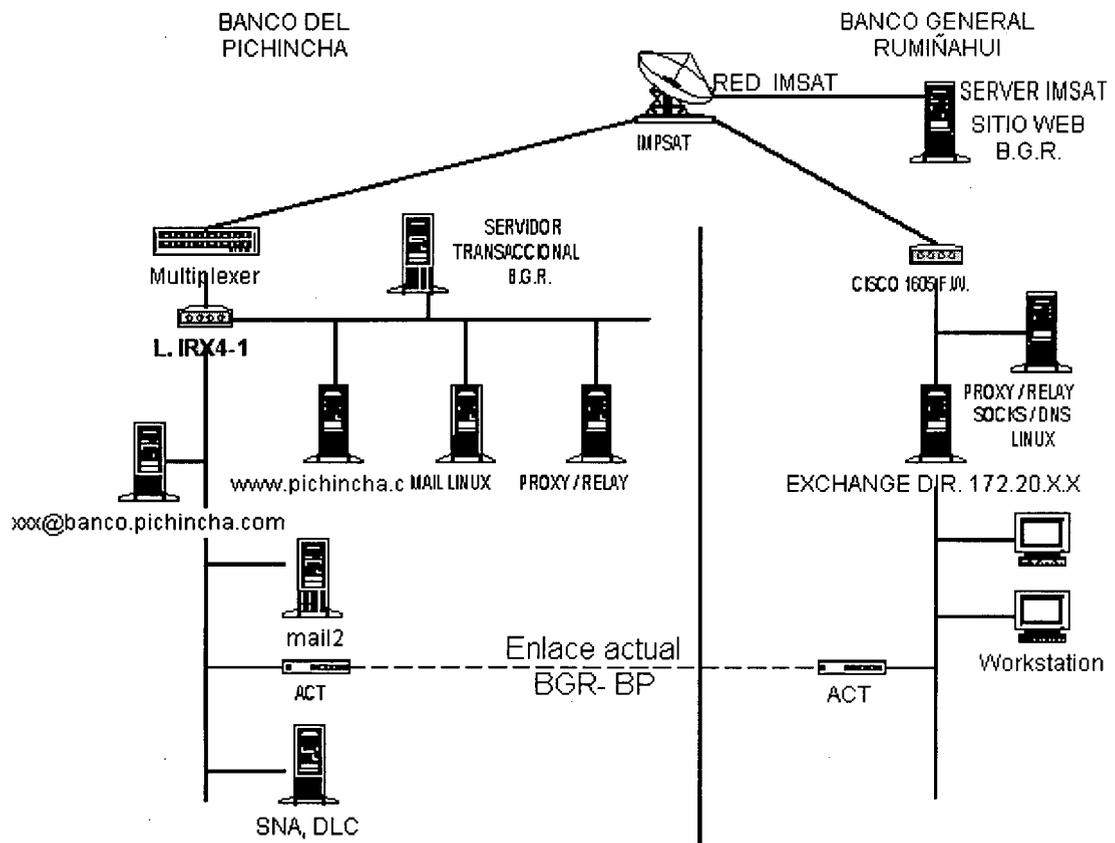
Como dato adicional se puede destacar que una transacción exitosa es atendida por llamada entrante en un promedio cercano a los 2 minutos.

#### 4.1.6 BANCA POR INTERNET

Al igual que en el canal anterior debido a su mayor profundización y permanencia en el mercado, se realizará la valoración considerando el caso del servicio Internexo del Banco del Pichincha, considerando las estadísticas transaccionales desde el año 2000 y la más reciente a abril del 2001.

La implementación del servicio de banca por internet requiere fundamentalmente de elementos de carácter tecnológico tanto a nivel de hardware como de software, a continuación se presenta el esquema de cómo opera el servicio de "Internexo" del Banco del Pichincha y el de "BGRnet" del Banco General Rumiñahui:

Ilustración No. 5 **Operación servicio banca internet - Telenexo**



Como se puede apreciar en la ilustración anterior y se confirmará en la siguiente tabla, el mayor costo está dado por el dispositivo denominado Firewall que es el que permite que las transacciones que se efectúen se las realicen de forma segura.

Tabla N° 31

**HARDWARE, SOFTWARE, ENLACES Y ADECUACIONES**

TIPO DE EQUIPO	COSTO TOTAL	COSTO MENSUAL
<b>ADECUACIONES</b>		
Cableado estructurado	\$ 1,200	\$ 20.0
Material eléctrico	\$ 500	\$ 8.3
Material sistemas	\$ 477	\$ 7.9
Publicidad	\$ 2,953	\$ 49.2
<b>EQUIPOS</b>		
Router	\$ 3,420	\$ 57.0
Firewall	\$ 28,500	\$ 475.0
Servidor Web	\$ 3,990	\$ 66.5
Servidor Internexo	\$ 3,990	\$ 66.5
Ups	\$ 1,596	\$ 26.6
<b>SOFTWARE</b>		
Aplicación Internexo (Metamorf)	\$ 6,840	\$ 114.0
Windows NT	\$ 2,736	\$ 45.6
Linux - Red hat Instalación	\$ 1,368	\$ 22.8
Prueba Hackers	\$ 10,000	\$ 166.7
<b>Costo total mensual</b>		<b>\$ 1,126</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez

Es importante mencionar que entre los costos naturales de implantación iniciales de este canal están entre otros el desarrollo propiamente del aplicativo que permitirá realizar los interfaces entre la página web de la institución y el sistema transaccional del banco, además de una prueba de hackers, en la que lo que se realizó fue justamente contratar Hackers que efectúen ataques desde distintas partes del mundo y de diverso alcance con la finalidad de probar la validez de las seguridades del sistema, en el caso del banco analizado, esto se lo realizó con hackers australianos y la prueba fue satisfactoria.

A continuación se observa el desglose tanto de los gastos directos de operación del sistema internexo como los administrativos, en donde se incorporan un subgerente comercial, una asistente y un analista, quienes entregan el 10% de su tiempo a esta tarea.

Tabla N° 32

**COSTO DE PRODUCCION - Internexo**

<b>COSTOS DIRECTOS</b>		<b>Mensual</b>
Materia Prima		\$ 45.00
Sueldos de personal Tec. (10% de su tiempo)		\$ 240.60
<i>Jefe de Redes</i>		\$ 1,300.00
<i>Operador Firewall</i>		\$ 553.00
<i>Operador Red</i>		\$ 553.00
<b>Total costos directos</b>		<b>\$ 286</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>		<b>Mensual</b>
Capacitación		\$ 114.60
Energía y Agua		\$ 13.00
Depreciación y Amortización		\$ 1,126.16
Mant.Edif.Y Locales		\$ 35.00
Otros		\$ 5.00
<b>Total costos indirectos</b>		<b>\$ 1,294</b>
<b>Costos de Producción</b>		<b>\$ 1,579</b>

**GASTOS ADMINISTRATIVOS - Internexo**

<b>ADMINISTRATIVOS</b>		<b>Mensual</b>
Sueldos de personal Adm. (10% de su tiempo)		\$ 210.30
<i>Subgerente Bca. Electrónica</i>		\$ 1,300.00
<i>Asistente Bca. Electrónica</i>		\$ 250.00
<i>Analista Bca. Electrónica</i>		\$ 553.00
Enlace Impsat a 128 K		\$ 2,000.00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>\$ 2,210</b>

Fuente: Banco del Pichincha

Elaborado por: Patricio Alvarez

Estos datos se deben contrastar con los transaccionales establecidos con los clientes, en donde es preciso indicar que en caso estudiado, se aprecia un

grupo pequeño de clientes con acceso al servicio de "Internexo" considerando la cantidad muy grande de clientes que posee el Banco del Pichincha.

Tabla No. 33

**INTERNEXO - TRANSACCIONAL**

TIPO	ABRIL '01		PROMEDIO * ULT. 12 MESES	% CREC. ULT. MES	% CREC MENSUAL
	#	Partc.			
Cientes	1,851		1,098	9.2%	13.2%
<b>Transacciones</b>	<b>51,737</b>	<b>100.0%</b>	<b>35,298</b>	<b>3.1%</b>	<b>7.8%</b>
Consultas	49,760	96.2%	34,028	4.3%	7.7%
Transferencia	448	0.9%	307	-15.9%	11.3%
Otras	675	1.3%	457	-29.4%	11.8%
Diners	271	0.5%	194	12.9%	3.1%
Cash Management	583	1.1%	375	-20.7%	
Montos Transferencia	203,308		104,514	7.2%	15.7%

\* Promedio de los últimos 12 meses

Elaborado por: Patricio Alvarez

Finalmente, a continuación se presenta la valoración del costo unitario transaccional del servicio de banca por internet Internexo del Banco del Pichincha:

Tabla No. 34

**COSTO UNITARIO DE TRANSACCION INTERNEXO**

Caso B.Pichincha - Abril 2001

RUBRO	TOTAL
<b>Costos</b>	
De producción	\$ 1,579
Gastos Administrativos	\$ 2,210
<i>Costo total mensual</i>	<i>\$ 3,790</i>
<b>Transacciones</b>	
# de total de transacciones Internexo	51,737
<b>Costo unitario transaccional Directo</b>	<b>\$ 0.073</b>
<b>Costo de Procesamiento central</b>	<b>\$ 0.014</b>
<b>Costo total x transacción Internexo</b>	<b>\$ 0.087</b>

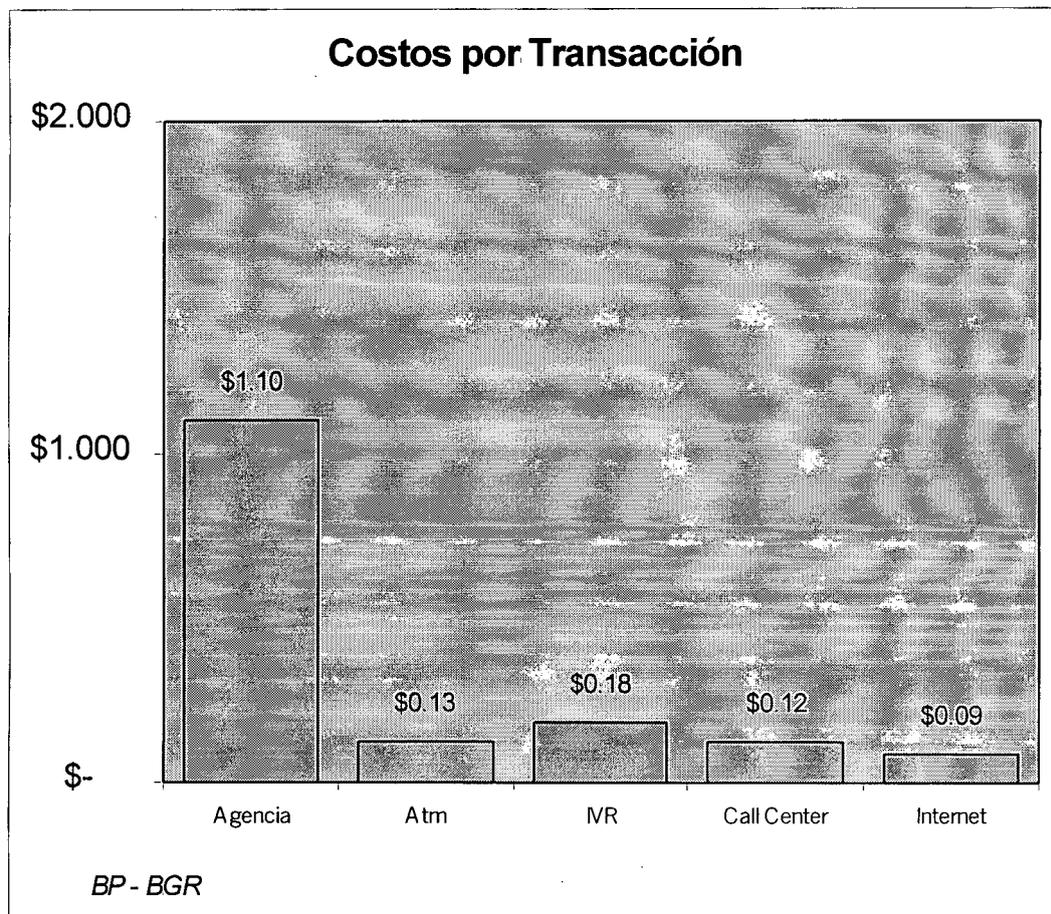
Elaborado por: Patricio Alvarez

Estos datos indicarían que en promedio un cliente realiza 27.9 transacciones mensuales, lo cual indica que Internexo más bien ha estado dirigida a clientes institucionales o de banca corporativa antes que de banca personal.

#### 4.2 RESUMEN DE COSTOS UNITARIOS TRANSACCIONALES

Una vez que se ha realizado una revisión integral de los costos unitarios transaccionales tomando como referencia casos específicos de la banca nacional, a continuación se observa la ilustración que resume los mismos:

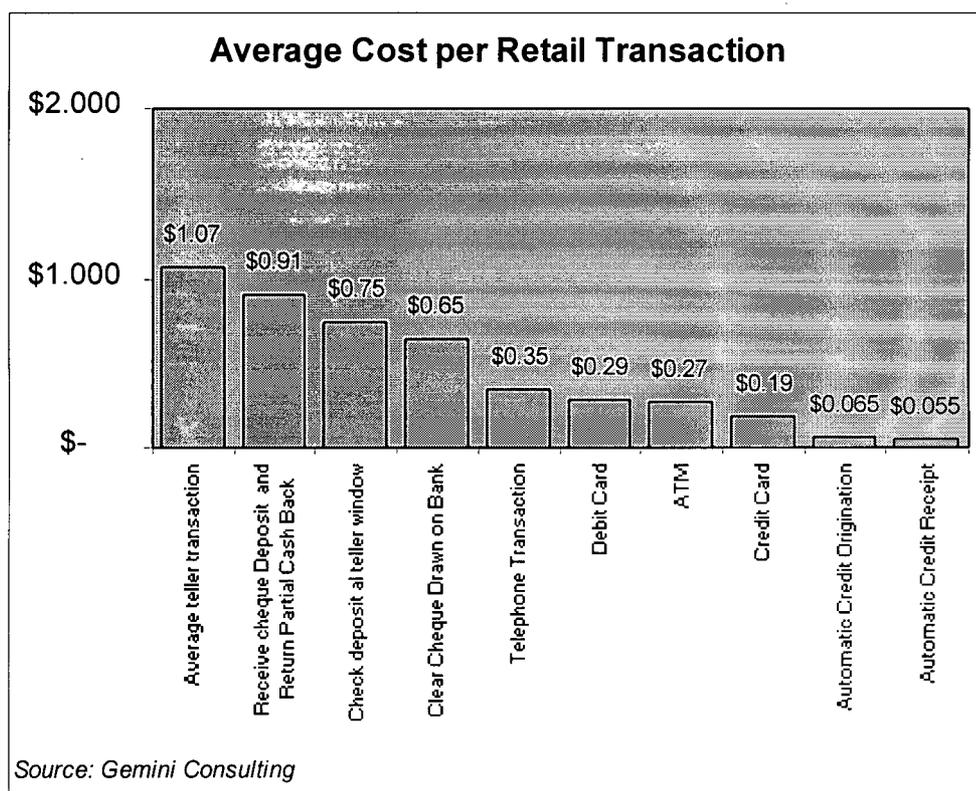
Ilustración No. 6



Elaborado por: Patricio Alvarez

Resulta muy interesante contrastar estos datos obtenidos con los costos que se manejan en otras economías como la norteamericana y la europea, que se presentan en la siguiente ilustración, cuyos datos fueron tomados de una la publicación especializada "Distribution 2000",<sup>20</sup> relacionados con los costos unitarios en transacciones de banca de detalle:

Ilustración No. 7



Elaborado por: Patricio Alvarez

Se hace inevitable realizar la comparación entre estas dos realidades, inclusive a este nivel técnico, por ello a continuación se observa la comparación de cada uno de los tipos de transacción:

<sup>20</sup> Distribution 2000, Pag. 133, James L. Bauer, Laferty Publications

Tabla No. 35

**COMPARATIVO DE COSTOS TRANSACCIONALES  
UNITARIOS EN BANCA**

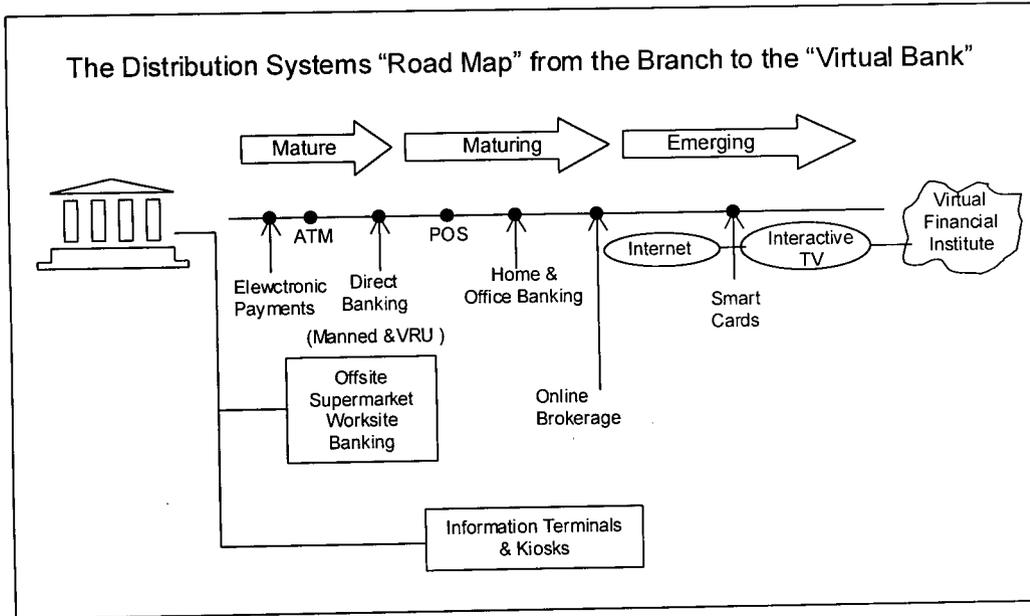
Tipo	Ecuador	USA-UE	Diferencia	%
Agencia	\$ 1.102	1.07	0.03	3%
Atm	\$ 0.127	0.27	(0.14)	-53%
IVR	\$ 0.184	0.35	(0.17)	-47%
Call Center	\$ 0.123	0.35	(0.23)	-65%
Internet	\$ 0.087	0.065	0.02	34%

Elaborado por: Patricio Alvarez

Solamente la transacción en ventanilla o mejor dicho en Agencia Tradicional no tiene una diferencia importante, pues es de apenas el 3%, el resto de canales prácticamente tienen casi o más del doble de costo nivel internacional que el que resultó para el caso ecuatoriano, excepto el de internet el mismo que resultó un 34% más costoso en el país, talvés debido a la poca difusión de este canal en el mercado. ATM, y transacciones telefónica de IVR y Call Center son sustancialmente más bajas probablemente debido al importante diferencial del costo del recurso humano involucrado en estos canales, además de que las tarifas de servicio telefónico del país todavía no están homologadas a las tarifas internacionales.

Por otro lado, se hace evidente que los canales que utilizan tecnología como la de internet, IVR, Call Center y el propio ATM son considerablemente más baratas que las transacciones generadas en ventanilla, por ello el interés que estas tecnologías despiertan para que los bancos procuren liderar e inducir cada vez de manera más profunda la utilización de los mismos. Esta tendencia se explica también en la siguiente ilustración, que grafica precisamente esa tendencia.

Ilustración No. 8



Fuente: Distribution 2000, Laferty Publications

Igualmente es necesario ubicar la preferencia de los clientes a la utilización de los distintos canales de distribución bancaria, por ello en la siguiente tabla se aprecia el reporte anual de transacciones por canal.

Tabla N° 36

**UMERO DE TRANSACCIONES POR CANA**  
**Red BPichincha -BGR / Anual**

Tipo	# Transac.	% Part.
Agencia	9,513,797	44%
Atm	11,275,266	52%
IVR	489,639	2%
Call Center	114,853	1%
Internet	423,575	2%
<b>Total</b>	<b>21,817,130</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez

Es evidente entonces que en estas dos instituciones financieras, las transacciones realizadas en ATM son más del 50% del total, le sigue de cerca las transacciones en agencia tradicional con el 44% y las restantes juntas con apenas el 5% de participación.

## **CAPITULO V**

### **INGRESOS BANCARIOS**

#### **5.1 DETERMINACIÓN DE RANGOS O SEGMENTOS SEGÚN SALDOS PROMEDIOS**

Una de los elementos clave para una adecuada planificación comercial en la industria bancaria, precisamente es la segmentación de los clientes, esta tarea se la realiza en lo básico distinguiendo aquellos clientes que son personas naturales de aquellos que son instituciones o empresas, en lo que regularmente se denomina banca personal y banca corporativa, en el caso ecuatoriano los productos de pasivo a la vista son el mejor indicador para diferenciar precisamente estas categorías, de forma que los depósitos en cuentas corrientes están cada vez más vinculados con las empresas antes que con las personas, pues para ellas resulta mucho más conveniente las cuentas de ahorro.

Por ello se hace necesario identificar de forma global los segmentos en base a los saldos promedios que manejan tanto las personas como las empresas, pues de esta clasificación se podrá identificar la masa crítica que podrá ser atendida en cada canal.

En la tabla No. 37 se aprecia los rangos de depósito tanto en número de cuentas como en saldos de tres instituciones bancarias tomadas como muestra.

Tabla N° 37

**FILANBANCO**  
**DEPOSITOS DEL SECTOR PRIVADO**  
**Datos al 15-jun-01**

Rangos	Cuentas Corrientes				
	# Cuentas	%	Saldo	%	S.Promedio
< 5,000 - \$5,000	73,377	97.6%	\$33,660,804	31.7%	459
\$5,000 - \$10,000	356	0.5%	\$3,182,342	3.0%	8,939
\$10,000 - \$20,000	775	1.0%	\$10,751,728	10.1%	13,873
\$20,000 - \$30,000	245	0.3%	\$5,997,927	5.7%	24,481
\$30,000 - \$40,000	131	0.2%	\$4,534,155	4.3%	34,612
\$40,000 - \$50,000	69	0.1%	\$3,077,041	2.9%	44,595
\$50,000 - \$100,000	136	0.2%	\$9,141,020	8.6%	67,213
\$100,000 - \$500,000	81	0.1%	\$16,235,196	15.3%	200,435
\$500,000 - \$1,000,000	11	0.0%	\$7,861,496	7.4%	714,681
\$1,000,000 - +	8	0.0%	\$11,666,491	11.0%	1,458,311
<b>Totales</b>	<b>75,189</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$106,108,199</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,411</b>

**BANCO DEL PICHINCHA**  
**Datos al 15-jun-01**

Rangos	Cuentas Corrientes				
	# Cuentas	%	Saldo	%	S.Promedio
\$0 - \$100	123,985	57.0%	\$1,498,578	0.5%	12
\$100 - \$500	40,390	18.6%	\$10,461,312	3.4%	259
\$500 - \$1,000	17,435	8.0%	\$12,487,124	4.1%	716
\$1,000 - \$4,000	23,644	10.9%	\$46,948,095	15.3%	1,986
\$4,000 - \$20,000	9,941	4.6%	\$81,631,422	26.5%	8,212
\$20,000 - \$50,000	1,463	0.7%	\$43,546,689	14.2%	29,765
\$50,000 - \$100,000	388	0.2%	\$26,761,104	8.7%	68,972
\$100,000 - \$250,000	212	0.1%	\$31,693,325	10.3%	149,497
\$250,000 - +	82	0.0%	\$52,467,442	17.1%	639,847
<b>Totales</b>	<b>217,540</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$307,495,091</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,414</b>

**BANCO GENERAL RUMIÑAHUI**  
**Datos al 29-jun-01**

Rangos	Cuentas Corrientes				
	# Cuentas	%	Saldo	%	S.Promedio
\$0 - \$10	372	7.5%	\$894	0.0%	2
\$10 - \$40	438	8.9%	\$11,065	0.0%	25
\$40 - \$50	121	2.5%	\$5,509	0.0%	46
\$50 - \$100	535	10.9%	\$39,415	0.2%	74
\$100 - \$150	409	8.3%	\$50,823	0.2%	124
\$101 - \$300	774	15.7%	\$167,578	0.7%	217
\$300 - \$500	498	10.1%	\$193,939	0.8%	389
\$500 - \$1,000	529	10.7%	\$369,950	1.5%	699
\$1,000 - \$5,000	772	15.7%	\$1,742,989	7.0%	2,258
\$5,000 - \$25,000	329	6.7%	\$3,730,195	14.9%	11,338
\$25,000 - +	153	3.1%	\$18,716,974	74.8%	122,333
<b>Totales</b>	<b>4,930</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$25,029,331</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,077</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez  
Fuente: Gerencia Financiera - Banco General Rumiñahui

De la tabla anterior se desprende que en los tres casos de la muestra más del 90% de los clientes mantiene saldos inferiores a los \$ 5.000 de promedio y su

contribución al total de las captaciones de este tipo es de apenas entre el 10 y el 25% del total.

En lo relacionado a los depósitos de ahorro en la Tabla No. 38 que se presenta a continuación se observan los datos y estructura de saldos por rangos.

Tabla N° 38

**FILANBANCO**  
**DEPOSITOS DEL SECTOR PRIVADO**  
**Datos al 15-jun-01**

		Cuentas Ahorros				
		# Cuentas	%	Saldo	%	S.Promedio
< 5,000	- \$5,000	340,087	99.6%	\$66,332,322	75.7%	195
\$5,000	- \$10,000	421	0.1%	\$3,718,186	4.2%	8,832
\$10,000	- \$20,000	575	0.2%	\$7,723,330	8.8%	13,432
\$20,000	- \$30,000	127	0.0%	\$2,982,155	3.4%	23,482
\$30,000	- \$40,000	43	0.0%	\$1,475,482	1.7%	34,314
\$40,000	- \$50,000	24	0.0%	\$1,044,097	1.2%	43,504
\$50,000	- \$100,000	30	0.0%	\$1,981,668	2.3%	66,056
\$100,000	- \$500,000	9	0.0%	\$1,692,476	1.9%	188,053
\$500,000	- \$1,000,000	1	0.0%	\$732,160	0.8%	732,160
\$1,000,000	- +	0	0.0%	\$0	0.0%	
<b>Totales</b>		<b>341,317</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$87,681,876</b>	<b>100.0%</b>	<b>257</b>

**BANCO DEL PICHINCHA**  
**Datos al 15-jun-01**

		Cuentas Ahorros				
		# Cuentas	%	Saldo	%	S.Promedio
\$0	- \$100	668,612	74.4%	\$9,006,377	4.0%	13
\$100	- \$500	149,300	16.6%	\$33,222,956	14.6%	223
\$500	- \$1,000	35,480	4.0%	\$24,778,242	10.9%	698
\$1,000	- \$4,000	35,005	3.9%	\$65,761,758	28.9%	1,879
\$4,000	- \$20,000	9,096	1.0%	\$67,039,132	29.5%	7,370
\$20,000	- \$50,000	582	0.1%	\$16,695,139	7.3%	28,686
\$50,000	- \$100,000	94	0.0%	\$6,143,338	2.7%	65,355
\$100,000	- \$250,000	25	0.0%	\$3,659,166	1.6%	146,367
\$250,000	- +	2	0.0%	\$1,255,400	0.6%	
<b>Totales</b>		<b>898,196</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$227,561,506</b>	<b>100.0%</b>	<b>253</b>

**BANCO GENERAL RUMIÑAHUI**  
**Datos al 29-jun-01**

		Cuentas Ahorros				
		# Cuentas	%	Saldo	%	S.Promedio
\$0	- \$10	50,287	47.0%	\$77,139	0.4%	2
\$10	- \$40	17,662	16.5%	\$397,837	2.3%	23
\$40	- \$50	3,029	2.8%	\$137,246	0.8%	45
\$50	- \$100	9,908	9.3%	\$719,514	4.1%	73
\$100	- \$150	7,314	6.8%	\$876,324	5.0%	120
\$101	- \$300	8,377	7.8%	\$1,833,942	10.4%	219
\$300	- \$500	3,819	3.6%	\$1,458,896	8.3%	382
\$500	- \$1,000	3,631	3.4%	\$2,566,278	14.6%	707
\$1,000	- \$5,000	2,511	2.3%	\$4,984,585	28.4%	1,985
\$5,000	- \$25,000	389	0.4%	\$3,620,171	20.6%	9,306
\$25,000	- +	17	0.0%	\$906,691	5.2%	53,335
<b>Totales</b>		<b>106,944</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$17,578,623</b>	<b>100.0%</b>	<b>164</b>

Elaborado por: Patricio Alvarez

Fuente: Gerencia Financiera - Banco General Rumiñahui

En este caso se observa que el 90% de los clientes tienen saldos inferiores a los \$ 500 y su participación el total de las captaciones de este tipo es de entre el 20% y 35%.

## 5.2 TARIFACIÓN DE LOS SERVICIOS BANCARIOS Y CANALES

Una vez que en el Ecuador se adoptó la dolarización como sistema monetario, desapareció la generación de rentabilidad a partir de negociaciones especulativas que por muchos años hicieron que la banca en general disfrace sus costos de canales y tarificación de servicios, pues el margen financiero además era tan amplio que podía cubrir con holgura los costos operativos.

En este nuevo contexto entonces, la banca ecuatoriana ha venido progresivamente ajustando sus tarifas para los servicios que proporciona de manera que al menos cubra los costos de los canales y se obtenga en la mayoría de casos un margen de ganancia, esto se hace evidente en el siguiente cuadro que resume la posición de algunas entidades del sector bancario ecuatoriano.

Tabla N° 39

COSTOS DE SERVICIOS BANCARIOS						
POR LIBRETAS DE AHORROS	GUAYAQUIL	BOLIVARIANO	FILANBANCO	PICHINCHA	PRODUBANCO	PACIFICO
Depósito inicial para cuentas:						
Personal	50,00	50,00	40,00	20,00	-	40,00
Empresarial	100,00	500,00	40,00	20,00	-	40,00
Mantenimiento de cuenta (*)	0,00 - 0,60	0,50 - 3,00	0,40 - 0,99	0,00 - 0,50	0,20 - 0,50	0,50
Reposición de libreta	0,80	-	0	-	2,00	-
<b>USO CAJERO AUTOMATICO</b>						
Emisión de tarjeta	2,00	3,50	0	4,00	4,00	1,71
Renovación de tarjeta	2,00 (semestral)	3,00 (anual)	2,00 (semestral)	-	4,00 (anual)	1,71 (trimestral)
Reposición de tarjeta	0	2,00	2,00	-	2,00	-
Uso cajeros propios	0,10	0,10	0,13	0	0,10	0,10
Uso cajeros otros bancos	0,50	0,50	0,60	0,50	0,50	0,50
<b>CUENTA CORRIENTE</b>						
Depósito inicial para cuentas:						
Personal	100,00	200,00	40,00	200,00	-	80,00
Empresarial	100,00	2.000,00	40,00	-	-	80,00
Mantenimiento de cuenta (*)	0,00 - 1,00	1,50 - 3,00	1,00 - 2,00	0 - 2,00	1,00 - 2,00	1,00
Emisión estado de cuenta	1,00	1,00	1,00 - 2,00	0	-	1,00
Corte eventual de estados	0,60	0,50	-	-	-	-
Precio de cada cheque	0,12	0,12	0,12	0,10	0,12	0,16
Certificación de cheque	1,00	1,20	1,20	-	-	1,00
Cobro adicional cheque procesado	0,00 - 0,08	-	-	-	-	-
Protestos de cheque	10,00 - 20,00	5,00 - 60,00	8,00 - 120,00	-	-	5,00

\* Los bancos cobran por el mantenimiento según los saldos promedio en las cuentas  
 0 = no se cobra  
 - = no hay información

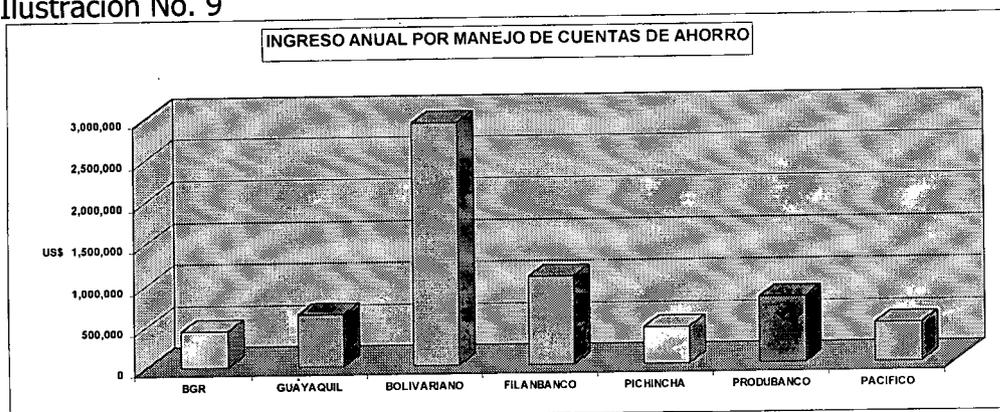
Fuente: Diario El Universo, Sección Neg., pag 2, 23 mayo 2001

Elaborado por: Patricio Alvarez

**Agencia Bancaria Tradicional.**- A pesar de que todavía no se ha implantado una tarificación por cada transacción efectuada en ventanilla como se acostumbra en otros países, a través de las comisiones que se cobra por concepto de mantenimiento de cuentas, los bancos han logrado recuperar en parte el costo transaccional de ventanilla por esta vía, a la vez que han compensado la ausencia de rentabilidad en aquellos clientes que tienen saldos promedios muy bajos como para aportar significativamente a través del margen financiero.

Tomando como referencia los datos de rangos de depósitos de ahorro del Banco General Rumiñahui, en la ilustración siguiente se aprecia el impacto que hipotético que tendría la aplicación de la tarifa de mantenimiento de cuentas de ahorro considerando las políticas de cada institución financiera.

Ilustración No. 9



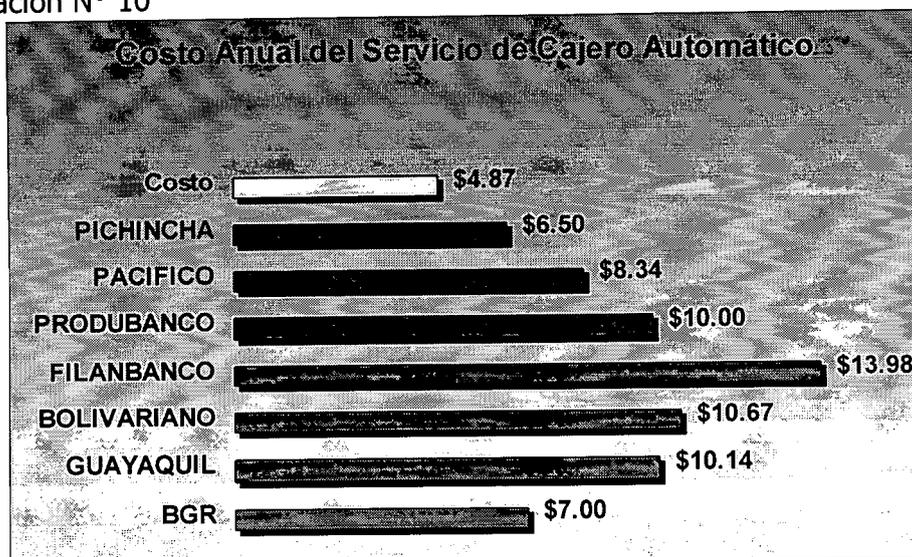
Elaborado por: Patricio Alvarez

Se aprecia entonces que justamente la política de tarifación premia o castiga de distinta manera a la mayoría de clientes, y a la vez da consistencia a la política comercial de cada institución, en donde cada una determina el tipo de clientes que busca como segmento objetivo, de forma que discriminadamente aquellos clientes que poseen los mejores saldos promedios, inclusive llegan a no tener cargos por los servicios, y el efecto contrario con aquellos que poseen los saldos promedios más bajos.

**Cajero Automático.-** Talvés ahora constituye el canal de distribución bancario que de manera más directa es tarifado en relación a su costo operativo, precisamente la tendencia del momento es introducir una tarifa por cada transacción efectuada sea esta consulta o retiro, además de la comisión que cobran por mantenimiento del servicio.

De la misma manera que en el caso de la ventanilla, en la siguiente ilustración se presenta la valoración anual de lo que un cliente tipo del Banco General Rumiñahui debería pagar por el servicio de cajeros automáticos considerando las distintas políticas de la muestra de instituciones financieras.

Ilustración N° 10



Elaborado por: Patricio Alvarez

La ilustración considera un promedio de 3.2 transacciones exitosas por cliente al mes, esto permite verificar que en caso de este canal de distribución, el costo no solamente que es recuperado, sino que se establece un margen de rentabilidad para cada caso.

**Otros Canales.**- En el caso de la banca ecuatoriana, los servicios de banca por contestadora automática (IVR) y Call Center, así como los servicios de banca por internet, no han sido tarifados para el público, debido a que todavía se los mira como canales complementarios antes que sustitutivos de los dos anteriores y se encuentran en etapa de introducción o masificación.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES**

- A pesar de que todavía existe una preferencia por utilizar la agencia tradicional como el principal canal, los nuevos canales van a terminar desplazándola tanto en número de transacciones como en preferencia de uso. De hecho con cada vez mayor frecuencia las transacciones en ATM superan en número y velocidad a las transacciones efectuadas en la agencia bancaria tradicional, comportamiento que es incentivado por los mismos bancos, pues el ATM es un canal sustancialmente menos costoso que el de la transacción en Agencia.
- Si bien la banca virtual o por Internet ofrece y mejorará notablemente la entrega de productos y servicios bancarios, en el Ecuador su introducción será lenta y menos agresiva que en otros países debido fundamentalmente a la falta de una cultura apropiada y menor masificación del acceso a Internet. El hecho de que la introducción del internet en la gran masa de clientes bancarios sea todavía pobre en el Ecuador, es de por sí una restricción para que este sea un canal que pueda competir con los tradicionales, inclusive su bajo costo de producción todavía no es un aliciente para que los bancos intenten masificarlo o difundirlo a todos los

segmentos de clientes, sino que más bien lo consideren un canal complementario al tradicional.

- Los costos unitarios transaccionales de los canales de distribución bancaria en el Ecuador son menores y más eficientes en la medida de su automatización y a nivel de la banca personal el de mayor éxito constituye el ATM. Esta afirmación se hace efectiva al comparar los costos ecuatorianos versus del extranjero y especialmente con la estadística que refleja que las transacciones en ATM superan a las de agencia tradicional y se observa una perspectiva de gran crecimiento de los canales no tradicionales, pero su participación todavía es pobre (5%), respecto del total.
- Los bancos ecuatorianos que poseen canales distintos a la agencia tradicional, prefieren no tarifar de manera directa las transacciones en ventanilla, se cubren con el margen financiero, tampoco tarifan las transacciones realizadas por vía telefónica, se observa que las transacciones en cajero automático son las únicas que son tarifadas de forma directa aunque no en la mayoría de casos, pues se disfraza el costo en rubros como el de "servicio de cajero automático" de manera general, a excepción de transacciones efectuadas en cajeros de otros bancos, de todas maneras, las tarifas existentes se han establecido de manera que generen un interesante margen por transacción.

## RECOMENDACIONES

- El sistema financiero ecuatoriano para ser competitivo con sus futuros competidores a nivel regional, debe procurar la optimización de sus costos transaccionales de manera que, a través de la profundización tecnológica pueda alcanzar niveles adecuados. Esto hace inevitable la necesidad de llegar a establecer asociaciones, alianzas estratégicas, fusiones y absorciones que permitan alcanzar las economías de escala fundamentales ante un mercado limitado como el ecuatoriano.
- Considerando que el Cajero Automático (Atm) es el canal que mayor difusión está alcanzando y que su costo es notablemente más bajo que el de una agencia tradicional, es preciso que además de incrementar el número de unidades disponibles para el creciente mercado de banca personal, se refuerce la implantación de medidas de seguridad y la difusión de estas. Pero talvés lo más importante, que se redimensione el alcance de distribución del ATM, de manera que en adelante en este dispositivo se pueda también realizar otras transacciones distintas al retiro de efectivo y consulta de saldos exclusivamente, permitiendo además la realización de otras transacciones por ejemplo: gestión de pagos de servicios públicos, adquisición de boletos para espectáculos públicos, pasajes, tarjetas de prepago telefónico, etc., como lo hacen en otros países.
- La tendencia hacia una banca virtual es inevitable y por ello, los bancos ecuatorianos deben comprometerse a la difusión a través del financiamiento de la tecnología básica para que las familias puedan conectarse al internet, de esta manera, el potencial de negocio se incrementa notablemente, pues a la vez que pueden reducir costos evitando al máximo posible las visitas para transacciones en agencias, pueden incorporar entre sus servicios las opciones que el internet facilita como es el caso del B2B (Bussines to

Bussines) para la realización de comercio entre empresas y B2C (Bussines to Customer) para la realización de comercio entre empresas y consumidores finales. Esto abre también la posibilidad y necesidad de establecer alianzas estratégicas no solo con entidades financieras sino también productores y comercializadores.

- A pesar de que solamente hubo un intento de desarrollo de Banca Directa en el Ecuador, que se vio frustrada por la repentina quiebra de la entidad que auspiciaba este canal, bien se puede retomar este concepto como de vanguardia para atender un mercado potencial cada vez mayor, que demanda servicios de calidad aún a precios diferentes a los tradicionales.
- El sistema financiero ecuatoriano en la medida en que se estabilice el proceso de dolarización y vayan dándose los pasos correctos deberá encontrar escenarios con tasas de interés a la baja, de manera que ya el margen financiero solamente no pueda cubrir los costos transaccionales de los productos que ofrece y debería ir paulatinamente incorporando tarifas directas y diferenciadas para sus distintos canales de distribución.

## BIBLIOGRAFIA

- Revista Gestión; Quito; 1998 -02; página 37
- El Comercio; Virtual; E2; Quito; 1998-10-19
- Gestión Bancaria; Los nuevos retos de un entorno global; López, J.; Macgraw-Hill; 1998; página 91
- Ibid 3
- Revista América Economía, Mayo 2001, Página 13
- Revista América Economía, Abril 2001, Página 21
- Excelencia contable y gerencial; Corporación Edi -Abaco Cía Ltda..; páginas 23-24
- Diccionario Marín de la lengua española; Tomo 1; Barcelona; Ed. Marín; 19 82; páginas 567 – 568
- Enciclopedia Salvat de la mujer y el hogar, tomo 8; Derecho; Ed. Salvat; Madrid 1980; páginas 145-148
- Aguirre, Blanca, Hernández Consuelo; Curso de español comercial; SGEL sociedad general de librería S.A.; 8 Ed.; Madrid; 1994
- Salvat estudiante; tomo 4; Madrid; Ed. Salvat; página 171
- Enciclopedia Salvat de la mujer y el hogar, tomo9; Cultura; Ed. Salvat; Madrid 1980  
Página 285
- Progreso económico y social; BID; New York; 1986; página 268
- René Benalcazar; Análisis del desarrollo económico; Banco Central del Ecuador; 198; Página 361
- Luis I. Jácome, El rol de la banca privada y las financieras en el desarrollo económico ecuatoriano BCE, 1982
- Arnoldo Camacho, Mercados Financieros en la Encrucijada: la reforma y supervisión de la Banca en América Latina, INCAE, 1996
- BCE, Apuntes de Economía 09, Pánicos bancarios, suspensión de convertibilidad y garantía de depósitos. Una revisión general, Pedro Brito L.
- Revista Gestión Economía y Sociedad; 1998 – 02; Quito, Página 42}
- Revista América Latina, Marzo 2001, Banca Electrónica: El Gran Reto, página 26
- Distribución 2000, Página 133, James L. Bauer, Laferty Publications

## LISTA DE TABLAS

## Páginas

Tabla 1	Sistema Financiero Privado	29
Tabla 2	Costo anual de procesamiento central	65
Tabla 3	Cálculo del costo de arriendo del local – Agencia Bancaria	67
Tabla 4	Costo equipo de computación – Agencia Bancaria	68
Tabla 5	Costo sistema de seguridad – Agencia Bancaria	69
Tabla 6	Costo de muebles y enseres – Agencia Bancaria	69
Tabla 7	Costo de implementación mensual – Agencia Bancaria	70
Tabla 8	Costo personal de agencia	71
Tabla 9	Costo de seguridad y mantenimiento	71
Tabla 10	Costos fijos totales de agencia bancaria	73
Tabla 11	Costos variables de una agencia bancaria	74
Tabla 12	Costo unitario de transacción en agencia	75
Tabla 13	ATM – Costos de equipo	77
Tabla 14	ATM – Costos de implementación	77
Tabla 15	Costos fijos totales de un ATM	78
Tabla 16	Costo personal operación / monitoreo – Red de ATMS	79
Tabla 17	Transacción red de cajeros NEXO – Enero – Mayo 2001	79
Tabla 18	Costo por transacción de operación de red de ATMS	80
Tabla 19	Costos variables de un ATM	80
Tabla 20	Costo unitario de transacción en ATM	81
Tabla 21	Costo de equipos y licencia de software	82
Tabla 22	Costo de implementación – IVR	83
Tabla 23	Costos fijos totales de un IVR	83
Tabla 24	Estadísticas transaccionales sistema IVR	84
Tabla 25	Costo unitario de transacción en IVR	85
Tabla 26	Call Center – inversión en equipos, mobiliario y adecuaciones	86
Tabla 27	Costo de producción – Call Center	87
Tabla 28	Gastos administrativos	87
Tabla 29	Telenexo – Call Center – Transaccional	88
Tabla 30	Costo unitario de transacción en Call Center	88
Tabla 31	Hardware, software, enlaces y adecuaciones (Banca Internet)	90
Tabla 32	Costo de producción – Internexo	91
Tabla 33	Internexo – Transaccional	92
Tabla 34	Costo unitario de transacción Internexo	92
Tabla 35	Comparativo de costos transaccionales unitarios en banca	95
Tabla 36	Número de transacciones por canal	96
Tabla 37	Saldos promedios por rango en cuentas corrientes	98
Tabla 38	Saldos promedios por rango en cuenta de ahorros	99
Tabla 39	Costos de servicios bancarios	100

## LISTA DE ILUSTRACIONES

		<b>Páginas</b>
Ilustración 1	Intermediación Financiera	43
Ilustración 2	Esquema tipo agencia Tradicional Bancaria	48
Ilustración 3	Funcionamiento de un ATM	52
Ilustración 4	Transaccional por hora – Sistema IVR	55
Ilustración 5	Operación servicios Banca Internet – Telenexo	89
Ilustración 6	Resumen costo unitario por transacción	93
Ilustración 7	Average Cost per Retail Transaction	94
Ilustración 8	The Distribution Systems “Road Map” from the Branch To The “Virtual Bank”	96
Ilustración 9	Ingreso anual por manejo de cuentas de ahorros	101
Ilustración 10	Costo anual del servicio de cajero automático	102

## **LISTA DE ANEXOS**

- |         |  |
|---------|--|
| Anexo 1 | Determinación promedio de clientes en agencias Bancarias y número de transacciones por cliente |
| Anexo 2 | Estadística Transaccional Internexo  |

# **ANEXOS**

**ANEXO No. 1**

**TRANSACCIONAL BGR AÑO 2000**

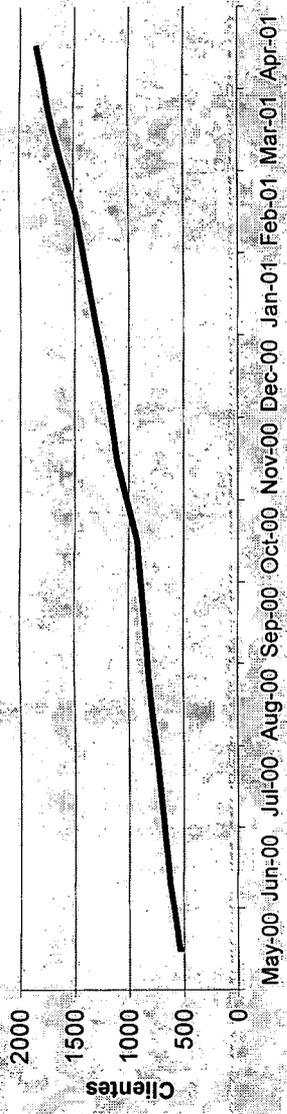
	<b># de Transacc.</b>	<b>Distribución de # de transacc.</b>
Matriz	84,625	4.2%
ESPE	33,172	1.6%
Riobamba	32,473	1.6%
Latacunga	635	0.0%
Esmeraldas	4,065	0.2%
Cuenca	102	0.0%
Loja	90,058	4.4%
Recoleta	131,203	6.4%
La Prensa	131,212	6.4%
H.Militar	94,205	4.6%
		<b>29.5%</b>
Elizalde	31,028	1.5%
I Z.Naval	44,878	2.2%
S.M.Gye	53,528	2.6%
Base Sur	46,962	2.3%
Ataraz.FAE	37,459	1.8%
Salinas	29,318	1.4%
Fte.Huancavilca	27,418	1.3%
		<b>13.3%</b>
Machala	92,476	4.5%
Sta.Rosa	15,276	0.7%
		<b>5.3%</b>
Bpichincha	1,057,619	51.9%
<b>TOTAL</b>	<b>2,037,712</b>	<b>100.0%</b>

<b>Cuentas</b>	<b>Total</b>	<b>Recoleta</b>
# de Ctas.Ctes.	5,350	344
# de Ctas.Ahorro	89,612	5,770
<b>Total Cuentas</b>	<b>94,962</b>	<b>6,114</b>

Transacc / cliente	21.5
--------------------	------

Fuente: Banco General Rumiñahui 2000  
 Elaborado por: Patricio Alvarez

**INTERNEXO**  
CLIENTES



**INTERNEXO**  
MONTOS TRANSFERIDOS

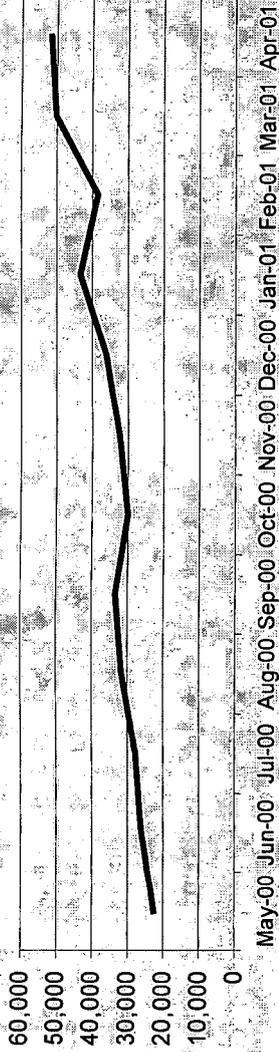


**CUADRO RESUMEN**

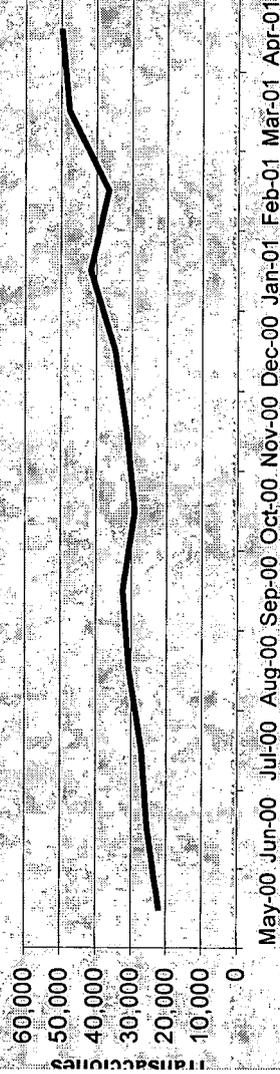
	Apr-01	PROMEDIO *	% CREC. ULT. MES	% CREC MENSUAL *
Clientes	1,851	1,098	9.20%	13.15%
Transacciones	51,737	35,298	3.14%	7.81%
Consultas	49,760	34,028	4.33%	7.66%
Transferencia	448	307	-15.95%	11.30%
Otras	675	457	-29.39%	11.79%
Diners	271	194	12.92%	3.13%
Cash Management	583	375	-20.68%	
Montos Transferencia \$	203,308	\$ 104,514	7.15%	15.67%

\* Promedio de los últimos 12 meses

**INTERNEXO**  
TRANSACCIONES TOTALES



**INTERNEXO**  
TRANSACCIONES DE CONSULTA



**INTERNEXO**  
OTRAS TRANSACCIONES

