

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

**FACULTAD DE INGENIERIA EN
ELECTRICIDAD Y COMPUTACION**

Licenciatura en Sistemas de Información

**“Planeación Estrategica para la Comercialización
del Sistema Bancario de Corresponsalía de
Comercio Exterior”**

Proyecto de Graduación

**Previa a la obtención del Título de
LICENCIADO EN SISTEMAS DE INFORMACION**

Presentado por:

Patricia León González

Patricia Orozco Molina

Guayaquil - Ecuador

1 9 9 9

DEDICATORIA

A mi esposo y a mi hijo, por su apoyo, comprensión y amor.

Patricia Orozco

A mi madre, la persona que ha inspirado mi vida y a quien siempre admiraré como ser humano y como profesional.

Patricia León

AGRADECIMIENTO

Queremos dejar constancia de nuestro eterno agradecimiento a quienes hicieron posible culminar con éxito una meta más de nuestras vidas: obtener el Título de Licenciadas en Sistemas de Información.

A nuestras familias que con su comprensión y apoyo han fortalecido nuestro espíritu de superación.

A la ESPOL, por todos los conocimientos que hemos adquirido en sus aulas a través de sus distinguidos profesores.

A la Gerencia de Productos de Comercio Exterior del Grupo Financiero Banco del Pacífico, en especial a la Econ. Pamela Mata por todas las facilidades que nos proporcionó para el cumplimiento de nuestras obligaciones académicas.

Al Econ. Carlos Guzmán, nuestro tutor y amigo, quien supo conducirnos y fomentar en cada uno de nosotros altos criterios gerenciales y de planificación, actitudes de liderazgo, amistad y trabajo en equipo. A él nuestro agradecimiento, respeto y cariño.

TRIBUNAL

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'C. Guzmán', written over a horizontal line.

Econ. Carlos Guzmán
Director del Tópico

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Arturo Santana', written over a horizontal line.

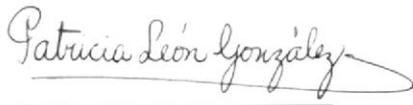
Ing. Arturo Santana
Jurado Miembro del Tribunal

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lenín Freire', written over a horizontal line.

Ing. Lenín Freire
Jurado Miembro del Tribunal

DECLARACION EXPRESA

"La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta tesis, corresponden exclusivamente a su autor, y el patrimonio intelectual de la Tesis de Grado corresponderá a la Escuela Superior Politécnica del Litoral"

A handwritten signature in cursive script, reading "Patricia León González", written over a horizontal line.

Patricia León González

A handwritten signature in cursive script, reading "Patricia Orozco Molina", written over a horizontal line.

Patricia Orozco Molina

RESUMEN

El presente estudio tiene por objeto determinar la factibilidad técnica y financiera de un Sistema de Información Bancario de Corresponsalía de Comercio Exterior. Para esto se ha obtenido información directa del Grupo Financiero Banco del Pacífico, líder en desarrollo de productos bancarios, del entorno y requerimientos del mercado. Este producto estaría al alcance de todo el sistema financiero del país.

Actualmente los bancos cuentan con este servicio a través de BANRED, como enlace transaccional. El servicio propuesto en este estudio ofrecería un sistema de información total de corresponsalía para comercio exterior.

De acuerdo al estudio técnico es factible la conexión de los bancos que actualmente existen en el país al sistema del Grupo Financiero Banco del Pacífico. El estudio de factibilidad del proyecto nos garantiza una rentabilidad aceptable para el mismo.

Existen bancos que están muy interesados en mejorar su sistema de corresponsalía sin hacer ninguna inversión extra en implementación y desarrollo. Este requerimiento abre una gran posibilidad para este producto.

Se recomienda a la Gerencia de Productos de Comercio Exterior utilizar este proyecto como base para el plan de mercadeo del producto cuando se concrete la fusión entre Banco del Pacífico y Banco Continental.

INDICE GENERAL

RESUMEN	VI
INDICE GENERAL	VII
1. GENERALIDADES	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1. Sobre el Banco y Grupo Financiero	1
1.1.2. Sobre la estructura organizacional	2
1.1.3. Sobre la Gerencia de Productos de Comercio Exterior	3
1.1.4. Sobre el producto	3
1.2 Misión y Visión de la empresa	5
1.2.1. Misión	5
1.2.2. Visión	8
1.3 Objetivos institucionales	9
1.4 Objetivos de la Gerencia de Productos	11
1.5 Terminología utilizada en el producto	12
2. PASOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	15
2.1 Detección de la oportunidad	15
2.2 Establecimiento de los objetivos del producto	19
2.3 Establecimiento de premisas de planeación	20
2.3.1 Levantamiento de información	20
2.3.2 Análisis de estructura de sistemas del producto	22
2.3.3 Bases legales sobre los que trabaja la competencia	28
2.3.4 Análisis de estructura de sistemas, servicio y precios de la Competencia	30
2.3.5 Análisis de estadísticas de transacciones	36
2.4 Formulación de planes derivados	43
2.4.1 Evaluación de estructura funcional y técnica de la Gerencia de Productos para dar soporte	43
2.4.2 Evaluación de la ventaja de obtener certificado de calidad ISO para el producto	47
2.5 Estudio de factibilidad del producto	54
2.6 Plan de negocios para lanzamiento del producto	58
2.6.1. Estudio de mercadeo	59
2.6.2. Plan de ejecución	61
2.6.3. Estrategia de mercadeo	63
3. CONCLUSIONES	65
4. RECOMENDACIONES	67
5. ANEXOS	69
6. BIBLIOGRAFIA	72

1. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Sobre el Banco y Grupo Financiero

El Banco del Pacífico inició sus actividades en la ciudad de Guayaquil el 10 de abril de 1972, bajo la Gerencia General de don Marcel Laniado de Wind. Abrió su primera sucursal en la ciudad de Quito en 1975.

Al momento cuenta dentro del país con oficinas en Machala, Cuenca, Ambato, Manta, Galápagos, La Libertad, Ibarra, Riobamba, Santo Domingo y Portoviejo. Además posee más de 114 puntos de atención dependientes de las oficinas mencionadas.

El Banco cuenta con las siguientes subsidiarias:

- Pacific National Bank (Miami)
- Banco del Pacífico Panamá
- Oficina de Representación en Londres
- Mastercard del Ecuador
- Seguros Sucre

- Ecuagnet
- Almacenera del Agro

En 1996 el Banco y sus subsidiarias se acogieron a la figura jurídica de "Grupo Financiero" para fortalecer su presencia en el mercado bancario y ofrecer servicios más completos.

1.1.2. Sobre la estructura organizacional

El Grupo Financiero cuenta con una Casa Matriz en donde residen las Divisiones que formulan políticas y controlan las empresas del Grupo.

Dentro de la Casa Matriz se encuentra la Gerencia General de Banco del Pacífico Ecuador. En Banco del Pacífico Ecuador se encuentra el área de Productos Personales y Corporativos cuya función principal es desarrollar productos bancarios, definiendo los procedimientos, herramientas tecnológicas de desarrollo, mercadeo, ventas y costeo.

Para una óptima planeación, desarrollo y comercialización de los productos bancarios el área de Productos Personales y Corporativos se ha dividido en Gerencias de Productos las cuales tienen a su cargo los siguientes:

- Productos de Comercio Exterior
- Productos de Colocación
- Productos de Captación

- Cobros y Pagos
- Servicios Electrónicos

1.1.3. Sobre la Gerencia de Productos de Comercio Exterior

Los productos asignados a la Gerencia de Productos de Comercio Exterior son:

- Cartas de crédito de importación
- Cartas de crédito de exportación
- Cartas de crédito domésticas
- Garantías del Exterior
- Cobranzas de importación y de exportación
- Préstamos del exterior con aval del Banco del Pacífico
- Préstamos con aval de organismos del exterior (FLAR - Fondo Latino Americano de Reservas)
- Corresponsalía con el Banco Central

1.1.4. Sobre el producto

En julio de 1995 la Junta Monetaria autoriza al Banco Central del Ecuador a delegar a

instituciones bancarias del país la recepción y aprobación de las declaraciones de importación y exportación de productos y las demás operaciones atinentes a estas actividades. Este servicio permite a los clientes realizar sus principales actividades de importación y exportación directamente en el Banco de su confianza.

El Banco Central abrió el acceso a su Base de Datos de Comercio Exterior a las instituciones bancarias del país que ingresen en esta actividad de corresponsalía, a través de tres canales de comunicación: Banco del Pacífico, Banco del Austro, que se conectan en forma directa con Banco Central, y BANRED, que sirve de enlace a todas las demás instituciones bancarias. Esta opción se presenta debido a la relación operacional, que ya existía entre las instituciones bancarias y BANRED por el servicio de interconexión de la red de cajeros automáticos. BANRED, para poder ofrecer este nuevo servicio a sus clientes, desarrolla su propio producto de corresponsalía.

El Banco del Pacífico encarga a la Gerencia de Productos de Comercio Exterior el desarrollo de un sistema que permita responder a esta oportunidad de servicio, de lo cual nace el producto "Servicio de Corresponsalía", software desarrollado bajo estándares de calidad del Grupo Financiero Banco del Pacífico, pionero en el país en el desarrollo de productos bancarios, en plataforma para redes Windows NT, en lenguaje orientado a objetos Visual Basic versión 5.0, interfaz de comunicaciones TCP/IP.

La etapa de implantación y pruebas se dio en agosto de 1995 y desde esa fecha el producto está funcionando de manera muy satisfactoria en las doce oficinas principales del Banco del Pacífico en el Ecuador, principalmente en las ciudades con mayor actividad de comercio exterior: Quito, Guayaquil, Manta, Machala, y Cuenca.

La última versión del producto de Corresponsalía de Comercio Exterior fue certificado como apta para superar el año 2000 por parte de la Comisión de año 2000 del Banco del Pacífico y de la Superintendencia de Bancos del Ecuador. Incorpora también las últimas regulaciones de comercio exterior emitidas por el Banco Central.

En el año de 1997, la Gerencia de Productos de Comercio Exterior, al conocer la insatisfacción por parte de los otros bancos del servicio que el sistema de corresponsalía les brinda a través del enlace con BANRED, detecta la oportunidad de comercializar su servicio a dichas instituciones bancarias, con un producto de excelente calidad y que ha dado muy buenos resultados internamente en el Banco del Pacífico.

1.2. MISION Y VISION DE LA EMPRESA

1.2.1. MISION

"El Banco tiene como misión el desarrollo del Ecuador; por tanto, quienes suscribieron el capital necesario para crear la Institución, se están identificando con este objetivo que, en su mentalización significará hacer realidad el desarrollo del País. Este tendrá como factor preponderante al hombre ecuatoriano que, motivado, deberá integrarse al mismo, en forma equilibrada y equitativa."

En la declaratoria antes mencionada hay que destacar las siguientes palabras:

Contribuir: Indica aportación, participación, solidaridad, etc. Por consiguiente, los empleados de la Institución se identifican con esta línea de acción y la manifiestan directa y observablemente a

través de su trabajo, en el que se destacarán fundamentalmente los criterios a aplicar y las actitudes a demostrar.

Desarrollo: Hace referencia a un crecimiento integral de las condiciones económicas y humanas, que permitan a los ecuatorianos lograr un mejoramiento de la vida en conjunto. Se trabajará intensamente para elevar los niveles educativos, fortalecer los cuidados para la salud, crear mayores oportunidades de trabajo, esto último con el consiguiente beneficio de los ingresos económicos que de ello se produzca.

La situación económica y volatilidad reciente de la región ha obligado al Grupo Financiero a analizar su misión central, para precisar su estrategia hacia el futuro. Está claro que la misión del Banco del Pacífico Grupo Financiero es contribuir al desarrollo del país, en propender al desarrollo humano de sus empleados y comunidad, y en generar rentabilidad competitiva para sus accionistas.

La estrategia que el Grupo ha diseñado para cumplir con esta misión tiene tres enfoques: la innovación de productos, para crear nuevos y mayores ingresos no financieros; la eficiencia en costos, para agregar, y no quitar, valor a sus clientes; y la solidez del balance, para asegurar el futuro del Grupo.

Innovación de productos

La innovación de productos ha llevado al Grupo a ser líderes en el mercado en la banca transaccional. La antigua ventaja competitiva en tecnología se ha convertido en conocimiento para entregar productos tecnológicos hechos a la medida de las necesidades de sus clientes.

De esta forma se ofrecen productos únicos en el mercado como Cobros y Pagos, Facturación de Combustibles y la recaudación exclusiva a la IATA por la venta de pasajes aéreos locales, internacionales y carga. Estos productos generan tres beneficios: manejo del flujo de caja de clientes corporativos, la generación de ingresos por comisiones, y la relación con los clientes de los clientes. La importancia de ingresos no financieros es que permiten al Banco tener ingresos en épocas en que la baja demanda de crédito reduce los ingresos tradicionales de la banca.

Otro elemento clave en la estrategia de innovación es el denominado "call center" o central de llamadas telefónicas, que busca crear puntos de información y ventas permanentes para los clientes. Al momento este centro de llamadas está manejando un promedio de 1.500 llamadas diarias.

Para continuar con esta estrategia de innovación se pretende mantener la idea del "supermercado financiero" donde exista la más variada gama de productos al alcance del cliente.

Eficiencia operativa

El segundo elemento de la estrategia es lograr la eficiencia operativa en costos. En este sentido, el Grupo ha buscado simplificar ciertos procesos frente al cliente así como procesos internos. Se ha diseñado e implementado sistemas de caja múltiple, que permiten realizar varias transacciones en una misma ventanilla, lo cual reduce el tiempo de espera del cliente, evita que el cliente deba hacer distintas filas, y aprovecha de mejor forma la capacidad instalada.

También se ha diseñado y lanzado la nueva plataforma de ventas y servicios, para acelerar el proceso de apertura de cuentas así como la venta de servicios a los clientes. Esta herramienta también permitirá elevar la venta cruzada, para incrementar el número promedio de servicios por cliente.

La eficiencia operativa también se ha manifestado en los procesos internos. Se ha reducido niveles jerárquicos y centralizado operaciones de "back-office" para obtener economías de escala. Estos cambios han permitido reducir la inversión en equipos, y los costos de depreciación y personal.

Fortalecimiento del Balance

La tercera estrategia es el fortalecimiento del balance. Esta estrategia es crítica para el futuro crecimiento del Grupo. En esta estrategia se busca redistribuir la composición de los activos del Grupo, para minimizar los activos improductivos y maximizar los activos productivos; vender activos fijos; cuestionar todas las inversiones en subsidiarias bajo la óptica de la estrategia; administrar cuidadosamente el patrimonio técnico del Grupo y Banco; mejorar sustancialmente los índices de liquidez del Grupo; y, recuperar agresivamente créditos deteriorados a través de unidades de gestión.

1.2.2. VISION

El Banco, al empezar el siglo XXI será el líder en soluciones financieras integrales, altamente profesionales y tecnificadas, con énfasis en la satisfacción de las necesidades de las personas. Contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida, en los países donde se encuentre.

1.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Mantener el liderazgo centrado en principios:

- Propender al desarrollo integral de todos los individuos de la institución
- Cambiar el estilo de mando y modo de ver a las personas
- Otorgar mayor responsabilidad a los mandos inmediatos y a todos los colaboradores, liberando de este modo el potencial del personal para generar innovaciones, iniciativas y compromisos con la institución.
- Fomentar la comunicación individual y en grupo con sus colaboradores.

Incrementar los ingresos financieros y no financieros:

- Ampliar el margen financiero de la institución.
- Ofrecer paquetes de productos que satisfagan integralmente las necesidades financieras de los clientes de acuerdo a los segmentos definidos.
- Orientar a los clientes corporativos al mercado de capitales y extender a sus empleados, clientes y proveedores, los servicios financieros de la institución.
- Incrementar sustancialmente la participación de mercado en banca personal.

- Ofrecer servicios financieros integrales a través de medios electrónicos.

Disminuir los costos operativos de la institución:

- Adecuar el tamaño de la institución de acuerdo al volumen de negocios.
- Centralizar los procesos operativos.
- Desarrollar sinergias entre las unidades de negocios.
- Concretar la posibilidad de "outsourcing" de las áreas no medulares a la misión del negocio.
- Realizar reingeniería de procesos en las áreas operativas y de ventas.

Establecer controles y mecanismos de medición eficientes:

- Plantear mecanismos que permitan controlar el riesgo y recuperar un alto porcentaje de la cartera vencida.
- Desarrollar una organización moderna y altamente profesional.
- Crear mecanismos de medición que permitan monitorear las metas establecidas para cada división, área y unidad de negocio.

1.4. OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE PRODUCTOS

Dentro del marco establecido por los objetivos institucionales mencionados, la Gerencia de Productos de Comercio Exterior establece como objetivos del área los siguientes:

- Desarrollar los productos solicitados por las unidades de segmento.
- Determinar la factibilidad financiera de los nuevos productos y determinar el costo-beneficio de cada uno para presentarlo a las unidades de segmento.
- Determinar las políticas y procedimientos a seguir para cada producto.
- Coordinar la capacitación y entrenamiento necesario para la implementación de los productos.
- Establecer la factibilidad legal y las normas que van a regir la venta y los procesos internos de los productos.
- Analizar los reclamos, quejas y sugerencias de los clientes y establecer acciones correctivas.
- Cumplir con las metas financieras de la institución de acuerdo a los indicadores financieros vigentes.

1.5. TERMINOLOGIA UTILIZADA EN EL PRODUCTO

Importación

Constituye parte de la balanza comercial y comprende todas las partidas o remesas de bienes y servicios procedentes de unidades económicas situadas fuera del territorio del país. Su ejecución está regulada por un conjunto de leyes, reglamentos y disposiciones conexas.

Exportación

Es todo envío de bienes y servicios con destino a unidades económicas ubicadas fuera de territorio ecuatoriano. Las exportaciones son fuente importante de ingreso de divisas con las cuales se pagan a las importaciones y se destinan al propio aparato productivo del país.

Visto Bueno de Importación

Aprobación que otorga el banco corresponsal de Banco Central a la declaración de importación, previo el embarque de las mercancías.

Visto Bueno de Exportación

Aprobación que otorga el banco corresponsal de Banco Central a la declaración de exportación, previo el embarque de las mercancías.

Justificación de Divisas

Por Regulación de Junta Monetaria, se establece que todos los exportadores deben vender sus divisas productos de sus exportaciones en los plazos estipulados en el Formulario Unico de Exportaciones FUE.

Con la papeleta de negociación, número de la declaración de exportación y monto correspondiente a cada declaración, el exportador procede a justificar la venta para registro en el sistema de Banco Central a través de sus corresponsales; caso contrario no puede presentar nuevas declaraciones de exportación. Se exceptúan de venta, las divisas provenientes de muestras sin valor comercial cuyo valor no exceda los 5 millones de dólares o su equivalente en otras divisas durante un año calendario.

DAFE (Divisas anticipadas futuras exportaciones)

Por regulación de Junta Monetaria, los bancos e instituciones financieras autorizadas pueden comprar divisas anticipadas por futuras exportaciones. Se suscriben convenios para esta entrega de divisas, los cuales se sujetan a las normas vigentes al momento de la suscripción. En base a este convenio se pueden efectuar exportaciones dentro del plazo de validez del convenio. Los exportadores que deseen acogerse a este régimen suscriben un convenio que les permite comprar divisas anticipadas por futuras exportaciones. Si la exportación no se cumple, la entrega anticipada de divisas se considera como una operación definitiva de compra por parte de la institución financiera autorizada.

DUI (Documento único de importación)

Documento oficial que utilizan los importadores tanto en la declaración de importación a los bancos corresponsales del banco central previa al embarque de las mercancías para el otorgamiento del Visto Bueno, como en la declaración aduanera para el desaduanización de las mismas.

Consta de tres formularios A, B, C. En el A consta la mercadería que pertenezca a una sola subpartida arancelaria. En el B cuando la mercadería consta en más de una subpartida arancelaria. En el C constará la autoliquidación de tributos por parte del importador y liquidación de aduana.

FUE (Formulario Unico de Exportación)

Formulario de especie valorada. Sirve para efectuar todos los trámites necesarios para una exportación.

Se declara ante el Banco Central las exportaciones antes del aforo o del embarque de las mercaderías. Una vez aprobado se lo presenta en Aduana al ingreso de la mercancías.

Anulación de FUE

Es el único documento que se anula. Para ingreso en el sistema de Banco Central de anulación se requiere:

- Juego completo del Fue.
- Carta del exportador solicitando la anulación.

Cierre de despacho

Banco Central no permite realizar más importaciones o exportaciones como sanción tanto a los importadores como a los exportadores ante el incumpliendo de las normas establecidas en regulaciones de Junta Monetaria.

2. PASOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

2.1. DETECCIÓN DE LA OPORTUNIDAD

El 25 de julio de 1995, mediante la Regulación No. 939-95, la Junta Monetaria autoriza al Banco Central del Ecuador a delegar a instituciones bancarias del país la recepción y aprobación de las declaraciones de importación y exportación y las demás operaciones atinentes a estas actividades. Las instituciones bancarias pueden por tanto solicitar al Banco Central la autorización para actuar como sus bancos corresponsales en el país.

Las actividades que realizan por tanto los bancos corresponsales son las siguientes:

- a. Registro de importadores y exportadores, recepción de las respectivas tarjetas de identificación y envío de estos documentos al Banco Central del Ecuador.
- b. Convalidación de la información y de los documentos receptados para la tramitación de las respectivas declaraciones.
- c. Concesión del Visto Bueno en las respectivas declaraciones de importación o exportación y su registro.
- d. Recepción de los justificativos de los exportadores de haber vendido las divisas provenientes de las exportaciones en el país y su registro.
- e. Ingreso de los Convenios de Divisas Anticipadas por Futuras Exportaciones (DAFE).

- f. Anulación de declaraciones de exportación.
- g. Acceso a los niveles de consulta de los sistemas informáticos del Banco Central del Ecuador respecto al Arancel y habilitación del importador o exportador para operar.
- h. Venta de Formularios del Banco Central.

El BANCO, consciente de que su infraestructura tecnológica le permite acceder rápidamente a esta oportunidad y con el afán de ofrecer una gama más amplia de servicios de comercio exterior a su base de clientes, pide autorización al Banco Central para atender como corresponsal.

Luego de implantar el sistema de corresponsalía internamente surge la idea por parte de la Gerente de Productos de Comercio Exterior de lanzarlo como un producto que pueda ser vendido a otros bancos.

De acuerdo al Reglamento de Comercio Exterior, sección IV ACCESO A LA BASE DE DATOS DEL BANCO CENTRAL, Artículo 12, el Banco Central da acceso a los bancos corresponsales a su base de datos de comercio exterior. En el Artículo 13 correspondiente a FORMAS DE CONECTIVIDAD se menciona que "para acceder a dicha base de datos los bancos corresponsales podrán conectar su computador principal en forma directa con el computador del Banco Central" (...). "Los bancos corresponsales podrán también acceder a la base de datos a través de una red de enlace, por medio de empresas de servicios de comunicación de datos autorizadas por el Banco Central". Esto permite pensar en que la conectividad que se puede ofrecer a los otros bancos con Banco Central en este servicio puede hacerse a través de Internet utilizando la

infraestructura de ECUANET, subsidiaria del Grupo Financiero.

Luego de que la Superintendencia de Bancos realizó las auditorías bancarias sobre el patrimonio técnico de cada institución bancaria y publicó sus resultados, el BANCO fue declarado como institución viable con necesidad de aumentar su capital. Por tanto el BANCO en este momento busca generar nuevos negocios basados en servicios a clientes que permitan captar liquidez y al mismo tiempo un ingreso interesante por comisiones.

Las **oportunidades** que se han detectado para aceptar realizar este proyecto son:

1. Al momento el Banco Central sólo mantiene conexión directa con 3 entidades a su sistema: Banco del Pacífico, Banco del Austro y BANRED. Por problemas de capacidad del computador del Banco Central, éste ha restringido el acceso directo a las demás instituciones bancarias, lo cual motiva a que los bancos deban buscar una empresa de servicios de comunicación de datos para poder ser corresponsales.
2. Los bancos que actualmente tienen como switch a BANRED están interesados en conocer alguna alternativa que les ofrezca un sistema de información gerencial completo con mayor velocidad de conexión y, por tanto, mejor tiempo de respuesta.

En octubre 25 de 1999 la Superintendencia de Bancos anunció la fusión de Banco del Pacífico con Banco Continental. El proceso de fusión se encuentra aún en la etapa preliminar en la cual se han conformado las comisiones de trabajo para las diferentes áreas de negocios y operativas. Estas comisiones están conformadas por funcionarios de ambos bancos y tienen como objetivos

estandarizar políticas, documentación, procedimientos, controles y tecnología del nuevo banco, optimizar la integración de los recursos humanos y asegurar servicios de calidad a los clientes.

La Gerencia de Productos de Comercio Exterior del Banco del Pacífico ha manifestado que en las conversaciones preliminares que se han efectuado con el área de Comercio Exterior de Banco Continental se ha mencionado informalmente que el nuevo banco utilizará el producto de Corresponsalía de Comercio Exterior que ha desarrollado Banco del Pacífico.

Sin embargo, debido a que la fusión no ha pasado aún por ciertas etapas de tipo legal y organizacional que deben cumplirse antes de que ambos bancos se integren completamente, la comercialización del producto de Corresponsalia a los demás bancos queda en estado de espera. En el momento en que las áreas de Comercio Exterior de ambos bancos estén fusionadas, se comenzará la implementación de este proyecto.

2.2. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PRODUCTO

Los objetivos principales del producto desarrollado para servicios de Corresponsalía son:

- Permitir al banco corresponsal la captura de información para realizar justificaciones de divisas, ventas anticipadas de divisas, anulaciones de trámites, Vistos Buenos (DUIs y FUEs) y declaración juramentada sobre el impuesto a la circulación de capitales (ICC).
- Establecer la comunicación con el computador del Banco Central para acceder a su base de datos de Comercio Exterior.
- Mostrar la información recibida del Banco Central en base a los datos enviados, con el fin de que el banco corresponsal pueda tomar decisiones sobre la transacción que está realizando.
- Mantener una base de datos de clientes de Comercio Exterior, actualizada diariamente con información del Banco Central.
- Proveer de información gerencial al banco corresponsal para una mejor gestión de sus productos y alimentar su modelo de negocio.

2.3. ESTABLECIMIENTO DE PREMISAS DE PLANEACION

2.3.1. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para desarrollar este proyecto se han realizado:

- Recopilación de información sobre la misión, visión y objetivos del Banco.
- Entrevistas con la Gerente de Productos de Comercio Exterior para conocer el alcance del proyecto.
- Investigación sobre la reglamentación que rige al producto: Reglamento de Comercio Exterior del Banco Central, Regulación 939-95 de la Junta Bancaria, etc.
- Entrevista con el Gerente de Desarrollo de Sistemas de la Gerencia de Productos y con el desarrollador del producto de Corresponsalía.
- Investigación sobre el producto desarrollado internamente.
- Investigación sobre el producto desarrollado por la competencia.
- Investigación sobre la base legal de la competencia.
- Recopilación de estadísticas de cantidades de transacciones de corresponsalía que realiza el sector bancario.

- Entrevistas con usuarios del producto de la competencia.

- Entrevista con el Gerente de Productos Electrónicos para obtener asesoramiento en materia de normas de certificación bajo los estándares ISO.

- Entrevista con la Subgerente de Productos Financieros Corporativos y Personales para obtener asesoramiento sobre el estudio de factibilidad del producto de Corresponsalía.

2.3.2. ANÁLISIS DE ESTRUCTURA DE SISTEMAS DEL PRODUCTO

En las entrevistas realizadas con el Gerente de Sistemas de la Gerencia de Productos de Comercio Exterior se recopiló la siguiente información:

Formas de Conexión entre Banco Central y los bancos corresponsales

La conexión entre el Banco Central y los bancos del sistema financiero a través de un switch transaccional provisto por una empresa calificada se da de dos formas:

Modalidad BACK-END: Esto significa que el switch (empresa proveedora de comunicaciones) se conecta con todos y cada uno de los computadores centrales de las diversas instituciones adheridas a la red para enrutar las transacciones desde el banco adquiriente hacia el Banco Central, bajo esta modalidad de operación, para el correcto funcionamiento de la red.

No sólo es relevante la gestión propia del switch sino la suma de la eficiencia de cada una de las instituciones conectadas y que forman parte del proceso que originó la transacción. En definitiva cada banco interactúa con el Banco Central a través de su propio sistema de información, usa el switch únicamente para el envío y recepción de los mensajes al computador del Banco Central.

En esta modalidad están funcionando actualmente los bancos que se conectan al Banco Central a través del servicio de BANRED.

Modalidad FRONT-END: En esta modalidad la empresa proveedora de comunicaciones procesa las transacciones enrutándolas hacia el Banco Central y devolviendo al Banco adquiriente

una respuesta consistente. Las ventajas de esta modalidad de conexión se aprecian en un mejor tiempo de respuesta, un menor costo en el proceso.

En esta modalidad la empresa proveedora de comunicación es quien controla y administra las funciones de todo el ciclo de las transacciones; adicionalmente debe proveer del sistema de información que permita acceder a la información que los Bancos requieran.

El Banco ha desarrollado un excelente sistema de información gerencial y transaccional de corresponsalía que interesa mucho a otros bancos del sistema. Por las facilidades que presta en su diseño es totalmente factible incorporar al sistema diversos bancos sin afectar su desenvolvimiento.

Diagrama de Proceso entre Banco del Pacífico y Banco Central

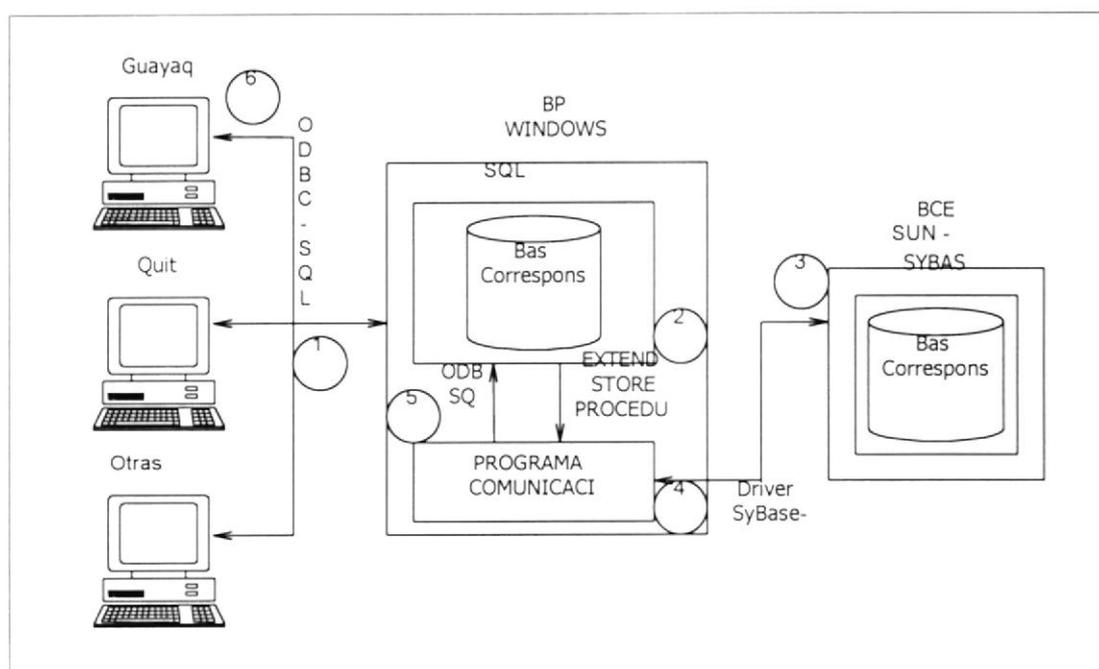


Figura No. 1

1. Las estaciones de las diferentes localidades ejecutan transacciones en la base de datos de Corresponsalía utilizando ODBC (Open Data Base Connectivity).
2. Si la transacción requerida por el usuario debe ser procesada en el Banco Central del Ecuador, la base de datos envía el requerimiento al programa de Comunicación que es el que lleva a cabo la ejecución de la transacción en el Banco Central, utilizando el procedimiento almacenado extendido ("Extended Stored Procedure").
3. El programa de comunicación ejecuta el proceso en el servidor del Banco Central utilizando ODBC.
4. Una vez procesado el requerimiento, el Banco Central devuelve un código de estado de ejecución (0000 – correcto) al programa de comunicación.
5. El programa de comunicación envía la respuesta obtenida del Banco Central a la base de datos de Corresponsalía del Banco del Pacífico.
6. Las estaciones consultan el estado final del requerimiento enviado y procesado.

Todas las transacciones que no han sido procesadas en línea directamente con el Banco Central son enviadas mediante el inicio de una tarea en SQL (Structure Query Language) que se ejecuta cada 2 horas.

El sistema de información gerencial de corresponsalía desarrollado para uso interno del Banco tiene las siguientes características:

Plataforma operacional:	Windows NT
Lenguaje de programación:	Visual Basic 5.0
Base de Datos:	SQL Server
Requerimientos de Almacenamiento:	8 Gigabytes
Requerimientos de Procesador:	64 MB de RAM

Módulos Generales:

- Manejo de seguridades para usuarios: Claves de acceso a diferentes niveles de usuarios (operadores, supervisores, auditores y de consulta)
- Manejo de firmas: Puede invocar a funciones propias de ventanillas para despliegue visual de las firmas de los funcionarios de los organismos responsables de la autorización de la importación / exportación que así lo requiera.
- Registro de Clientes: Registro y actualización de clientes calificados por Banco Central como importador y/o exportador.
- Tarifas especiales: Permite al usuario supervisor registrar tarifas especiales para el cobro de comisiones a un determinado cliente.
- Comisiones: Para cada tipo de transacción se registra la comisión que deberá ser cobrada por el servicio.

Módulos transaccionales en línea con el Banco Central:

- Justificación de divisas: Ingreso de las justificaciones de divisas percibidas por el cliente como pago a sus exportaciones. Para clientes con despacho cerrado por mora en divisas, las justificaciones son procesadas en línea. Para clientes con despacho abierto las justificaciones son enviadas para su procesamiento al final del día.
- Venta anticipada de divisas: Permite registro de las ventas anticipadas de divisas para futuras exportaciones. Llamados también convenios DAFE.
- Anulación de Vistos Buenos de Exportación: Permite el ingreso de las anulaciones de Vistos Buenos de Exportación que no hayan sido aforados.

Módulos transaccionales en batch (final del día):

- Vistos Buenos (DUIs y FUEs) o Autorizaciones de Trámites de Importación o Exportación solicitados por los clientes: Este ingreso es posterior a la revisión de documentos, despacho y arancel relativos al permiso.

Módulos de Gestión:

- Reportes
- Consultas

- Auditoría: Verifica detalles operativos de las transacciones registradas por los usuarios. Solo lo pueden usar aquellos usuarios que tienen el nivel de acceso de supervisor y auditor.

Modalidad de contingencia: Esta modalidad de trabajo se utiliza en situaciones de que la información referente a clientes, precios y partidas arancelarias que se requiere para operar el sistema y que es alimentada diariamente en la mañana por el Banco Central a todos los bancos corresponsales, no ha sido recibida a tiempo o está incorrecta. En esta modalidad cada transacción ingresada se valida en línea contra la base de datos del Banco Central para garantizar su integridad

Documentación del Producto:

- Manual de políticas y procedimientos
- Manuales de Uso
- Manuales técnicos
- Ayuda en línea

2.3.3. BASES LEGALES SOBRE LAS QUE TRABAJA LA COMPETENCIA

Considerando que la principal competencia en nuestro análisis es BANRED S.A., al realizar la investigación de las bases legales sobre las que trabaja dicha empresa se pueden anotar los siguientes puntos:

- La competencia ha desarrollado una aplicación para microcomputador en la cual maneja la interfaz que los bancos requieren para la conexión al servicio de Comercio Exterior con el Banco Central. El objeto de realizar este desarrollo de software es ceder la licencia de uso del mismo a los bancos que se suscriben a este servicio.
- El servicio de enlace estipulado en el contrato comprende:
 - a) Servicio de conexión con el Banco Central a través de BANRED para la transacciones detalladas en un anexo al contrato.
 - b) Licencia de uso no exclusiva de la aplicación desarrollada.
 - c) Instalación y entrenamiento sobre la aplicación desarrollada al personal autorizado por el banco, por una sola vez, en un microcomputador proporcionado por el banco.
- La competencia factura a los bancos una tarifa mensual con pago anticipado y concede licencia de uso de la aplicación desarrollada sin costo alguno adicional. Al valor de la tarifa se adicionan los valores correspondientes al Impuesto al Valor Agregado, en los términos de la ley. La tarifa mencionada está sujeta a cambio previo aviso por escrito con dos meses de anticipación.

- No es responsabilidad de BANRED:
 - a) Cualquier uso que se le de al servicio de enlace con el Banco Central que no fuese para Comercio Exterior y todo lo estipulado en el Reglamento de Comercio Exterior.
 - b) Uso del servicio de enlace para conectarse a otra institución financiera que no sea el Banco Central.
 - c) Inclusión de terceros que usen este servicio de enlace a través del banco para conectarse con el Banco Central u otra institución financiera adscrita al servicio.
 - d) Los modem, líneas telefónicas u otros equipos de comunicación que el banco necesite para la conexión con BANRED.
 - e) Mantenimiento y/o reparación técnica de los equipos propios del banco que se encuentren involucrados en el Servicio de Comercio Exterior, incluyendo el microcomputador donde se ejecute la aplicación desarrollada cedida por BANRED.
- BANRED suspende el servicio al banco en caso de que el Banco Central resolviera suspender la autorización a dicho banco para actuar como corresponsal. La suspensión se hará en la fecha en que el Banco Central o el propio banco lo notifiquen por escrito a BANRED.

2.3.4. ANÁLISIS DE ESTRUCTURA DE SISTEMAS, SERVICIO Y PRECIOS DE LA COMPETENCIA

Esquema Operacional entre Bancos Privados, BANRED y BCE

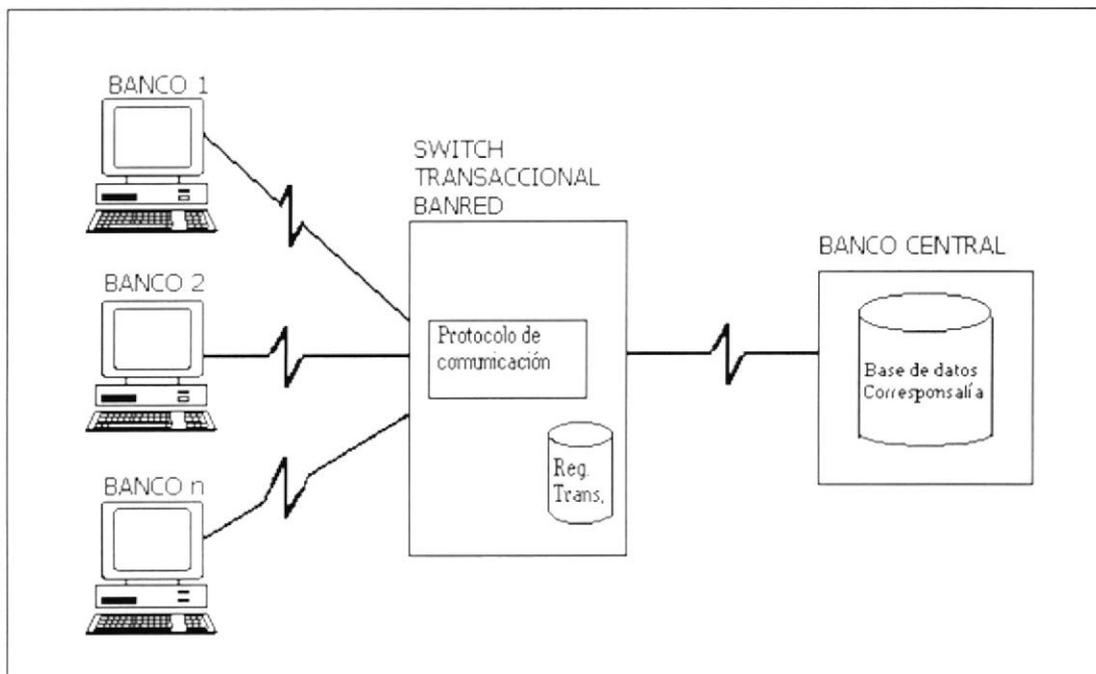


Figura No. 2

FUNCIONES:

- Controla comunicaciones con Banco Central

- Procesa requerimientos enviados por los diferentes bancos
- Registro de transacciones

EQUIPAMIENTO NECESARIO EN LAS ESTACIONES DE TRABAJO:

HARDWARE:

- Microcomputador: Procesador 586 o superior, al menos 300 MB en disco, impresora de 80 columnas, monitor de 24 líneas 80 columnas, mouse y teclado.
- Tarjeta ISA multiprotocol adapter
- Dispositivo de comunicación:
 - Modem
 - Radio
- Stratus

SOFTWARE:

Software básico:

Sistema Operativo OS/2

Communication Manager:

Subsystem Management: SNA

Software aplicativoal:

Lenguaje de Programación: COBOL

Base de Datos: Ninguna (Las transacciones se registran únicamente en la Base de Datos del Banco Central)

Opciones de la Aplicación:

Consulta de Clientes.- Accede a la Base de Datos de clientes del Banco Central y muestra la información disponible para el cliente objeto de la consulta.

Consulta de Aranceles.- Con el código asignado al producto, accede a la Base de Datos del Banco Central y despliega descripción del producto y el detalle de restricciones y requisitos previos para importación/exportación.

Justificación de Divisas.- Registra en el Banco Central la institución financiera que adquirió las divisas objeto de la justificación, monto y fecha del trámite.

Registro de Divisas Anticipadas.- Venta anticipada de divisas para futuras exportaciones, llamadas también convenios DAFE; el cliente puede justificar anticipadamente la venta de divisas a una institución financiera, y registrar en el Banco Central monto y fecha, éste a su vez

asigna un número de documento para posteriores referencias.

Anulación de Trámites de Exportación.- Accede a la Base de Datos del Banco Central para dar de baja una autorización de exportación.

Autorización y registro de trámites de Importación/Exportación.- Existen dos tipos de autorización:

- Transacciones autorizadas por BANRED.- BANRED mantiene localmente el archivo de clientes del banco Central el cual es actualizado diariamente. Si el cliente tiene despacho abierto en la Base de Datos local (BANRED), se procede a la autorización por parte del BANRED, estas autorizaciones pueden ser modificadas o eliminadas durante la fecha de proceso. Al cierre del día, estas transacciones son enviadas al Banco Central para su proceso respectivo.
- Transacciones autorizadas por Banco Central (en línea).- Únicamente si el cliente tiene despacho cerrado en los archivos de BANRED, la autorización se lo realiza en línea con el Banco Central, el cual podrá autorizar o rechazar la transacción.

Registro de Trámites Autorizados.- Accede al computador del Banco Central para registrar información relacionada a la exportación: número de documento de exportación (DUI, FUE), moneda de la divisa, valor FOB, sub-partidas y montos para cada uno de ellas.

Parámetros del Sistema.- Es una opción únicamente para personal técnico de BANRED, al instalar la aplicación por primera vez, se ingresa información concerniente a la estación de trabajo, y no puede ser manipulada por los usuarios.

Consulta de Precios Referenciales.- Permite consultar los precios mínimos referenciales vigentes para productos sujetos a este control, su acceso es por código de producto.

Reporte Diario de Transacciones.- Al final del día se puede emitir un listado de todas las transacciones aceptadas y rechazadas durante la jornada.

Sistema de seguridad.- Provee un subsistema de control y administración de usuarios que tienen acceso a la aplicación a través de las siguientes opciones:

Ingreso de Usuarios.- Permite que nuevos usuarios puedan usar la aplicación

Consulta de Usuarios.- Consultas individuales por usuario.

Modificación de Usuarios.- Permite modificar datos generales y permisos de los usuarios.

Eliminación de Usuarios.- Dar de baja a usuarios para que ya no puedan acceder a la aplicación.

Reporte de Actividad de Usuarios.- Sirve para auditar la actividad del usuario en el sistema, muestra todas las altas y bajas realizadas en la operación de la aplicación.

Servicios que otorga BANRED

- Enlace entre el computador del Banco usuario, BANRED y Banco Central
- Soporte para la aplicación de comercio exterior

- Reporte mensual de uso del sistema

Precio del Servicio

La tarifa mensual vigente para este servicio está en el orden de 800 dólares americanos, más impuestos del Ley; esta tarifa es única, no está en relación con la cantidad de transacciones que se procesen ni a los montos de las negociaciones.

2.3.5. ANALISIS DE ESTADISTICAS DE TRANSACCIONES

La Gerencia de Productos de Comercio Exterior a través de la Subgerencia de Sistemas recabó información histórica de las transacciones de corresponsalía hechas en el sistema financiero del país entre los meses de enero de 1998 hasta abril de 1999; información que comprende transacciones y montos totales en las diferentes actividades de corresponsalía: Permisos de Exportación e Importación; Justificación de divisas producto de las exportaciones, Convenios por venta anticipada de divisas por futuras exportaciones y Anulaciones, (Ver anexo "A").

Esta información histórica del total de transacciones y montos negociados en los 16 meses, constituye la base estadística para establecer un pronóstico del comportamiento de ésta actividad en el primer trimestre del año 2000. Esta estimación se la va a realizar utilizando técnicas de pronóstico que manipulan información histórica, conocidas como Series de Tiempo.

ANÁLISIS DE SERIES DE TIEMPO

El análisis de Series de tiempo establece tres pasos a seguir:

1. Conocer los factores que afectan el desempeño histórico del producto:

- Tendencia a largo plazo: Tendencia de la serie a crecer o decrecer gradualmente.
- Fluctuación cíclica: Tendencia de las series a subir o bajar según un patrón cíclico.
- Variación estacional y aleatoria: Tendencia de la serie a variaciones hacia arriba o abajo durante estaciones específicas en el año.

La serie de tiempo objeto del análisis, como se puede apreciar en la Figura 3, presenta un comportamiento estable durante todo el ciclo, excepto en dos meses en los que se da una brusca variación hacia arriba y hacia abajo (febrero/1999 y marzo/1998) respectivamente, se asume que esta desviación se presenta debido a factores aleatorios, ocasionados por un comportamiento casual de la economía del país. En la figura No. 3 también se grafica la serie regularizada (alisada), el objetivo es disminuir los efectos de las variaciones aleatorias mediante la aplicación de promedios, llamado también método de promedios móviles.

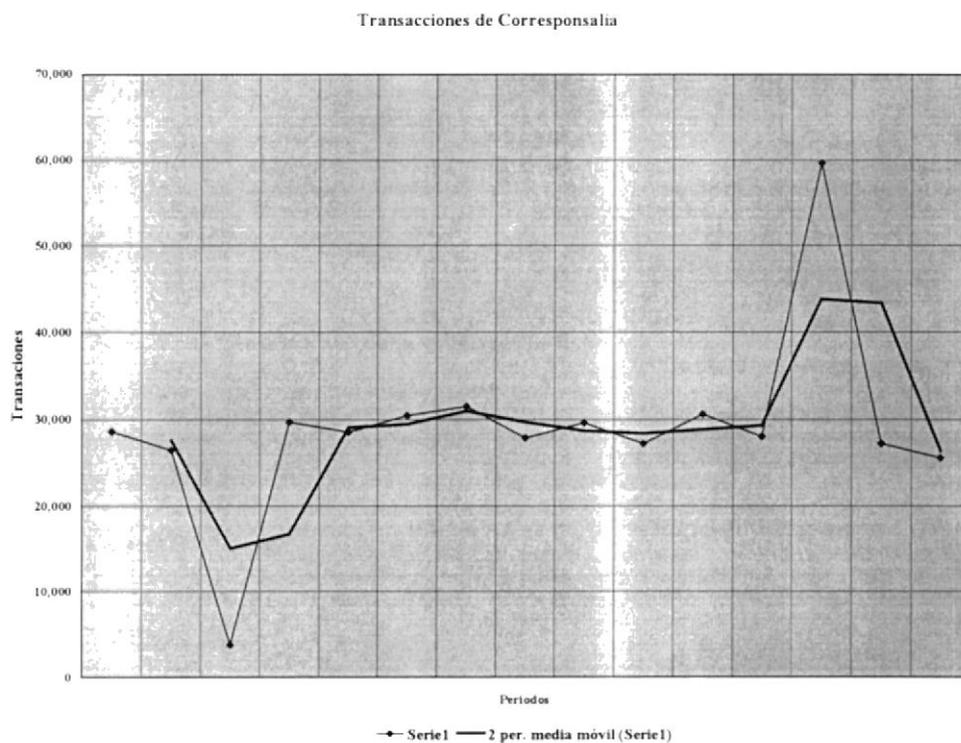


Figura No. 3

2. Efecto de cada factor en el comportamiento del producto:

Los factores más importantes que influyen en las actividades de comercio exterior son:

- Cotización de las divisas
- Inflación
- Restricciones a las exportaciones: Cupos asignados para el ingresos de productos en los mercados internacionales, Aranceles, Nuevos estándares de calidad para los productos de exportación.
- Restricciones a las importaciones: Aranceles, políticas proteccionistas, regulaciones fiscales.

3. Hacer predicciones para cada uno de los escenarios

Los diversos escenarios determinan el número de transacciones de corresponsalía que se espera en el primer trimestre del año 2000, éstos están afectados por los factores antes mencionados y que inciden porcentualmente en cada uno de ellos.

Optimista: Se prevé un incremento de las transacciones de Comercio Exterior del 20% de acuerdo a datos obtenidos a través de los medios de comunicación.

Las importaciones podrían verse favorecidas si se dan los siguientes factores:

- Estabilidad en el tipo de cambio
- Incremento del poder adquisitivo de la población
- Desaceleración en la tasa de inflación

Las actividades de exportación podrían recuperarse si se dan factores como:

- Apertura de nuevos mercados
- Acuerdo entre productores y exportadores de banano
- Recuperación de la producción de camarones
- Apertura de nuevas líneas de crédito
- Nuevos productos no tradicionales

Pesimista: De acuerdo al comportamiento actual de la economía, los analistas económicos a través de los medios de comunicación han manifestado su temor de una contracción de las importaciones y exportaciones de hasta un 50%.

Caída de las importaciones por factores como:

- Incremento en la cotización de las divisas
- Hiperinflación
- Productos sustitutos de fabricación nacional

Baja en las exportaciones por:

- Conflicto entre productores y exportadores de banano

- Presencia de plagas en la producción de camarón
- Cierre de líneas de crédito en los bancos, por incremento del riesgo país.

Probable: Probablemente el panorama en los primeros meses del año 2000 sea el de un crecimiento de no más allá del 10% con respecto al año anterior.

Una mesurada recuperación en las exportaciones por:

- Control de las plagas que afectan al camarón
- Líneas de crédito se mantienen
- Se prevé también una estabilización de la economía que reduciría el riesgo de una hiperinflación.

Modelación mediante el método de promedios móviles de las series de tiempo para cada uno de los escenarios

El método de los promedios móviles es un método para elaborar pronóstico de corto plazo; la metodología recomienda fijar un número de períodos sobre los cuales se va a obtener un promedio. Así para encontrar el promedio móvil de "n" meses, la fórmula es:

Pronóstico del mes siguiente = Promedio de los "n" meses anteriores

Esta fórmula se aplicó para los tres primeros meses del año 2000 y los resultados obtenidos

para los diferentes escenarios se muestran en el Anexo "B".

INDICADORES BÁSICOS QUE SE DESPRENDEN DEL ANÁLISIS

Número promedio de transacciones esperadas en el primer trimestre del año 2000:

Probable: 30.391 transacciones

Optimista: 36.470 transacciones

Pesimista: 18.239 transacciones

Bancos con el mayor número de transacciones y porcentaje de participación:

BCO	Nombre del Banco	Escenarios Año 2000			% de Participación	Participación Acumulada
		Probable	Optimista	Pesimista		
647	PICHINCHA	5592	6738	3374	18.52%	18.52%
646	PACIFICO	5461	6596	3305	18.08%	36.60%
651	PRODUBANCO	3612	4382	2199	11.96%	48.56%
648	POPULAR	3365	4072	2042	11.14%	59.70%
625	FILANBANCO	3388	4039	2015	11.22%	70.92%
617	CREDITO	2444	2965	1488	8.09%	79.02%
615	CONTINENTAL	1060	1286	646	3.51%	82.53%
603	AUSTRO	904	1094	548	2.99%	85.52%
652	PROGRESO	624	738	367	2.07%	87.59%
608	BOLIVARIANO	610	718	357	2.02%	89.61%
692	LLOYDS BANK INT.	485	583	292	1.61%	91.21%
684	CITIBANK	470	568	285	1.56%	92.77%
634	INTERNACIONAL	434	521	260	1.44%	94.21%
629	GUAYAQUIL	401	482	241	1.33%	95.53%

Bancos con el menor número de transacciones:

BCO	Nombre del Banco	Escenarios Año 2000			% de Participación	Participación Acumulada
		Probable	Optimista	Pesimista		
601	AMAZONAS	274	333	168	0.91%	0.91%
705	COFIEC	248	303	152	0.82%	1.73%
642	MACHALA	225	271	136	0.75%	2.47%
688	ABN. AMRO BANK	204	246	123	0.68%	3.15%
123	CENTRAL	94	115	58	0.31%	3.46%
	OTROS (*)	72	87	44	0.24%	3.70%

(*) Banco de Colombia, Comercial de Manabí, Territorial, General Rumiñahui, Aduanas

2.4. FORMULACION DE PLANES DERIVADOS

2.4.1. EVALUACION DE ESTRUCTURA DE LA GERENCIA DE PRODUCTOS PARA DAR SOPORTE

Uno de los planes derivados que se debe formular dentro de la planificación estratégica de este proyecto es el análisis de la estructura funcional y técnica que debe tener la Gerencia de Productos de Comercio Exterior para atender el desarrollo de la programación, mantenimiento de bases de datos, atención al servidor y soporte a usuarios que se requiere para la puesta en marcha del producto.

Estructura organizacional actual

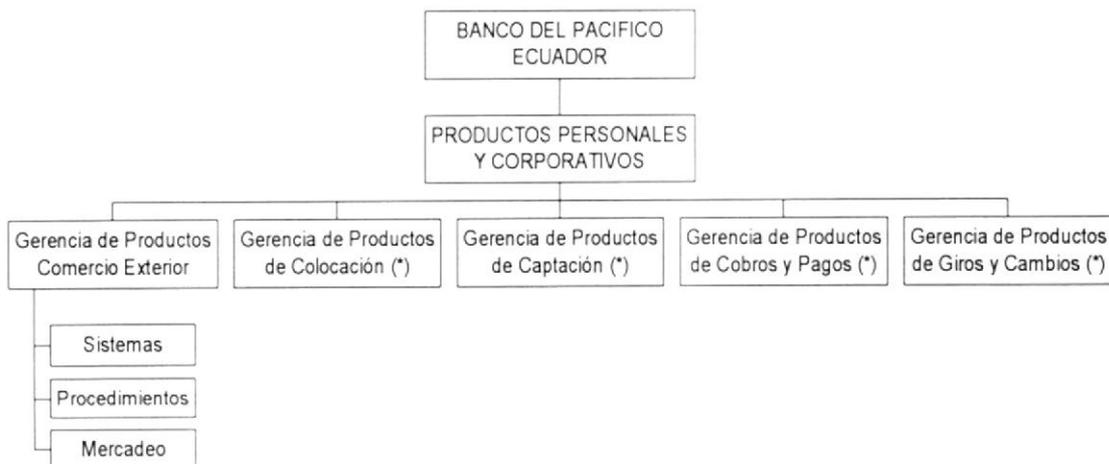


Figura No. 4

(*) Todas las Gerencias de Productos tienen la misma estructura que se muestra para la Gerencia de Productos de Comercio Exterior.

Cada Gerencia de Productos tiene tres áreas funcionales que son las siguientes:

Sistemas: Liderado por un gerente de desarrollo de sistemas. En esta área se realiza el análisis, programación y mantenimiento de los programas que corresponden a los productos de cada gerencia.

Procedimientos: Formado por personal especializado en Organización y Métodos. En esta área se realiza el análisis de procesos, elaboración de procedimientos, escritura de manuales de procedimientos y soporte operativo a las áreas involucradas en los productos de la gerencia.

Mercadeo: Formado por una persona especializada en Publicidad y Mercadotecnia. Realiza investigaciones de mercado, análisis de costo-beneficio de proyectos, costeo de productos ya implementados, desarrollo del modelo de negocio.

En el caso de la Gerencia de Productos de Comercio Exterior, dentro del área de Sistemas existe actualmente una persona encargada exclusivamente del producto "Corresponsalía". Esta persona ha desarrollado el sistema que es utilizado por los usuarios del Banco, proporciona mantenimiento a los programas y se encarga del soporte técnico.

Estructura organizacional propuesta

La estructura que se propone es que dentro de la Gerencia de Productos de Comercio Exterior el área de Sistemas se subdivida en dos áreas "funcionales": la primera enfocada a los productos propios de la Gerencia que son de uso interno, y la segunda enfocada solamente al nuevo producto "Corresponsalía BCE".

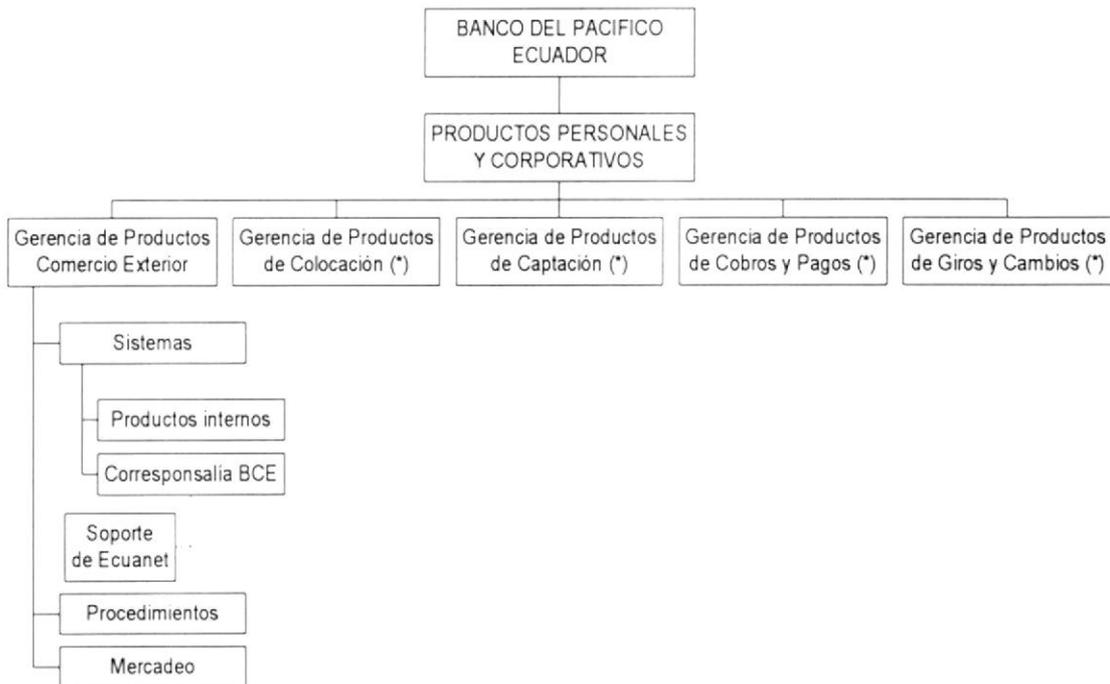


Figura No. 5

En el área enfocada al producto de Corresponsalía se incorpora a la persona que actualmente trabaja en el producto y se requeriría una persona adicional para apoyar las labores de desarrollo de sistemas y soporte técnico al servidor y base de datos. Esta área tendría el apoyo de un soporte de Ecuonet para lo referente a la conexión de los bancos corresponsales al switch. Ecuonet daría soporte técnico a los bancos corresponsales y filtraría las consultas que correspondan resolver a la Gerencia de Productos.

Nótese que al describir la estructura del área de Sistemas de la Gerencia de Productos de Comercio Exterior hemos mencionado que se subdividiría en "áreas funcionales". Con este término queremos expresar que se trata de una estructura dinámica formada por grupos de funciones dentro del área de Sistemas, en lugar de áreas estructurales. En el área de Sistemas de la Gerencia de Comercio Exterior existe un Jefe que tiene a su cargo varias personas, dos de

las cuales tienen la función de atender los productos de Corresponsalía. Al trabajar en una estructura dinámica estas personas pueden, en un momento dado en que la Gerencia lo requiera, trabajar temporalmente en la atención de productos internos de Comercio Exterior, o puede ocurrir también que personal que atiende productos internos pase a apoyar temporalmente al grupo de Corresponsalía.

2.4.2. EVALUACIÓN DE LA VENTAJA DE OBTENER CERTIFICADO DE CALIDAD ISO PARA EL PRODUCTO

Como parte del plan estratégico para la comercialización del servicio de Corresponsalía con Banco Central, la Gerencia de Productos de Comercio Exterior se ha planteado evaluar la obtención del certificado de calidad bajo las normas ISO.

Estar bajo las normas ISO significa que la empresa está consciente de lo que hace, cómo lo hace y cómo satisfacer al cliente.

Las ventajas de tener certificación ISO para una empresa son:

- a) Le obliga a estar preocupada constantemente por la calidad en sus procesos y productos para mantener la certificación ISO, y
- b) Le permite competir cuando se exporta bienes o servicios ya que en otros países donde se desconoce a la empresa, el tener certificado ISO ofrece una mayor seguridad a los compradores extranjeros.

Dentro de las normas ISO existen varias series: 9000, 10000, 14000 entre otras. Las normas ISO 9000 están enfocadas a empresas de servicios y prevén que dichos servicios deben estar bien diseñados y contar con elementos capaces de determinar la calidad, por medio de la valoración y percepción de sus clientes. Por este motivo, las normas ISO 9000 son la reglamentación bajo la cual se trabajará en este proyecto.

Ubicación de la empresa dentro de las normas ISO 9000

Las empresas se clasifican en tres grupos según las normas ISO de la serie 9000:

1er. Grupo Empresas con diseño, producción, suministro y servicio posventa.

2do. Grupo Empresas que producen, suministran y dan servicio posventa.

3er. Grupo Empresas con capacidad para detectar y controlar fallos del producto en inspecciones y ensayos finales.

Las empresas del primer grupo engloban a las que diseñan productos o servicios en distintas formas. Por ejemplo: diseñar un nuevo servicio bancario, pólizas de seguros, servicios asistenciales.

En el segundo grupo están las que hacen lo mismo pero no diseñan, no inventan, si no que fabrican piezas diseñadas por su cliente o por otros; ofrecen un servicio rutinario; el producto o servicio se realiza en base a planos o especificaciones proporcionadas por terceros.

El tercer grupo abarca aquellas empresas que pueden responsabilizarse de ensayar e inspeccionar productos acabados; no diseñan, no producen: usan el producto para ofrecer un servicio que debe poderse ensayar e inspeccionar. En este caso se encuentran también una tienda de alquiler de vídeos o un dentista.

Por ser el Banco una empresa que diseña internamente sus servicios tanto en forma masiva como en forma dirigida, se puede concluir en que encaja dentro del primer grupo.

Ubicación del producto dentro de las normas ISO 9000

La serie de normas ISO 9000 ofrece 3 opciones. La más exigente de todas es la ISO 9001, que consta de 20 puntos que deben ser implantados y documentados. Por su parte, la ISO 9002 sólo se diferencia de la anterior en la eliminación de la sección que hace referencia al diseño, con lo que se reduce a 19 puntos. Por último, la Norma ISO 9003, significativamente más corta que las anteriores, se reduce a 8 puntos. El hecho de que las normas 9002 y 9003 tengan menos puntos de revisión que la 9001 no significa que sean normas "peores" o "incompletas" sino que pone un mayor énfasis en lo referente a algunos temas concretos del aseguramiento, dejando otros de lado. Esto puede ir muy bien para algunas empresas, pero comúnmente, la estructura de las empresas de servicios encaja con la ISO 9001 o la 9002.

Los puntos que se revisan en cada una de las normas son:

	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
1. Responsabilidad de la dirección	x	x	✓
2. Sistema de calidad	x	x	✓
3. Revisión del contrato	x	x	x
4. Control del diseño	x	●	●
5. Control de la documentación y los datos	x	x	x
6. Compras	x	x	●
7. Control de los productos suministrados por el cliente	x	x	x
8. Identificación y trazabilidad de los productos	x	x	✓
9. Control de los procesos	x	x	●
10. Inspección y ensayo	x	x	✓
11. Equipos de inspección, medición y ensayo	x	x	x
12. Estado de inspección y ensayo	x	x	x
13. Control de productos no conformes	x	x	✓
14. Acciones correctivas y preventivas	x	x	✓
15. Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega.	x	x	x
16. Control de los registros de calidad	x	x	✓
17. Auditorías internas de la calidad	x	x	x
18. Formación	x	x	x
19. Servicio posventa	x	x	●
20. Técnicas estadísticas	x	x	✓

- ✘ Punto con todos los requisitos
- ✓ Punto con exigencias parciales
- Punto de no aplicación

Luego de este análisis se puede concluir que el producto de Corresponsalía encaja en la certificación de la Norma ISO 9002.

Visión global de la ISO 9002

La Norma ISO 9002 contiene 19 puntos que describen los requisitos que deben implantarse en la empresa para asegurar que cumple con una norma de calidad predefinida. Estos puntos hacen referencia a los procesos que pudiesen influir directa o indirectamente en la Calidad del servicio prestado, por lo que, resumiendo los principios que deben observarse son:

- Definir cómo deben realizarse los procesos, de forma que cumplan con los requisitos de las normas y los objetivos trazados.
- Redactar documentos que reflejen la forma de trabajar definida (Manual de Calidad, Procedimientos Generales, Procedimientos Específicos).
- Ejecutar los procesos según se especifica en dichos documentos.

Los aspectos que en general son afectados por la Norma ISO 9002 son:

ORGANIZACIÓN: Antes de empezar a prestar el servicio, el Banco debe tener una estructura de organización que le permita lograr los objetivos que se plantea.

RELACION CON EL CLIENTE: Como paso previo también es necesario conocer las expectativas que tienen los clientes para poder definir un servicio que los satisfaga. También significa establecer un acuerdo entre el cliente y la empresa sobre las condiciones en que se va a prestar el servicio.

COMPRAS: En caso de necesitar subcontratar servicios (por ejemplo, el servicio de conexión de Ecuagnet) se deben cumplir unos requisitos mínimos para asegurar que el servicio global tiene la calidad especificada.

PRESTACION DEL SERVICIO: El servicio debe prestarse conforme a unas especificaciones que aseguren la calidad final. Se tratan varios factores como: el control de calidad, la forma de ejecución de los trabajos, el control del proceso, el aseguramiento de la calidad, etc.

REGISTRO Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACION: Durante la ejecución del proceso se genera una información que muestra como está funcionando el servicio. Esta debe analizarse y actuar en consecuencia, motivando la mejora continua.

ATENCION AL CLIENTE: En cualquier momento el cliente debe ser el foco de todos los esfuerzos. Después de prestar el servicio debe evaluarse su grado de satisfacción para buscar nuevas mejoras.

REVISIONES: Por medio de auditorías y otros sistemas se revisa continuamente la idoneidad del Sistema de Calidad y su correcta implantación.

FORMACION: Todo lo expuesto requiere disponer de personal bien preparado y formado en diversas técnicas. Para ello se sistematiza un proceso de formación.

TECNICAS ESTADISTICAS: Se utilizan técnicas estadísticas para valorar toda la información que recoge el sistema. Aparte de los métodos estadísticos matemáticos hay muchos otros que están orientados a la mejora de la calidad, de sencilla aplicación y muy útiles.

Pasos previos a la certificación

Antes de iniciar el proceso de certificación del producto, es necesario ponerse en contacto con la empresa que en el Ecuador representa a ISO para conocer en detalle las normas bajo las cuales se desea certificar.

Luego es aconsejable contratar un consultor externo que brinde apoyo en este campo. Esta consultoría ayudará a revisar todas las exigencias de las normas antes de que la empresa verificadora se haga presente y detectará los puntos que no se están cumpliendo para mejorarlos antes de la inspección.

Luego se escoge una empresa verificadora autorizada para extender la certificación ISO. En el caso de Ecuador existen 5 empresas verificadoras, de las cuales las más recomendadas para estos procesos son BUREAU VERITAS y SGS por su experiencia y reconocimiento nacional e internacional.

Fases del proceso de certificación

Las fases por las que debe pasar todo proceso de certificación son:

Fase I: Diagnóstico (se refiere a la inspección que realiza la empresa verificadora del proceso o

producto que se va a certificar y elaboración de la lista de actividades que se deben cumplir en el proceso)

Fase II: Proceso interno de adecuación (se refiere al proceso interno que la empresa debe efectuar para adaptar sus procesos a las normas ISO que debe cumplir)

Fase III: Inspección preliminar que realiza la empresa verificadora

Fase IV: Inspección definitiva

Costos de la certificación

Los costos estimados para obtener una certificación de ISO 9002 son:

- \$50.000,00 para extender la certificación
- \$50.000,00 por cada renovación de la certificación, lo cual debe realizarse cada 2 años.

2.5. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PRODUCTO

Para realizar el estudio de factibilidad del producto de Corresponsalía se considerarán los datos obtenidos en el capítulo ANALISIS DE ESTADISTICAS DE TRANSACCIONES y se considerarán los datos obtenidos para el escenario pesimista.

En el análisis se tomarán los siguientes factores:

INGRESOS = Ingresos por Banco del Pacífico + ingresos por servicio a otros bancos

EGRESOS = Gastos por Banco del Pacífico + gastos por servicio a otros bancos

INGRESOS

Ingresos mensuales por Banco del Pacífico

Cantidad de transacciones Banco del Pacífico :	3.300
Precio promedio por transacción cobrada por el Banco a sus clientes:	US\$ 7,50
Ingresos por comisiones (3.300 * 7.50):	<u>US\$ 24.750</u>

Ingresos por servicio a otros bancos

Para establecer los ingresos por servicio a otros bancos se tienen tres posibilidades: 1) Cobro de tarifa fija mensual; 2) Cobro de una comisión por transacción; 3) Cobro de un valor fijo si la

cantidad de transacciones está dentro de un rango e incrementos por transacciones que sobrepasen este rango.

Para el análisis se ha tomado como referencia la forma de cobro y el valor que utiliza la competencia, es decir la modalidad 1 que es cobro de tarifa fija mensual de US\$ 800. Utilizamos este valor como referencia para el análisis por considerarlo el más alto que podríamos cobrar a los bancos corresponsales con los que pactemos el servicio.

Considerando que en el análisis de estadísticas de transacciones se prevé que la estrategia de negocios debe ir por la línea de vender el servicio a los bancos Pichincha, Produbanco, Popular y Filanbanco, y que además la Gerencia de Productos de Comercio Exterior ya ha realizado contactos previos con los bancos Machala, Bolivariano y Guayaquil, para el cálculo del ingreso mensual se considerarán estos 7 bancos. El ingreso mensual que se tendría por ellos tomando como referencia el precio de la competencia de US\$ 800 sería de US\$ 5.600.

Total de ingresos

US\$ 24.750 + US\$ 5.600 = **US\$ 30.350**

EGRESOS

Gastos mensuales por servicio Banco del Pacífico:

Sueldos personal de Sistemas (1 analista de sistemas) considerando un tipo de cambio de S/.17.000 por dólar: US\$ 411,76

Sueldos personal operativo (3 ayudantes de Atención al Público) que atiende el servicio de Corresponsalía: US\$ 352,94

Total gastos mensuales Banco del Pacífico (US\$ 411,76 + US\$ 352,94)= US\$ 764,70

Gastos mensuales por servicio a otros bancos:

Sueldo personal de Sistemas adicional (1 programador de sistemas): US\$ 264,70

Pago de comisión a Ecuonet por servicio de conectividad (20% del total de ingresos que percibamos de los otros bancos): US\$ 1.120,00

Inversión inicial por la compra de un servidor adicional para el servicio US\$ 8.000.

Total gastos mensuales por servicio a otros bancos: US\$ 9.384,70

Total de gastos

US\$ 764,70 + US\$ 9.384,70 = **US\$ 10.149,40**

INGRESO NETO POR EL SERVICIO

Total de ingresos - total de gastos = Ingreso neto

US\$ 30.350 - US\$ 10.149,40 = US\$ 20.200,60

Nótese que en este estudio se está devengando en el primer mes la inversión inicial que se realizará en el servidor adicional.

A partir del segundo mes el ingreso neto por el servicio será de **US\$ 28.200,60**

2.6. PLAN DE NEGOCIO PARA LANZAMIENTO DEL PRODUCTO

En los capítulos anteriores de este documento se han realizado diferentes análisis que permiten visualizar el alcance, magnitud y factibilidad del proyecto a la Gerencia de Productos de Comercio Exterior.

Una vez que la Gerencia de Productos ha analizado el plan estratégico presentado, le corresponde realizar la presentación del proyecto a los Comités de Finanzas y Tecnología para la aprobación de su implementación.

Antes de realizar esta presentación final es necesario elaborar el "Plan de Negocio" del proyecto para su lanzamiento. Debido al alcance de este proyecto de graduación, en esta sección se presentará el borrador del Plan de Negocio propuesto.

El Plan de Negocio propuesto incluye un estudio de mercadeo para conocer la aceptación que tendrá nuestro producto y los aspectos técnicos que debe contemplar para satisfacer a nuestros clientes potenciales.

Además incluye en forma detallada y cronológica las fases de ejecución del proyecto. En esta fase se concentra la inversión y también, en general, los desembolsos del financiamiento. Por esta razón es útil disponer con el mayor detalle posible de las previsiones de la cronología estimada, a fin de coordinar mejor la adquisición de materiales y equipos, la prestación de servicios por terceros y la realización directa de tareas de desarrollo y montaje, hasta la puesta en marcha del proyecto.

2.6.1. ESTUDIO DE MERCADEO

Para realizar el estudio de mercado se tiene prevista la participación del área de Mercadeo del Banco del Pacífico. Este estudio se realizaría utilizando la técnica de la encuesta y está dirigida a los Jefes de Comercio Exterior de los bancos que actualmente utilizan el servicio de Corresponsalía que proporciona BANRED y con los cuales la Gerencia de Productos ha venido manteniendo conversaciones informales sobre el servicio de Corresponsalía.

El cuestionario que se utilizará en la encuesta contiene las siguientes preguntas:

- Factores críticos por los que está evaluando el cambio de proveedor
- Nivel de satisfacción con el servicio actual
- Principales ventajas del servicio actual
- Principales desventajas del servicio actual
- Otra información sobre el sistema: tiempo promedio de respuesta, apoyo técnico, actualización de versiones de programas

Una vez recabada esta información la Gerencia de Productos podrá contar con información valiosa sobre:

- Estado de satisfacción del producto de BANRED que tienen los potenciales clientes

- Aspectos negativos que tiene actualmente el producto de BANRED y que deben evitarse o eliminarse en el producto que se va a lanzar
- Aspectos requeridos que deben incluirse en el producto

Grupo Objetivo

Nuestro producto esta enfocado a Instituciones Bancarias y Financieras que prestan servicios de corresponsalía de comercio exterior con el Banco Central del Ecuador. Este servicio de corresponsalía para importaciones y exportaciones, los bancos lo proporcionan únicamente en sus oficinas principales de las ciudades con mayor movimiento económico del país; que son Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Ambato, Esmeraldas.

BANCOS	No. Oficinas
Amazonas	3
Bolivariano	2
Continental	3
Filanbanco	5
Guayaquil	2
Internacional	4
Machala	2
Pacífico	6
Pichincha	6
Popular	3
Previsora	5
Produbanco	4
Citibank	2
Abn. Amro Bank	2
Lloyds Bank Int.	2
Rumiñahui	1
Territorial	1

Posicionamiento

La legislación ecuatoriana exige que todo trámite de exportación se lo haga con la autorización del Banco Central pero a través de los bancos corresponsales, delegando a éstos la responsabilidad en la prestación de este servicio en el que la oportunidad, eficiencia y agilidad son factores claves. La tecnología en comunicaciones instalada en los bancos del país posibilita los enlaces entre los bancos corresponsales y el Banco Central. Esto obliga a mantener un sistema de información eficiente y adecuado a las exigencias de los mercados internacionales.

Consideramos que el posicionamiento de nuestro producto en el mercado debería ser:

"Sistema de información de Corresponsalía", software que integra toda la información de comercio exterior del Ecuador para el sector Bancario y Financiero del país.

2.6.2. PLAN DE EJECUCIÓN

El Plan de Ejecución es un elemento de juicio y de control sobre la realización de la inversión y sobre su financiamiento, en cuanto dependen del factor "tiempo de ejecución". A este efecto el plan de ejecución debe contener los siguientes elementos:

- Desglose completo de la fase de ejecución en tareas o actividades bien identificadas que en su conjunto constituyen la realización completa del proyecto, con la estimación de las respectivas duraciones en un grado de detalle compatible con los estudios técnicos ya realizados al completarse el anteproyecto definitivo o estudio de factibilidad.

Entre las actividades que deben detallarse están:

- Conformación de equipos de trabajo
 - Definición de esquema de comunicaciones entre Banco, Ecuanafta y Banco Central
 - Pruebas de enlace
 - Desarrollo de programas en el servidor
 - Desarrollo de procesos batch
 - Elaboración de ayudas interactivas para el programa
 - Elaboración y revisión de manuales de usuario
 - Revisión de manuales de procedimientos internos
 - Entrenamiento de personal de los bancos clientes
 - Definición de cronograma de pruebas
 - Paso a producción
 - Promoción del producto
- Ordenación de estas tareas en una "red de actividades" que exprese el encadenamiento, las

dependencias y las restricciones de tiempo que existen entre estas tareas y la caracterización de los eventos que constituyen su iniciación y su terminación.

- Cálculo de las fechas características (fecha más temprana o "posible" y fecha más tardía o "permisible") de iniciación y de terminación de cada tarea, con identificación del camino o de los caminos críticos y la determinación de las "holguras" de los "eventos" y los márgenes de tiempo de las actividades críticas.
- Calendario y gráfica de Gantt con el planteamiento de las holguras existentes, y esquemas indicativos de los requisitos necesarios para cada tarea en cuanto a recursos humanos y técnicos, servicios de terceros y financiamiento.
- Indicación de la posibilidad o conveniencia de acortar la duración total del proyecto, transfiriendo recursos disponibles de las tareas no críticas a las tareas críticas o utilizando recursos adicionales con la estimación de los efectos sobre los costos directos, indirectos y totales.

2.6.3. ESTRATEGIA DE MERCADEO

La estrategia de mercadeo del producto que se propone es:

- Ofrecer un sistema de información de comercio exterior completo a diferencia del producto de la competencia que es exclusivamente un sistema transaccional
- Tiempo de respuesta del sistema que satisfaga las expectativas actuales de los bancos corresponsales.

- Soporte técnico de alta calidad tanto en la parte de conectividad como actualizaciones del software.
- Precio competitivo que atraiga a los bancos corresponsales y al mismo tiempo genere rentabilidad para el Grupo Financiero.

Para la introducción del producto en el mercado se han fijado las siguientes etapas:

- Iniciar la campaña con la acometida a los bancos Pichincha, Produbanco, Popular y Filanbanco, cuya participación acumulada está en el orden del 52,84%.
- Ofrecer el producto a los bancos Machala, Bolivariano y Guayaquil, con quienes ya se habían realizado contactos previos a la realización de este proyecto. Su participación acumulada está en el orden del 4,1%.
- Iniciar el Plan piloto con los primeros bancos con los que se llegue al acuerdo. Se recomienda que sea al menos con Banco Continental y los 3 bancos del segundo grupo.
- Mejoramiento del producto en base a la experiencia en el plan piloto.
- Venta del servicio a los 4 bancos restantes del primer grupo.

3. CONCLUSIONES

Una vez desarrollados cada uno de los pasos de la Planeación Estratégica propuestos para la comercialización del producto de Corresponsalía se puede concluir en lo siguiente:

1. El Grupo Financiero cuenta con la tecnología y el personal con la capacitación requeridos para acometer con el proyecto de comercialización del producto.
2. El Banco cuenta con 4 años de experiencia en el servicio de Corresponsalía para sus clientes lo cual le permitirá generar un sistema de información para los bancos corresponsales que cubra las necesidades de éstos.
3. Ecuagnet, como parte del Grupo Financiero, tendrá una participación importante en el servicio porque será la entidad que negociará con los bancos corresponsales de acuerdo al Reglamento de Comercio Exterior y además será el switch entre Banco Central, bancos corresponsales y Banco del Pacífico.
4. De acuerdo a los pronósticos, el Banco del Pacífico tendrá una participación del 18,08% del total del sistema de Corresponsalía con Banco Central. Al concretarse la fusión con el Banco Continental tendrá una participación del 21,59%. Si se concentra en vender el servicio a los Bancos del Pichincha, Produbanco, Popular y Filanbanco, quienes juntos cubrirán el 52,84%, el Banco podrá analizar el cobro de comisión de servicio por cantidad de transacciones para obtener una rentabilidad atractiva.
5. La Gerencia de Productos de Comercio no requiere realizar cambios profundos en su

estructura organizacional actual para soportar el servicio a los bancos corresponsales. Además la nueva estructura permitirá apoyar las demás actividades de la Gerencia de Productos.

6. La certificación de calidad ISO tiene un costo de US\$ 50.000, monto que en estos momentos no será aprobado por estar el Banco en proceso de fusión con Banco Continental.

4. RECOMENDACIONES

De las conclusiones presentadas anteriormente se desprenden las siguientes recomendaciones para la implementación de este proyecto.

1. Se sugiere realizar un análisis más exhaustivo sobre la forma de cobro de la comisión por el servicio a los bancos corresponsales. Es posible inclusive cobrar una comisión más alta que la que actualmente factura la competencia debido a que el sistema que ofreceremos será un sistema de información completo.

Una de las formas de cobro de comisión que se recomienda es por rangos de cantidad de transacciones, de tal manera que desde 0 hasta N transacciones, cada transacción tenga un costo fijo; a partir de N hasta N_1 transacciones cada transacción tenga un costo fijo inferior al del rango anterior, y así sucesivamente.

2. Debido a que las políticas actuales del Banco sobre temas financieros están dirigidas a reducción de gastos, posiblemente que no se apruebe la certificación bajo normas ISO. Sin embargo, se sugiere a la Gerencia de Productos trabajar bajo los estándares de calidad dictados por ISO aunque aún no se realice el proceso de certificación para de esta manera estar preparados para efectuarlo en un futuro.

Aún en el caso de que se deseche completamente la idea de certificar el producto bajo normas ISO, es importante para el Banco comience a trabajar bajo los conceptos de calidad que establece ISO. Esto permitirá crear una cultura de calidad y estandarización de procesos dentro de las áreas que desarrollan productos en el Banco y en el Grupo Financiero.

3. Mantener información sobre el servicio de Corresponsalía en la página WEB del Banco del Pacífico ubicada en Internet como apoyo al mercadeo del producto. La elaboración y mantenimiento de esta información deberá ser un trabajo conjunto del área de Mercadeo del Banco del Pacífico, Ecuagnet y la Gerencia de Productos de Comercio Exterior.

5. ANEXOS

ANEXO "A"

Total mensual de Transacciones de Corresponsalia

BCO	Nombre del Banco	Total mensual de Transacciones de Corresponsalia															
		1998												1999			
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
123	CENTRAL	10	5	4	38	29	121	39	32	4	19	86	19	37	188	636	34
601	AMAZONAS	146	104	152	156	212	290	368	213	296	282	271	275	258	816	216	175
603	AUSTRO	1747	1181	1	1322	1387	1172	1071	850	969	743	791	859	754	2000	689	781
608	BOLIVARIANO	592	594	680	599	618	650	719	689	738	650	688	786	802	120	904	959
614	COLOMBIA	47	46	57	23	1425	26	20	0	0	21	21	23	14	44	8	2
615	CONTINENTAL	2051	1888	2	1620	1318	1524	1250	13	27	1123	892	856	978	2780	815	829
617	CREDITO	1502	1490	2	1637	3340	1639	1982	1066	1023	2219	1835	2247	2056	6084	2154	1803
625	FILANBANCO	2516	2275	3	3008	410	3303	3835	1933	2194	4897	4045	5169	3941	2128	3403	3551
629	GUAYAQUIL	326	305	519	389	572	435	421	3609	4509	308	369	344	453	484	329	424
634	INTERNACIONAL	1073	1084	1	1075	179	738	462	317	323	390	378	450	392	444	361	529
642	MACHALA	193	195	155	217	4872	167	205	415	450	256	266	286	175		168	193
646	PACIFICO	5476	4726	6	5357	3917	5307	5845	246	232	4940	4923	5713	4919	9800	4873	4398
647	PICHINCHA	3560	3421	4	4488	3276	4139	4212	4845	4932	4130	3864	4469	4509	15344	4471	4369
648	POPULAR	2892	2739	4	3491	361	3573	3743	3817	4286	3309	2750	2962	2979	6560	3180	2662
650	PREVISORA	209	239	188	271	3565	251	234	216	0	284	269	222	228	300	282	399
651	PRODUBANCO	2961	3285	4	3016	1403	3493	3265	297	318	3240	2923	2709	2812	9396	2918	3047
652	PROGRESO	1226	1165	2	1306	177	1536	1672	3043	3064	1536	1301	1452	1355	276	554	
684	CITIBANK	199	153	162	220	206	232	220	135	128	296	321	438	448	1024	363	399
688	ABN. AMRO BANK	222	215	252	136	336	254	224	0	0	223	206	156	166	304	152	243
692	LLOYDS BANK INT.	326	315	441	347	232	379	476	234	294	411	353	374	393	580	470	565
705	COFIEC	135	146	184	130	248	248	208	190	271	241	163	265	185	908	191	167
915	ADUANA	1	2	1	8		4	6	214	233	3	6	4			3	4
	OTROS	1188	849	955	805	423	922	995	5469	5318	492	450	490	136	0	0	7
	TOTAL	28.598	26.422	3.778	29.659	28.506	30.403	31.472	27.843	29.609	30.013	27.171	30.568	27.990	59.580	27.140	25.540

ANEXO "B"

Pronóstico de Transacciones de Corresponsalía

BCO	Nombre del Banc	Escenario Probable			Escenario Optimista			Escenario Pesimista		
		AÑO 2000			AÑO 2000			AÑO 2000		
		ENE.	FEB.	MAR.	ENE.	FEB.	MAR.	ENE.	FEB.	MAR.
647	PICHINCHA	5644	5608	5525	6773	6730	6630	3387	3365	3315
646	PACIFICO	5525	5505	5461	6630	6606	6553	3315	3303	3277
651	PRODUBANCO	3681	3663	3612	4417	4396	4334	2209	2198	2167
648	POPULAR	3416	3400	3365	4099	4080	4038	2050	2040	2019
625	FILANBANCO	3350	3360	3388	4020	4032	4066	2010	2016	2033
617	CREDITO	2492	2477	2444	2990	2972	2933	1495	1486	1467
615	CONTINENTAL	1082	1074	1060	1298	1289	1272	649	645	636
603	AUSTRO	917	913	904	1100	1096	1085	550	548	543
652	PROGRESO	612	610	624	734	732	749	367	366	375
608	BOLIVARIANO	590	596	610	708	715	732	354	358	366
692	LLOYDS BANK INT.	486	487	485	583	584	582	292	292	291
684	CITIBANK	477	474	470	572	569	564	286	285	282
634	INTERNACIONAL	433	434	434	520	521	521	260	261	261
629	GUAYAQUIL	403	402	401	484	482	481	242	241	241
650	PREVISORA	298	299	299	358	359	359	179	180	180
601	AMAZONAS	281	278	274	337	334	329	169	167	165
705	COFIEC	255	253	248	306	304	298	153	152	149
642	MACHALA	227	227	225	272	272	270	136	136	135
688	ABN. AMRO BANK	205	205	204	246	246	245	123	123	123
123	CENTRAL	97	97	94	116	116	113	58	58	57
	OTROS (*)	72	71	72	87	86	87	44	44	44
	TOTAL	30543	30433	30199	36650	36521	36241	18328	18264	18126

(*) Banco de Colombia, Comercial de Manabí, Territorial, General Rumiñahui, Aduanas

6. BIBLIOGRAFIA

1. *Guía para la presentación de proyectos*, ILPES, Siglo Veintiuno Editores, Méjico, 1984, 230 p.
2. *Informe Anual de los Resultados de 1998 y Estados Financieros del Banco del Pacífico Grupo Financiero*.
3. *ISO 9000 en Empresas de Servicios*, Enciclopedia de Excelencia y Calidad Total, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1996, 194 p.
4. *Estadística para Administradores*, Mendenhall William, Grupo Editorial Iberoamérica, Nebraska, 1990, 559-572 p.
5. *Material para Curso de Inducción del Personal*, Departamento de Desarrollo Humano, Banco del Pacífico Grupo Financiero.
6. *Reglamento de Comercio Exterior*, Banco Central del Ecuador.
7. *Regulación 939-95*, julio 25 de 1995, Junta Monetaria.
8. *Revista Económica GESTION*, mes de septiembre de 1999.