

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

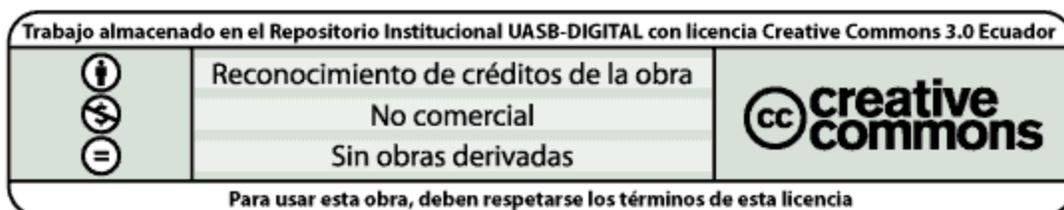
Área de Gestión

Programa de Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgo

Desarrollar un Modelo de Transferencia de Fondos
en una Sociedad Financiera Privada, en el País

Santiago Berrazueta Molina

2014



Yo, Héctor Santiago Berrazueta Molina, autor de la tesis, Desarrollar un Modelo de Transferencia de Fondos Transferencia de Fondos en una Sociedad Financiera Privada en el País, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha 14 de noviembre del 2014

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgo

Desarrollar un Modelo de Transferencia de Fondos
en una Sociedad Financiera Privada, en el País

Santiago Berrazueta Molina

2014

Tutor:

Ing. Mario Jaramillo

Quito - Ecuador

RESUMEN

El interés por desarrollar esta tesis, para la obtención del título de Magister en Finanzas y Gestión de Riesgo, es introducir la gestión de Modelos de Transferencia de Fondos en una Sociedad Financiera privada en el país, a fin de comprender la contribución marginal de cada unidad de negocio al valor total de la institución. Importante es la identificación de las unidades de negocio o canales de captación, y así mismo las unidades que pueden destruir valor con el fin de eliminarlas y por otro lado las que generan valor. Lo que usualmente surge, es el preconceito de que la solución pasa por aumentar ingresos y disminuir los costos, para esto existen muchas maneras e iniciativas sin embargo hay que ir más allá y esto significa, no solo aumentar una comisión o disminuir costos, sino mantener ventajas competitivas, aspectos estratégicos en cuanto a clientes, canales, unidades de negocio, productos, etc. El método más difundido para determinar la contribución de los diferentes componentes del negocio a la rentabilidad total de una entidad financiera es, el de su asignación mediante precios de transferencia. Estos son calculados mediante la aplicación de un modelo de transferencia, en el caso de la sociedad financiera, incluyen: costo financiero debido a la tasa interés nominal de captación; gastos administrativos que implican la gestión de dichas captaciones; y, el costo de cubrir el riesgo de liquidez de la organización, mediante la cobertura de los diferentes requerimientos de liquidez (normativos y operativos), considerando todas las fuentes proveedoras y usuarias de fondos de una institución financiera. Si a estos precios le agregamos la pérdida esperada de la cartera (riesgo de crédito) y la pérdida esperada por riesgo operativo, tenemos un precio de transferencia total sobre el cual, cualquier operación de crédito que se coloque sobre ese precio, agregará valor económico a la sociedad financiera.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Andina Simón Bolívar por brindarme la oportunidad de alcanzar una meta personal.

Quiero expresar mi gratitud al tutor de mi tesis, al Ing. Mario Jaramillo por su esfuerzo y valiosa dirección, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia ha logrado que pueda culminar con mis estudios en esta Maestría.

Santiago Berrazueta Molina

DEDICATORIA

No hubiera sido posible sin el apoyo incondicional de mi madre María Luisa quien con su cariño inspirador me ha permitido dar un paso más en mi vida y con su ejemplo de buenos sentimientos y valores, me ha ayudado a salir adelante en situaciones de dificultad. A mi padre Héctor quien a pesar de la distancia he sentido que ha estado siempre conmigo y quien esperó de mí lo mejor, debe estar ahora más orgulloso de su hijo. A mi hermana Adriana quien es mi ejemplo de amor y superación junto a mi cuñado Jaime y mis sobrinos Andrés, Isabella, Julián, les debo mucha de la alegría que me estimulaba a seguir adelante. A Geovanna por su gran amor, paciencia y comprensión durante todo este proceso ya que sin ella no hubiera sido posible seguir soñando en una vida de esperanza junto a ella, y sin el cariño sincero de Geovanna Nicole y Camila, esto también es su logro ya que me han acompañado en los momentos más difíciles y seguirán de aquí en adelante en los momentos de felicidad que se verán alcanzados como familia.

Santiago Berrazueta Molina

INDICE

RESUMEN	4
---------------	---

INDICE.....	7
-------------	---

CAPITULO I	12
------------------	----

1. CONCEPTOS Y MARCO TEÓRICO PARA DESARROLLAR UN MODELO DE TRANSFERENCIA DE FONDOS EN UNA SOCIEDAD FINANCIERA PRIVADA EN EL PAÍS.....	12
---	----

1.1 Banco Central del Ecuador.....	15
------------------------------------	----

1.2 Junta Bancaria.....	15
-------------------------	----

1.3 Banco.....	16
----------------	----

1.4 Sociedad Financiera	17
-------------------------------	----

1.5 Cooperativas de Ahorro y Crédito	18
--	----

1.6 Mutualistas.....	18
----------------------	----

1.7 Mercados Financieros.....	19
-------------------------------	----

1.8 Intermediarios Financieros.....	20
-------------------------------------	----

1.9 Modelos de Transferencia de Fondos.....	21
---	----

1.10 Precio de Transferencia.....	21
-----------------------------------	----

1.11 Modelo de Transferencia de Fondos.....	22
---	----

1.12 Transformación de Activos.....	22
-------------------------------------	----

1.13 Descalce.....	22
--------------------	----

1.14 Margen Financiero.....	23
-----------------------------	----

1.15 Brecha de Duración.....	24
------------------------------	----

1.16 Metodologías de Transferencia de Fondos.....	24
---	----

1.16.1 Método de Agrupación Única.....	25
--	----

1.16.2 Método Doble Agrupación.....	25
-------------------------------------	----

1.16.3 Método Fondeo Emparejado (Matched Funding).....	26
--	----

1.16.4 Método Tasa Pool por Plazos.....	27
---	----

CAPITULO II	29
2. DESCRIPCIÓN Y ESTRUCTURA DE LA SOCIEDAD FINANCIERA PRIVADA	29
2.1 Gerencia de Finanzas.	30
2.1.1 Gerencia de Tesorería.....	30
2.1.2 Gerencia de Contabilidad	31
2.2 Gerencia de Negocios/Comercial.....	31
2.2.1 Gerencia de Productos y Canales.....	32
2.2.2 Gerencia de Mercadeo.....	32
2.3 Gerencia de Crédito.....	32
2.3.1 Gerencia de Crédito y Cobranzas	32
2.3.2 Gerencia de Operaciones y Tecnología.....	33
2.3 Gerencia de Riesgo.	33
2.4 Riesgo.....	33
2.5 Administración de Riesgos	33
2.6 Exposición.....	34
2.7 Gestión de Riesgo	34
2.8 Riesgos Inherentes y su gestión	34
2.8.1 Riesgo de Crédito.	34
2.8.2 Riesgo de Mercado.....	36
2.8.3 Riesgo de Tasa de Interés	36
2.8.4 Riesgo de Tipo de Cambio	40
2.8.5 Riesgo de Liquidez	41
2.8.6 Riesgo Operativo	42
CAPITULO III	44
3. DESARROLLO Y CÁLCULOS DEL PRECIO, EN EL MODELO DE TRANSFERENCIA DE FONDOS, MTF	44
3.1 Usuarios de Fondos.	45

3.2 Proveedores de Fondos.....	46
3.3 Funcionalidades del Modelo de Transferencia de Fondos.....	56
3.4 Metodología de un Modelo de Transferencia de Fondos.....	56
3.5 Tasa Pool Simple.....	59
3.5.1 Unidades Proveedoras de Fondos.....	61
3.5.2 Unidades Usuarias de Fondos	77
3.6 Tasa Pool Por Plazos.....	89
3.7 Resumen de Resultados.....	103
3.8 Fortalezas y oportunidades en la aplicación de un Modelo de Transferencia de Fondos en una Sociedad Financiera Privada.	107
3.8.1 Fortalezas.....	107
3.8.2 Oportunidades.....	108
3.9 Ventajas de un Modelo de Transferencia de fondos.	108
3.10 Ventajas y desventajas en Método de Tasa Pool Simple	109
3.10.1 Ventajas	109
3.10.2 Desventajas.....	110
3.11 Ventajas y desventajas en Método Tasa pool por plazos.....	110
3.11.1 Ventajas.....	110
3.11.2 Desventajas.....	110
3.12 Rentabilidad y Costos	111
3.13 Valor Económico Agregado (EVA).....	117
CAPITULO IV	121
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
4.1 Conclusiones	121
4.2 Recomendaciones.....	129
BIBLIOGRAFIA	133

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1: ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO	14
GRAFICO 2: ESTRUCTURA DE UNA SOCIEDAD FINANCIERA ECUATORIANA.....	29
GRAFICO 3: TASA POOL SIMPLE	59
GRAFICO 4: TASA POOL POR PLAZOS.....	89

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1: RECURSOS EN USD ENTREGADOS POR UNIDAD NEGOCIOS CAPTACIÓN	62
CUADRO 2: RECURSOS EN USD PROVENIENTES FONDOS PROPIOS INSTITUCIONALES.....	63
CUADRO 3: RECURSOS EN USD UTILIZADOS FONDOS PROPIOS INSTITUCIONALES.....	70
CUADRO 4: RECURSOS NETOS EN USD ENTREGADOS POR FPI.....	74
CUADRO 5: TASA DE INTERES FPI	74
CUADRO 6: EMBI-ECUADOR SEPTIEMBRE 2013.....	76
CUADRO 7: EMBI-ECUADOR OCTUBRE 2013.....	76
CUADRO 8: EMBI-ECUADOR NOVIEMBRE 2013.....	77
CUADRO 9: RECURSOS EN USD UTILIZADOS POR COMERCIAL	77
CUADRO 10: RECURSOS EN USD ENTREGADOS POR COMERCIAL	82
CUADRO 11: RECURSOS NETOS EN USD UTILIZADOS POR COMERCIAL Y TASA DE TRANSFERENCIA DE FONDOS.....	82
CUADRO 12: RECURSOS EN USD CAPTADOS Y UTILIZADOS POR TESORERIA....	86
CUADRO 13: RECURSOS EN USD RECIBIDOS Y ENTREGADOS POR LA UNIDAD DE FONDEO.....	88
CUADRO 14: CARTERA BRUTA EN USD DESAGREGADA POR PLAZOS.....	90
CUADRO 15: ESTRUCTURA PORCENTUAL DE LA CARTERA BRUTA POR PLAZOS	91
CUADRO 16: CUENTAS POR PAGAR EN USD DESAGREGADA POR PLAZOS	92

CUADRO 17: CUENTAS UTILIZADAS PARA EL CALCULO DE LA TASA DE TRANSFERENCIA	93
CUADRO 18: ESTRUCTURA PORCENTUAL DE CAPTACIONES EN EL CANAL NEGOCIOS-CAPTACION.....	95
CUADRO 19: MONTOS EN USD DE CAPTACIONES POR PLAZOS EN EL CANAL NEGOCIOS-CAPTACIONES	95
CUADRO 20: ESTRUCTURA PORCENTUAL DE CAPTACIONES EN EL CANAL TESORERIA	96
CUADRO 21: MONTOS EN USD DE CAPTACIONES POR PLAZOS EN EL CANAL TESORERIA	97
CUADRO 22: COSTOS EN USD DEL CANAL TESORERIA POR PLAZOS	98
CUADRO 23: TASA POOL PROMEDIO DEL CANAL TESORERIA POR PLAZOS	99
CUADRO 24: MONTOS EN USD DE INTERESES PAGADOS A CANAL NEGOCIOS-CAPTACIONES POR PLAZOS.....	100
CUADRO 25: MONTOS EN USD DE INTERESES PAGADOS POR CANAL NEGOCIOS-CAPTACIONES POR PLAZOS.....	101
CUADRO 26: TASAS DE TRANSFERENCIA DE FONDOS POR PLAZOS	102
CUADRO 27: MARGEN FINANCIERO EN UNA SOCIEDAD FINANCIERA PRIVADA	104
CUADRO 28: RESUMEN DE RESULTADOS TASAS DE TRANSFERENCIA DE FONDOS POR PLAZOS (1-30 DIAS).....	105
CUADRO 29: MARGEN FINANCIERO POR SEGMENTO DE NEGOCIO.....	113
CUADRO 30: MARGEN FINANCIERO Y POSICION NETA POR SEGMENTO DE NEGOCIO	114
CUADRO 31: TRANSFERENCIA DE PRECIO SOBRE LA POSICION NETA.....	115
CUADRO 32: TRANSFERENCIA DE PRECIOS CON ACTIVOS Y PASIVOS VIRTUALES	116

CAPITULO I

1. CONCEPTOS Y MARCO TEÓRICO PARA DESARROLLAR UN MODELO DE TRANSFERENCIA DE FONDOS EN UNA SOCIEDAD FINANCIERA PRIVADA EN EL PAÍS

En este capítulo nos referiremos a la estructura y organización de una sociedad financiera privada y el desarrollo de un modelo de transferencia de fondos en institución de tal naturaleza; para esto, debemos introducirnos hacia la intermediación financiera en general, apoyándonos de literatura suficiente para respaldarla.

Los intermediarios financieros incluyen a bancos comerciales, asociaciones de ahorro y préstamo, compañías de inversión, compañías de seguros y fondos de pensión. La contribución de los intermediarios financieros es un flujo de fondos desde los ahorradores hacia los inversionistas¹. En la actualidad, donde el mundo tanto político, económico y más aún el financiero se encuentra globalizado, esto dinamiza las economías y permite las innovaciones financieras dadas por las telecomunicaciones, la tecnología y la utilización de modelos que permitan a los negocios financieros obtener rendimientos más medibles y transparentando los costos que antes no se podían visualizarlos.

Un sistema financiero es el conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de los agentes económicos, empresas, productores, etc. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir), haciendo que

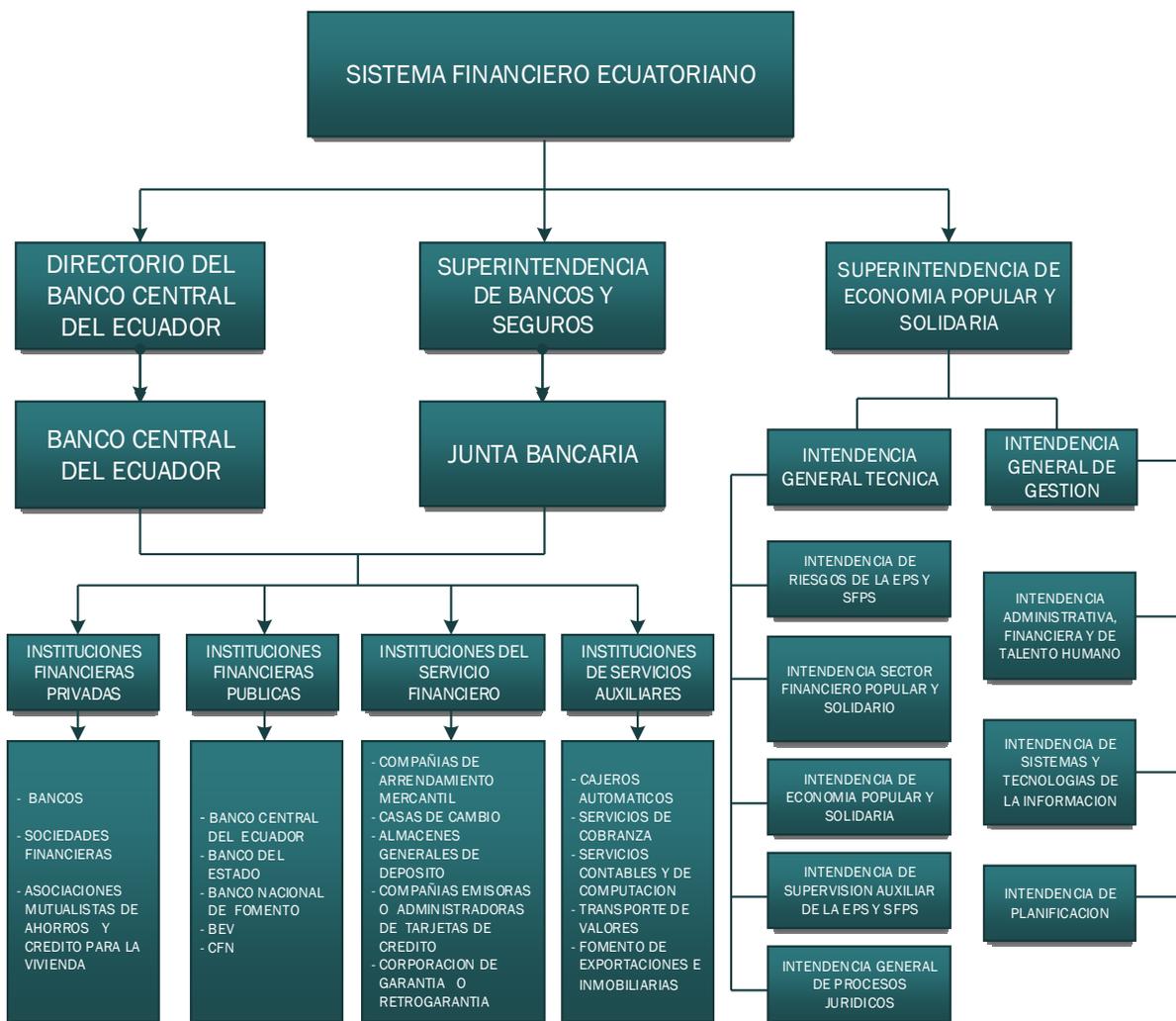
¹ Frank J. Fabozzi, *Mercados e Instituciones Financieras*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, Capítulo II, Pág.19

los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia los agentes económicos que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público, y por otro, prestarlo a los demandantes de los recursos.

El sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas), instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros; compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero, entidades que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos, constituyéndose los bancos en el mayor y más importante participante del mercado con más del 90% de las operaciones del total del sistema.

La confianza en un sistema financiero es de vital importancia ya que genera estabilidad para así operar de manera eficiente y constante. En una economía desarrollada las entidades financieras se encargan de distribuir los fondos que reciben de los ahorradores entre los que necesitan créditos, de esta manera se mantiene una economía saludable, pero sobre todas las cosas se genere un clima de confianza entre la población para continuar construyendo riqueza. A continuación presentaremos un esquema del sistema financiero ecuatoriano:

GRAFICO 1: ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO



Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

La estructura del Sistema Financiero Ecuatoriano se basa en el régimen designado por el Banco Central, donde participan organismos autónomos y reguladores como el Directorio del Banco Central el cual es supervisado por el estado ecuatoriano y la Superintendencia de Bancos y Seguros; entidad autónoma encargada de controlar y supervisar las funciones de varias instituciones financieras.

Dentro de las instituciones gubernamentales tenemos a uno de los más importantes que es:

1.1 Banco Central del Ecuador. El mismo que cumple funciones que han estado claramente definidas por la ley que ninguna otra institución cumple en el país. La participación del Banco Central del Ecuador, en la vida de las personas y los sectores productivos, es totalmente palpable al facilitar que las actividades económicas puedan realizarse con normalidad.

Dentro de las funciones del Banco Central del Ecuador tenemos:²

- Posibilita que las personas dispongan de billetes y monedas en la cantidad, calidad y en las denominaciones necesarias.
- Facilita los pagos y cobros que todas las personas realizan en efectivo, o a través del sistema financiero privado.
- Evalúa, monitorea y controla permanentemente la cantidad de dinero de la economía, para lo que utiliza como herramienta el encaje bancario.
- Revisa la integridad, transparencia y seguridad de los recursos del Estado que se manejan a través de nuestras operaciones bancarias.
- Ofrece a las personas, empresas y autoridades públicas, información para la toma de decisiones financieras y económicas.

1.2 Junta Bancaria. Es el organismo que se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, está formada por el Superintendente de Bancos y

² Banco Central del Ecuador, Conozca al Banco Central del Ecuador, Funciones, en <<http://www.bce.fin.ec/index.php/funciones-del-banco-central>

cuatro miembros adicionales, es la encargada de dictar las leyes, resoluciones, y regulaciones que permiten un correcto funcionamiento y desarrollo del sistema financiero. Entre las funciones principales tenemos las siguientes:

- Formular la política de control y supervisión del sistema financiero, aprobar las modificaciones del nivel requerido de patrimonio técnico y las ponderaciones de los activos de riesgo y pronunciarse sobre el establecimiento y liquidación de las instituciones financieras, así como la remoción de sus administradores.
- Resolver los casos no consultados en esta Ley, así como las dudas en cuanto al carácter bancario y financiero de las operaciones y actividades que realicen las instituciones financieras y dictar las resoluciones de carácter general para la aplicación de esta Ley.
- Determinar las operaciones y servicios no señalados expresamente en esta Ley que sean compatibles con las actividades de las instituciones financieras.³

1.3 Banco. Es una institución que por un lado se encarga de cuidar el dinero que es entregado por los clientes y por el otro utiliza parte del dinero entregado para dar préstamos cobrando una tasa de interés.⁴

Los bancos comerciales proporcionan muchos servicios al sistema financiero de un país y dentro de éstos por ejemplo banca individual, banca institucional, banca global.

³ Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano, Art. 175, página 67

⁴ Portal del Usuario SBS, El Sistema Financiero Ecuatoriano, Conceptos Básicos, en <http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=23>

La banca individual comprende los préstamos a consumidores, los préstamos hipotecarios, los préstamos a plazo, los financiamientos de tarjeta de crédito.

La banca institucional dada por los préstamos a corporaciones no financieras y financieras como las compañías de seguros de vida, entidades gubernamentales.

1.4 Sociedad Financiera. Institución que tiene como objetivo fundamental intervenir en el mercado de capitales y otorgar créditos para financiar la producción, la construcción, la adquisición y la venta de bienes a mediano y largo plazo.

Según el artículo 2 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, son instituciones financieras privadas los bancos, las **sociedades financieras**, o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.

Los bancos, las **sociedades financieras**, o corporaciones de inversión y desarrollo se caracterizan principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero, en el cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito o inversión.

Las **sociedades financieras** no pueden realizar captaciones previstas en la letra a) ni las operaciones contenidas en la letra g) del artículo 51 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero:

- Recibir recursos del público en depósitos a la vista. Los depósitos a la vista son obligaciones bancarias, comprenden los depósitos monetarios exigibles mediante la presentación de cheques u otros mecanismos de pago y registro; los de ahorro

exigibles mediante la presentación de libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro; y, cualquier otro exigible en un plazo menor a treinta días. Podrán constituirse bajo diversas modalidades y mecanismos libremente pactados entre el depositante y el depositario.⁵

- Conceder créditos en cuenta corriente, contratados o no.⁶

Estas restricciones que se aplican a la Sociedades Financieras imponen una gestión más eficiente en la consecución de endeudamiento para sus operaciones, porque el costo financiero, comparativamente, es mayor que el de un banco privado

1.5 Cooperativas de Ahorro y Crédito. Es la unión de un grupo de personas que tienen como finalidad ayudarse los unos a los otros, para alcanzar sus necesidades financieras. La cooperativa no está formada por clientes, sino por socios, ya que cada persona posee una pequeña participación dentro de esta.

1.6 Mutualistas. La unión de personas que tienen como fin el apoyarse los unos a los otros para solventar las necesidades financieras. Generalmente las mutualistas intervienen en el mercado inmobiliario. Al igual que las cooperativas de ahorro y crédito están formadas por socios.

Luego que hemos visto algunas consideraciones respecto de la estructura del Sistema Financiero y sobre unos cuantos de sus participantes; nos ocuparemos sobre lo importante que

⁵ Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano, Art. 51 literal a), página 22

⁶ Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano, Art. 51 literal g), página 22

son los mercados financieros y sus riesgos, ya que es dentro de este espectro donde se desarrolla el tema de precios de transferencia.

1.7 Mercados Financieros. Los mercados financieros proporcionan tres funciones económicas:⁷

- La primera es que la interacción de compradores y vendedores en un mercado financiero determina el precio del activo comercializado.
- La segunda es que los mercados financieros proporcionan un mecanismo para que el inversionista venda un activo financiero, por esta razón se dice que un mercado financiero proporciona liquidez, si no hubiera liquidez, el poseedor o inversionista estaría forzado a conservar un instrumento de deuda hasta su vencimiento.
- La tercera función de un mercado financiero es que reduce el costo de las transacciones.

Los mercados financieros se clasifican por el tipo de obligación financiera, tal como mercados de deuda y mercado de acciones; otra es por el vencimiento de la obligación, hay un mercado para deuda a corto plazo llamado mercado de dinero y otro para los activos financieros de vencimiento a un plazo más largo denominado mercado de capitales.

Los participantes de los mercados financieros incluyen a entidades comerciales, corporaciones, sociedades, gobiernos nacionales. Debido a la globalización de los mercados financieros, las entidades de cualquier país que buscan conseguir fondos no necesitan

⁷ Frank J. Fabozzi, *Mercados e Instituciones Financieras*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, Capítulo I, Pág. 7

limitarse a sus mercados financieros domésticos, ni tampoco los inversionistas de un país se limitan a los activos financieros emitidos en sus mercados domésticos. Los factores que llevan a la integración de los mercados financieros son la liberalización de los mercados y de las actividades de los participantes en el mercado en los principales centros financieros del mundo; avances tecnológicos para monitorear los mercados mundiales y la institucionalización cada vez mayor de los mercados financieros.⁸

1.8 Intermediarios Financieros. Comprenden las diferentes instituciones que bajo un marco regulatorio dado por los entes de control pueden actuar de forma legítima ofertando sus productos y servicios financieros. Los intermediarios financieros reciben el dinero de los agentes económicos a manera de depósitos como superávit de fondos y de ésta forma estar dispuestos a prestarlos a corto, mediano o largo plazo, dentro de estos intermediarios financieros están el Banco Central, bancos privados, sociedades financieras, cooperativas de ahorro y crédito. Por ejemplo un banco acepta los depósitos de los inversores o ahorristas (constituye el pasivo de las instituciones financieras), por otro lado presta en nombre la institución a los tomadores de préstamos (el activo de las instituciones). Los intermediarios recogen el ahorro de los agentes económicos con excedente y lo hacen llegar a otros agentes económicos con déficit o lo invierten en determinados activos financieros obteniendo una ganancia con la diferencia entre el tipo de interés de las operaciones activas o colocaciones y las operaciones pasivas o depósitos.

⁸ Frank J. Fabozzi, *Mercados e Instituciones Financieras*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, Capítulo I, Pág. 7

A continuación incluiremos conceptos sobre algunos temas inherentes a los riesgos que son importantes considerarlos en el desarrollo de este tema y para eso utilizaremos:

Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero en el Título X.- De la Gestión y Administración de Riesgos, en su artículo 1.-

Las instituciones del sistema financiero controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, deberán establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio, conforme su objeto social, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que sobre la materia establezcan otras normas especiales y/o particulares.

A continuación incluiremos algunos conceptos generales relacionados con el desarrollo de este trabajo de investigación:

1.9 Modelos de Transferencia de Fondos. El papel que cumplen las instituciones financieras fundamentalmente es la de administrar los activos y pasivos de la entidad en cuanto a plazos, montos, monedas, características de los tipos de interés, el riesgo de la tasa de interés. Para determinar los precios en la transferencia de fondos se requiere de un estudio, económico, financiero, jurídico, contable y estadístico, recogeré algunos procedimientos y métodos que intervienen en los modelos de transferencia de fondos.

1.10 Precio de Transferencia. Se denomina al precio (tasa de interés) al que las diferentes áreas, unidades de negocio o canales dentro de una organización financiera se transferirán, **virtualmente**, recursos financieros entre sí. Por ejemplo, el precio al que los recursos tomados del público por las áreas de captación serían transferidos (vendidos) a las

áreas colocadoras de crédito. Si bien estas transferencias no son reales ya que las áreas de fondeo y colocación son componentes de una misma institución, es necesario utilizar métodos de transferencia de fondos para determinar las rentabilidades que aportan cada una a la rentabilidad total de aquella.

Ahora, una unidad interna dentro de una institución financiera a través de la cual se conceden préstamos, obtiene los recursos financieros para sus desembolsos provenientes de otra unidad interna, receptora o tenedora de fondos. De esta forma la unidad colocadora de préstamos, comprará, los fondos necesarios a otra unidad que se los venderá, cargándole una tasa de interés, esta tasa de interés recibe el nombre de precio de transferencia.⁹

1.11 Modelo de Transferencia de Fondos. Un modelo de transferencia de fondos es útil para establecer una tasa de interés interna que permita estimar el costo de financiamiento de la organización y asignarlo a sus unidades usuarias de fondos.

1.12 Transformación de Activos. Las sociedades financieras juegan un papel importante como instituciones capaces de transformar recursos financieros en cuanto a monto, tiempo y nivel de riesgo.

1.13 Descalce. El descalce entre activos y pasivos genera riesgos, especialmente el de tasa, en el margen financiero, debido a la incertidumbre en cuanto al comportamiento futuro de las tasas.¹⁰ Es así que el descalce consiste en pedir prestado, a corto plazo e invertirlo a largo plazo; por ejemplo una persona decide ahorrar y abre una cuenta de depósito en un

⁹ Instituto Latinoamericano de Riesgos , Grupo J.A Capital Markets S.A, *Risk Management*, 2012

¹⁰ Instituto Latinoamericano de Riesgos , Grupo J.A Capital Markets S.A, *Risk Management*, 2012

banco a un plazo de dos años al 4%, el banco utiliza estos recursos para invertirlos y al final de esos dos años devolver el capital más los intereses que hayan convenido al inicio, las partes. Ahora el banco decide entregar esos recursos prestándolos a un período de seis años, a una tasa del 10% en el cual obtendrá una mayor rentabilidad debido a que una tasa de interés a mayor tiempo, reedituará mayor ingreso que una tasa a menor tiempo. De ésta manera el banco se financia con los ahorros del depositante pagando el 4% y cobrando por los recursos prestados el 10%, obteniendo una ganancia de 6%. En esta operación lo que se descalza es el tiempo, por lo que el banco está obligado a devolver en dos años al depositante el capital más los intereses y por otro lado el banco no obtendrá lo prestado sino hasta dentro de seis años; como se soluciona esto de prestar a largo plazo y endeudarse a corto plazo con un riesgo que los bancos no puedan tener suficiente liquidez y el sistema financiero puede colapsar. Para esto se cuenta con un mecanismo denominado **reserva fraccionaria**, y consiste en que los bancos deben mantener una fracción de los depósitos de sus clientes en efectivo y otra fracción se puede utilizar para prestarlo. La fracción estará determinada por las regulaciones y requerimientos definidos por los entes de control.

1.14 Margen Financiero. De manera simple el margen de intermediación financiera es la diferencia entre las tasas de interés pasivas que un banco paga a un depositante y las tasas de interés activas que se cobra al prestatario. Sin embargo factores como la estrategia de captación de fondos y sus costos operativos son factores internos que afectan los niveles de tasa de interés activa y pasiva de una entidad financiera. El margen es el resultado de la actividad de intermediación y no es el resultado de las pérdidas y ganancias de la entidad. Por otro lado existen factores externos o distorsiones del mercado que afectan a este indicador.

Como utilidad o aporte del margen financiero es una medida de cuán costosos pueden ser los servicios financieros y la eficiencia de la entidad financiera, ya que entre menor sea el margen de intermediación financiera, mayor es el beneficio brindado hacia las personas debido a que los costos de operación son menores y hay más competencia entre las entidades, por otro lado un margen financiero alto puede significar algunas ineficiencias del mercado que generan poco o casi nada de incentivo al ahorro e inversión, sobre todo en países donde no se ha desarrollado el mercado de valores o de capitales y las empresas dependen principalmente del financiamiento bancario.¹¹

1.15 Brecha de Duración. La duración de activos y pasivos se llama Gap de Duración, mientras mayor sea el gap de duración, mayor será la exposición del banco a cambio en las tasas de interés y para que una entidad financiera pueda cubrirse del riesgo de tasa de interés deberá administrar su Gap de duración. Y la duración es una medida directa de la sensibilidad a tasa de interés, entre mayor sea el valor numérico de la duración de un activo o un pasivo, más sensible será el precio de éste a cambios en la tasa de interés.¹² Podemos decir por un lado que en un bono cuando el rendimiento requerido se incrementa entonces su precio disminuye, y la duración es una medida del tamaño de esa caída.

1.16 Metodologías de Transferencia de Fondos. Existen una serie de metodologías con distinto nivel de exactitud y diferente nivel de complejidad, estos se diferencian por el

¹¹ Eugenia Soto, “*Margen de Intermediación Financiera*”, en sección mensual de El Financiero, Costa Rica No.908, 25 de febrero 2013

¹² Juliana Gudiño, “*Estimación del Valor en Riesgo por Calce entre Activos y Pasivos de Seguros*”, México D.F. 2006, Pág.11

cálculo de precio de transferencia y por el nivel de activos y pasivos; cada entidad financiera tiene diferentes productos y ésta diferentes características en cuanto a tasas de interés y madurez (vida media).

1.16.1 Método de Agrupación Única. El más básico es el método de agrupación única, el cual trata todas las transacciones uniformemente y calcula una tasa de interés interna para todas las captaciones y colocaciones de crédito de una institución financiera. Esta metodología genera un costo promedio general para todas las transacciones y productos financieros. Los proveedores de fondos añaden a la agrupación única y los usuarios de fondos toman de ésta y bajo este esquema se asigna una sola tarifa a todos los préstamos y depósitos por lo que no hay diferencia en el precio de los productos.

1.16.2 Método Doble Agrupación. Como en el método anterior la tasa interna de transferencia de fondos puede ser calculada basándose en todos los productos o únicamente en los préstamos o depósitos, calculando las tarifas de estas dos últimas permite una modificación del método, dividiendo la agrupación única en dos tasas separadas, así a los préstamos se le atribuyen la tasa promedio de los préstamos y la tasa media de los depósitos se utiliza para la transferencia de fondos de los depósitos. Este enfoque permite mejorar la rentabilidad del producto, ya que todos los depósitos están valuados en comparación con el actual depósito del portafolio. Solo los que aumentan la rentabilidad total de los depósitos son atribuidos a un margen de interés positivo.

1.16.3 Método Fondeo Emparejado (Matched Funding). Cuando se habla de captación y colocación de recursos financieros, se requiere hablar también de tasas de interés, que representan el costo del dinero, y también de plazos que son características de cada operación. Este método toma en consideración el costo del dinero en relación a la curva de tasas de interés, es así que si cada flujo de efectivo tiene un plazo, el precio de transferencia de fondos para cada flujo debe ser para ese plazo.

Debemos mencionar en esta parte, que en una institución financiera y de hecho en una sociedad financiera privada existe un área de Tesorería quien se encarga de cubrir las necesidades de liquidez de la institución, es así que la Tesorería colocará fondos en el mercado cuando le sobren y si hacen falta fondos los tomará del mercado y éste es denominado mercado interbancario. En este método es importante considerar dos conceptos: Precio Marginal de Fondos y la tasa que representa el Precio Marginal de Fondos.

El **Precio Marginal de Fondos** es la tasa de interés a la que una institución financiera puede adquirir o colocar recursos de forma inmediata y sin recurrir a costos operativos adicionales, como podría ser el caso de productos como captaciones o colocaciones que es necesario una estructura de oficinas, ejecutivos, mercadeo y que estos costos se adicionan a la tasa de interés que se paga por los fondos. Ahora **la tasa de interés asociada al Precio Marginal de Fondos** es la tasa de interés interbancaria de equilibrio, que no es sino la tasa

a la que las instituciones financieras se prestan recursos financieros entre sí a distintos plazos.

En el matched funding existe un diferencial entre la tasa a la que una institución financiera toma fondos y la tasa a la que presta fondos en un mercado interbancario para cada plazo.

Lo que se utiliza es la Tasa de interés interbancaria de equilibrio, publicada o un punto medio entre las captaciones y colocaciones interbancarias de la institución financiera. Ahora la asociación entre los flujos de efectivo y la curva de tasas interbancarias es directa. Por ejemplo si se tiene una operación con un flujo de efectivo de 30 días, ese flujo estará asociado para efectos de Precio de Transferencia de Fondos a la tasa de interés interbancaria a 30 días.¹³

1.16.4 Método Tasa Pool por Plazos. Para obtener mejores resultados lo apropiado sería realizar el cálculo asignando activos y pasivos por plazos y de una manera consistente por ejemplo los pasivos de largo plazo fondearían activos de largo plazo.¹⁴ Las captaciones a corto plazo que recibe una sociedad

¹³ Guillermo Domínguez Skinfield, “ Fundamentos de Valuación para Intermediarios Financieros: precios de transferencia de fondos”, en Boletín Técnico, No.9 -2008

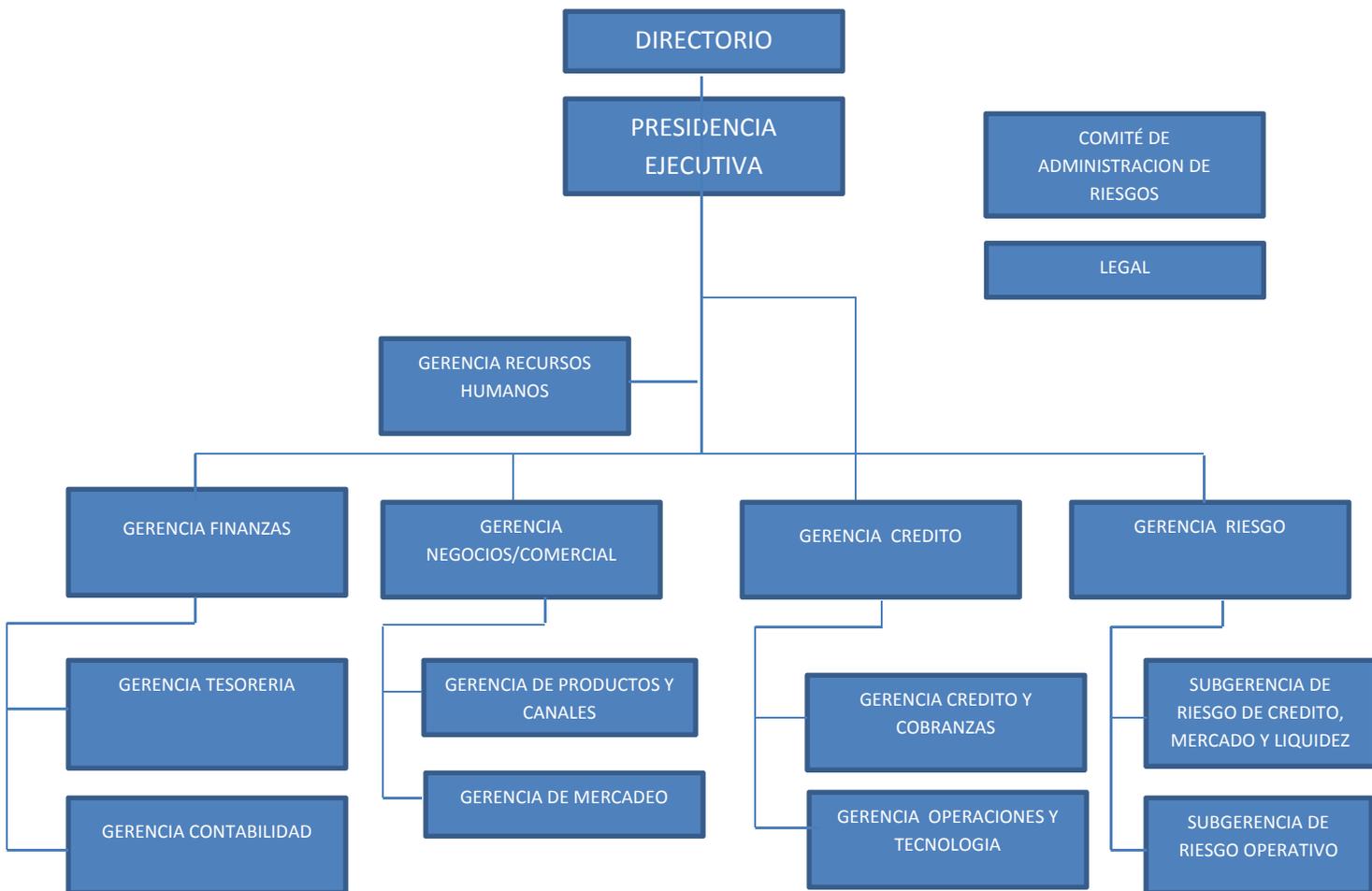
¹⁴ Guillermo Domínguez Skinfield, “ Fundamentos de Valuación para Intermediarios Financieros: precios de transferencia de fondos”, en Boletín Técnico, No.9 -2008

financiera deberían ser la fuente para proveer colocaciones de créditos de corto plazo. La desagregación por plazos permite realizar un mejor análisis de la estructura de activos y pasivos de una sociedad financiera, lo que llevaría a una mejor toma de decisiones en lo que se refiere a la administración de activos y pasivos y la asignación de tasas de interés, además proporciona herramientas para observar cuales son los productos financieros más rentables de acuerdo a sus estructura por plazos.

CAPITULO II

2. DESCRIPCIÓN Y ESTRUCTURA DE LA SOCIEDAD FINANCIERA PRIVADA

GRAFICO 2: ESTRUCTURA DE UNA SOCIEDAD FINANCIERA ECUATORIANA



Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

El mercado de las sociedades financieras esta direccionado a un segmento de la población que requieren de una institución financiera que cumpla su objetivo de crédito para consumo con los debidos respaldos financieros y le otorgue un servicio que los clientes necesitan.

Una sociedad financiera privada puede desarrollar su actividad en servicios como: Crédito de Consumo e Inversiones y para esto las principales áreas que estarían encomendadas al análisis, al otorgamiento, a la cobranza, sería el área de Crédito y así mismo para la captación, la administración de un portafolio de clientes sean estos institucionales o individuales estaría a cargo del área de Finanzas.

A continuación se describen las principales áreas, de la estructura de una sociedad financiera:

2.1 Gerencia de Finanzas. Esta gerencia entre otras asignaciones se encarga de planear el crecimiento de la sociedad financiera tanto táctica como estratégica, lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros, minimizar la incertidumbre de la inversión, evaluar las fuentes de financiamiento para entender cuál brinda las mejores facilidades de pago, cuál tiene menor costo y al mismo tiempo evaluar la capacidad de hacer frente a la adquisición de deuda. Un área de finanzas básicamente está conformada de al menos tres aspectos:

2.1.1 Gerencia de Tesorería. Tiene como objetivo la expansión del dinero y administrar adecuadamente los ingresos y costos para obtener una mejor rentabilidad dentro de la institución financiera. Esta área evalúa las opciones de inversión para ver cual representa la de mayor ingreso y cuál permite recuperar el dinero en el menor tiempo posible, además captar los recursos necesarios para que la institución opere en forma eficiente, se encarga también de asignar dichos recursos conforme los planes y

necesidades. Gestiona eficientemente el procesamiento de transacciones en efectivo, gestiona la liquidez de corto plazo y los requerimientos de fondos de largo plazo, minimiza el costo de capital de la institución financiera, prever las necesidades de efectivo, manejar situación de liquidez, cierre de un período, proyecciones, y administrar reportes.

Dentro de la Tesorería, una unidad importante es la de Mercado de Dinero y Capitales. Este segmento de la Tesorería debe tener el conocimiento de la economía en forma general y conocer las herramientas utilizadas por las instituciones financieras para desenvolverse con especialidad dentro de este mercado, se puede llamar también, Mesa de Dinero, que es la que fondea la Tesorería, con la gestión de los profesionales que estén a cargo.

2.1.2 Gerencia de Contabilidad. Representa la fuente de información financiera, asegurando la integridad del manejo de esa información al aplicar disciplinas y rutinas para la producción y gestión periódica de cuentas financieras al cierre de un período, apoyar la preparación de las cuentas reglamentarias y cumplir con los requisitos de información fiscal.

2.2 Gerencia de Negocios/Comercial. Es la más conocida por el público, la que se realiza a través de sucursales, su negocio principal consiste en pagar por el dinero que depositan sus clientes y cobrar por los créditos que concede, la diferencia entre lo que cobra y lo que paga debe ser positiva, ya que ahí reside su beneficio, además se añaden otro tipo de operaciones como las tarjetas de crédito, transferencias, intermediación bursátil, etc. Dentro de la

Gerencia de Negocios existe una Unidad que se encarga de conseguir fondeo (captaciones del público), para financiar la operación del negocio

2.2.1 Gerencia de Productos y Canales. La actividad que realiza esta gerencia dentro de una institución financiera es la de diseñar e implementar productos de activo y pasivo financiero adaptado a las estrategias de la institución, seguimiento del ciclo del producto y sus indicadores, diseña y coordina estrategias de mercado y promociones de producto, desarrollar canales de distribución, prepara planes de mercadeo, mantener comunicación con las diferentes agencias o sucursales para el buen funcionamiento de los productos y servicios.

2.2.2 Gerencia de Mercadeo. El marketing financiero supone la gestión de una relación de intercambio en la que intervienen productos no tangibles como los servicios, esta área es la encargada de hacer que los consumidores adquieran sus productos y para ello deben conocer bien el entorno actual de su actividad.

2.3 Gerencia de Crédito. La administración de las cuentas por cobrar debe ejercer control sobre la concesión de créditos, período de cobranza, cobro efectivo de las cuentas, monto o nivel de la inversión en cuentas por cobrar. Establecen criterios básicos para otorgar o rechazar créditos con el riesgo máximo que la institución esté dispuesta a aceptar y el rendimiento que exige para sus operaciones.

2.3.1 Gerencia de Crédito y Cobranzas. Esta área se encarga de la atención a reclamos donde recibe el requerimiento para la investigación y resolución del reclamo, modifica cupos los cuales serán analizados y aprobados, actualiza datos

generales del cliente. Para esto es necesario desarrollar medios para vigilar las actividades de quienes conceden crédito y de los encargados de los cobros de las cuentas.

2.3.2 Gerencia de Operaciones y Tecnología. Esta área es la encargada de proveer apoyo de servicios administrativos y adquisiciones institucionales, apoyo logístico, mejora continua de procesos, apoyo tecnológico, así como la administración efectiva de las operaciones financieras de la institución.

2.3 Gerencia de Riesgo. Con la necesidad de reforzar la solvencia de las instituciones financieras y hacer su gestión más sostenible, la gerencia de riesgos desarrolla una visión global sobre la exposición al riesgo, lo cuantifica, crea y desarrolla una cultura de gestión de riesgo.

El tema de gestión de riesgos, por ser muy importante, lo vamos a tratar más ampliamente en cuanto a los diferentes riesgos a los que está enfrentada una institución financiera, es así que veremos estos acápite a continuación:

2.4 Riesgo. Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones.¹⁵

2.5 Administración de Riesgos. Es el proceso mediante el cual las instituciones del sistema financiero identifican, miden, controlan / mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la

¹⁵ Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano, *Título X, Capítulo 1. Artículo*, Página 203

institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración.¹⁶

2.6 Exposición. Está determinada por el riesgo asumido menos la cobertura implantada.¹⁷

2.7 Gestión de Riesgo. Es relevante para la transferencia de fondos en una sociedad financiera privada en el país, que revisemos de manera general lo que corresponde a la Gestión de Riesgos, es así que las instituciones financieras son tomadoras de riesgos por naturaleza y aquellas que tienen una cultura de riesgos crean una ventaja competitiva frente a las demás, asumen riesgos más conscientemente y se anticipan a los cambios adversos, se protegen o cubren sus posiciones de eventos inesperados.¹⁸

2.8 Riesgos Inherentes y su gestión

2.8.1 Riesgo de Crédito. Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.¹⁹

¹⁶ Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano, *Título X, Capítulo 1. Artículo*, Página 203

¹⁷ Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano, *Título X, Capítulo 1. Artículo*, Página 203

¹⁸ Alfonso de Lara Haro, *Medición y Control de Riesgos Financieros*, México, Editorial Limusa, Tercera edición, 2005, página 20.

¹⁹ Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano, *Título X, Capítulo 1. Artículo 2*, Página 203

2.8.1.1 Gestión de Riesgo de Crédito:

- Riesgo de quiebra o incumplimiento consiste en la posibilidad de que el prestatario entre en dificultades de cumplir con el pago de sus obligaciones.
- Riesgo de exposición que deviene como consecuencia de la incertidumbre que se asocia al riesgo de incumplimiento o quiebra ya que el eventual default del deudor, le generará pérdidas a la institución financiera.
- Riesgo de recuperación que es consecuencia de que la recuperación de los recursos es incierta en caso de default.
- El proceso de administración del riesgo de crédito comprende la imposición de límites internos de exposición al riesgo de crédito a efectos de limitar la pérdida en la que podría incurrir la institución financiera en caso de incumplimiento del prestatario.
- Establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito.
- Contar con un proceso formalmente establecido de administración del riesgo de crédito que asegure la calidad de sus portafolios y además permita identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear las exposiciones del riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas.

2.8.2 Riesgo de Mercado. Es la contingencia de que una institución del sistema financiero incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera del balance.²⁰

Los más comunes riesgos de mercado son los relacionados a las actividades de negociación de valores, operaciones con derivados, a las variaciones en la tasa de interés y el riesgo de tipo de cambio, así como del precio de los commodities o productos básicos.

2.8.2.1 Gestión de Riesgo de Mercado:

- Establece responsabilidades y funciones de la administración, especificando las del directorio u organismo que haga sus veces, del Comité de Administración Integral de Riesgos, de la Unidad de Administración Integral de Riesgos.
- Establece la pérdida del valor patrimonial que una institución controlada pueda incurrir por efectos de la exposición al riesgo que se analiza y a los factores de sensibilidad.

2.8.3 Riesgo de Tasa de Interés. Es la posibilidad de que las instituciones del sistema financiero asuman pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en las tasas

²⁰ Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano, *Título X, Capítulo 1. Artículo 2*, Página 203

de interés pactadas, cuyo efecto dependerá de la estructura de activos, pasivos y contingentes.²¹

2.8.3.1 Gestión de Riesgo de Tasa de Interés:

- Estructura de tasas de fondeo no se aleje demasiado de la que tienen para los préstamos para evitar reducciones importantes en sus márgenes.
- Buscar fondeos en tasa variables más bajas, utilizando por ejemplo derivados de tasa de interés, que permiten protegerse contra fluctuaciones futuras de tasa de interés.

A continuación incluiremos algunos conceptos de tasa de interés que serán útiles para contextualizar dentro de lo que se maneja en el sistema financiero:

2.8.3.2 Tasa de Interés. Es la tasa, expresada en porcentaje, al que está invertido un capital en una unidad de tiempo determinando lo que se refiere como el precio del dinero en el mercado financiero.

Desde el punto de vista de la política monetaria del Estado, una tasa de interés alta incentiva el ahorro y una tasa de interés baja incentiva el consumo. De ahí la intervención estatal sobre los tipos de interés a fin

²¹ Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano, *Título X, Capítulo 1. Artículo 2*, Página 203

de fomentar ya sea el ahorro o la expansión, de acuerdo a objetivos macroeconómicos generales.²²

En el sistema financiero se trabaja con tasas de interés distintas:

2.8.3.3 Tasa de interés activa: Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.²³

2.8.3.4 Tasa de interés pasiva: Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.²⁴

2.8.3.5 Tasa de interés preferencial: Es un porcentaje inferior al "normal" o general (que puede ser incluso inferior al costo de fondeo establecido de acuerdo a las políticas del Gobierno) que se cobra a los préstamos destinados a actividades específicas que se desea promover ya sea por el gobierno o una institución financiera. Por ejemplo: crédito regional selectivo, crédito a pequeños comerciantes, crédito a

²² Portal Brújula Financiera, Tipos de Tasas de Interés, en <
<http://www.brujulafinanciera.com/notas/finanzaspersonales/143239/tipos-de-tasas-de-interes>>

²³ Portal del Usuario SBS, Información del Cálculo de las Tasas Activas , en <
http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=153&vp_tip=2>

²⁴ Portal Scribd, Tasas de Interés, en <
<http://es.scribd.com/doc/56501945/Tasas-de-interes>>

ejidatarios, crédito a nuevos clientes, crédito a miembros de alguna sociedad o asociación, etc.

2.8.3.6 Tasa Pool. Este término es utilizado en algunos aspectos dentro del desarrollo de esta tesis bajo el contexto de un modelo de transferencia de fondos, y esto me permite ahondar el significado de lo que es una tasa pool; es así que para cada cuenta, ya sea un depósito o préstamo, es posible determinar el margen financiero y en consecuencia cuánto contribuyó o disminuyó la operación al margen financiero de la institución.²⁵

Para realizar esto es necesario que la entidad tenga un procedimiento de revisión continuo de las tasas que pagaría en el margen para sus captaciones a cada plazo posible. Esta tasa, que no es más que la tasa máxima que pagaría por un depósito a un plazo establecido, se convierte en la tasa de referencia para determinar el margen financiero de las operaciones pactadas con los clientes mientras estuvo vigente dicha tasa, que es conocida también como Tasa Pool.

Para calcular el margen a un certificado de n días, basta con restar a la tasa pool correspondiente la tasa pactada con el cliente. Como aporte a este acápite pondremos el siguiente ejemplo:

²⁵ ADFIN Administración y Asesoría Financiera, S.A “*Rentabilidad de Clientes y Productos en la Medición de Riesgos*”, en Boletín Trimestral, Julio-Septiembre 2007.

Un oficial de negocios de una institución financiera negocia con un cliente un certificado por un monto de USD 1,000,000 a 90 días al 4%, la Tesorería paga internamente 5.5% por las captaciones a 90 días.

Margen financiero de la operación: $5.5\% - 4\% = 1.5\%$

El oficial de negocios está al tanto que su margen durante los 90 días de vigencia de la operación será de 1.5% y que ésta aportará con USD 3,750 de rentabilidad durante dicho período, por esta razón el oficial de negocios está incentivado a maximizar el margen de cada operación, beneficiando así a la entidad financiera.

La rentabilidad final de la operación estará afectada por otros factores como el riesgo de crédito para los préstamos, gastos operativos, comisiones.

2.8.4 Riesgo de Tipo de Cambio. Es el impacto sobre las utilidades y el patrimonio de la institución controlada por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de las posiciones netas que mantenga una institución controlada, en cada una de las monedas con las que opera.²⁶

²⁶ Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano, *Título X, Capítulo 1. Artículo 2, Página 203*

2.8.4.1 Gestión del Riesgo del Tipo de Cambio:

- Cuidar bien el equilibrio entre ingresos y egresos en moneda extranjera, entre activos y deudas en moneda extranjera tratando de tener coberturas naturales.
- Protegerse contra fluctuaciones futuras del tipo de cambio con instrumentos como los derivados cambiarios.
- En períodos de crisis puede resultar difícil encontrar a alguien que venda coberturas que no sean muy cortas o muy caras y es preferible no caer en la tentación de empeorar la propia exposición al riesgo cambiario; especulando.

2.8.5 Riesgo de Liquidez. Se entiende por riesgo de liquidez, cuando la institución enfrenta una escasez de fondos para cumplir sus obligaciones y que por ello, tiene la necesidad de conseguir recursos alternativos o vender activos en condiciones desfavorables, esto es, asumiendo un alto costo financiero o una elevada tasa de descuento, incurriendo en pérdidas de valoración.²⁷

2.8.5.1 Gestión de Riesgo de Liquidez:

- Identificar la estabilidad de los pasivos y la liquidez de los activos.
- La liquidez de los activos estará dada por el tiempo que se requiere para convertirlo en efectivo.

²⁷ Normas Generales Para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, *Título X, Capítulo 4. Artículo 2*, Página 240

- La estabilidad de los pasivos estará dada en relación a la rapidez con que la captación pueda ser retirada de la institución financiera.
- Métodos básicos de medición del riesgo de liquidez orientados bajo el análisis del índice de liquidez estructural y el análisis de brechas de liquidez.

2.8.6 Riesgo Operativo. Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación.

Agrupar una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses.²⁸

2.8.6.1 Gestión de Riesgo Operativo:

- Algunos hechos que explican el incremento del riesgo operativo pueden ser el crecimiento de los volúmenes de negocio, fusiones, complejidad

²⁸ Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano, Título X, Capítulo 1. Artículo 2, Página 204

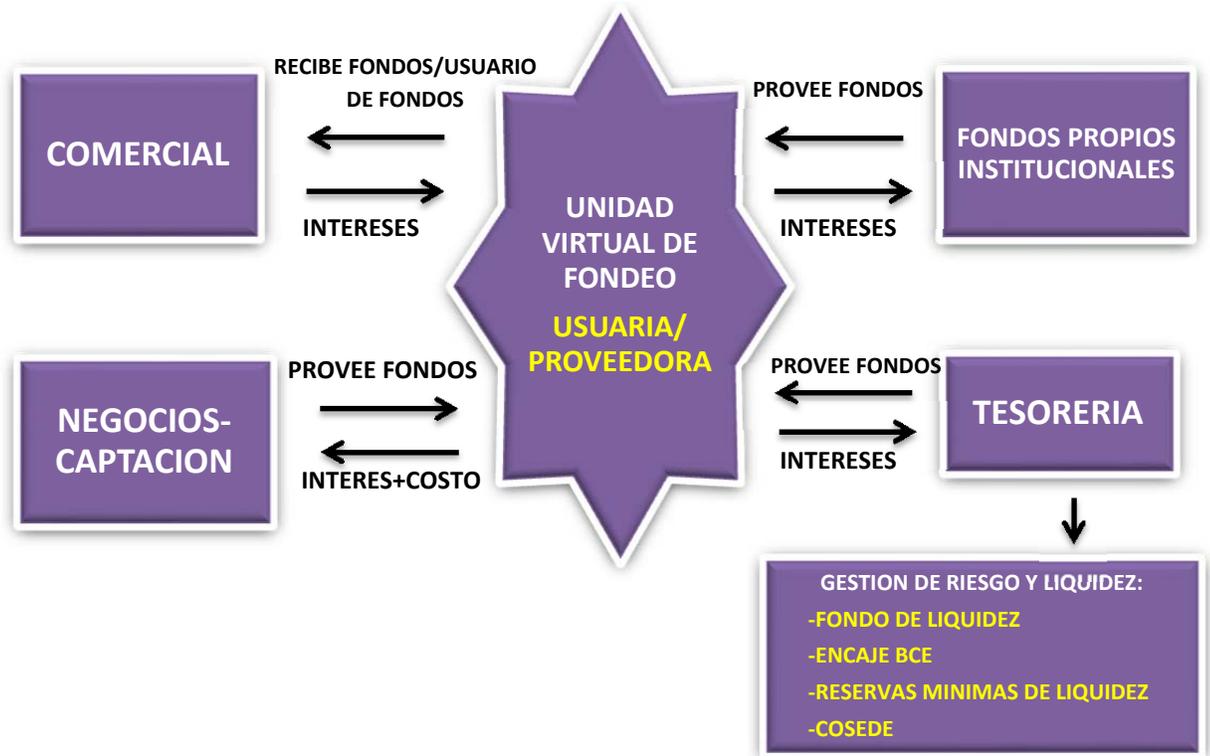
de productos, mayor oferta de servicios en volúmenes grandes, usos de sistemas automatizados.

- El riesgo operativo debe ser administrado como una disciplina específica.
- La entidad financiera debe contar con un esquema que pueda identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear.
- Cubrir aspectos relacionados con las personas, los procesos, los sistemas y los eventos externos.

CAPITULO III

3. DESARROLLO Y CÁLCULOS DEL PRECIO, EN EL MODELO DE TRANSFERENCIA DE FONDOS, MTF

GRAFICO 3: ESQUEMA DE LA UNIDAD VIRTUAL DE FONDEO, EN EL MTF



Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

A continuación, en éste capítulo incluiremos algunos conceptos que nos servirán de ayuda para comprender el esquema por el cual se desarrolla un modelo de transferencia de fondos y sus diferentes participantes, es así que citaremos cada uno de ellos para introducir más específicamente al entendimiento de su aporte.

3.1 Usuarios de Fondos. Dentro del modelo de transferencia de fondos, los Usuarios son las áreas, canales, departamentos, sucursales, etc. (como quieran definirse conceptualmente en el modelo que la sociedad financiera privada vaya a aplicar) son aquellas que “comprarán” los fondos necesarios a la Unidad Virtual de Fondeo que se los “venderá” a una tasa de interés que se denomina precio de transferencia. Por ejemplo el área comercial de una sociedad financiera privada a la que se puede llamar también el área de crédito requiere colocar fondos a sus clientes que solicitan préstamos sean éstos de consumo, personal o corporativo; otro ejemplo puede ser cuando una sucursal de una institución financiera le transfiere fondos a otra sucursal o agencia para cubrir sus operaciones diarias.

3.1.1 Comercial. Esta área de una sociedad financiera es la encargada de otorgar un crédito ágil y oportuno que genere mayores márgenes de rentabilidad para las transacciones comerciales, reduciendo costos de transacción que incurren los clientes y alcanzar niveles de eficiencia para lo cual es importante que la sociedad financiera opere con procedimientos administrativos y operativos adecuados para brindar el mejor producto a su cliente. En el área Comercial, existe una Unidad que se encarga de conseguir fondeo, mediante captaciones del público, para financiar la operación del Negocio; ésta área, junto con la Tesorería, constituyen los canales más

importantes de captaciones de la Sociedad Financiera. El área Comercial le provee a la Unidad de Fondeo de los recursos necesarios y a cambio, el área Comercial paga por esos fondos una tasa de interés. Por lo que el costo total pagado por la Unidad de Fondeo por sus captaciones será la tasa de interés del tablero vigente por captación, de acuerdo al monto y plazo de la misma, más un margen discrecional promedio pagado a los clientes a partir de la tasa tablero y más los costos administrativos.

3.1.2 Unidad de Fondeo. La Unidad de Fondeo es una unidad independiente, **VIRTUAL**, cuya función es la de administrar los fondos recibidos de las unidades proveedoras de fondos y, entregarlos a las unidades usuarias de fondos según sus requerimientos. En síntesis recepta fondos y distribuye fondos sin ninguna utilidad en monetario al final de la transferencia.

3.2 Proveedores de Fondos. Para nuestro modelo de transferencia de fondos en una sociedad financiera privada, los recursos para los desembolsos de préstamos son provistos por unas áreas muy específicas y especializadas dentro de la sociedad financiera privada y los denominamos proveedores de fondos quienes por diferentes medios, una legislación vigente y aceptada, tienen la potestad de obtener recursos financieros del público y de los accionistas, en la que todos los recursos disponibles suelen ser fungibles, es decir, que se consumen con el uso y se obtienen precisamente para la intermediación financiera como contribuyentes cada uno de ellos a la rentabilidad total. Por ejemplo existen áreas especializadas y una de ellas puede ser Negocios, donde están conformados por funcionarios que actúan como oficiales de inversiones y atenderán a las necesidades de clientes inversionistas, donde dicho oficiales

negociarán una tasa de interés pasiva conforme el mercado, las políticas y estrategias de la sociedad financiera lo permitan. Así mismo están las Tesorerías que con un poco más de presencia y especialización para el manejo de otro tipo de clientes inversionistas como pueden ser los institucionales, obtendrán recursos financieros del mercado de dinero, del mercado de capitales, del mercado interbancario a tasas o costos más convenientes.

3.2.1 Negocios – Captación. Esta área en una sociedad financiera le ofrece al cliente, alguno de sus productos de acuerdo al plazo que desea invertir y va de 30 días en adelante y por esa inversión se genera un interés la misma que se pagará al vencimiento o en cuotas previamente pactadas con el cliente. Le permite a esta área diversificar las fuentes de fondeo y desarrollar una cultura de captación a largo plazo. Los fondos que prové Negocios – Captación a la Unidad de Fondeo, pertenecen a las captaciones realizadas. Estas captaciones pagan una tasa de interés al público, por lo que la Unidad de Fondeo debe, por lo menos, cubrir este costo al comprar los fondos a Negocios - Captación.

3.2.2 Fondos Propios Institucionales. Este concepto tiene que ver con los recursos que la entidad genera y las que debe prever para el correcto manejo de la liquidez conforme los requerimientos mínimos obligados a mantener por los entes de control. Los Fondos Propios Institucionales es un proveedor de fondos, pero también es usuaria de fondos, por lo que, la transferencia de fondos hacia la Unidad de Fondeo se calcula en neto.

Los recursos de la unidad de Fondos Propios Institucionales serán entregados a la Unidad de Fondeo al costo estimado mediante la suma de la Tasa de riesgo

país más la tasa de los bonos del Tesoro de EEUU. Esta consideración es importante ya que de esta manera sería la mínima tasa o costo que la institución financiera estaría dispuesta a percibir para no incurrir en el riesgo de tasa de interés. La suma de la Tasa de riesgo país a la tasa de los bonos del Tesoro de EEUU es la prima de riesgo que se debe reconocer a los accionistas de la sociedad financiera para que en lugar de mantener sus recursos a riesgo cero, inviertan en Ecuador, en una institución con la mayor calificación de riesgo (AAA).

El Riesgo País, es un indicador económico utilizado por los inversores al momento de calcular las posibilidades de éxito de sus proyectos de inversión. Es además un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole, desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI (Emerging Markets Bonds Index) de países emergentes de Chase-JP Morgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI (Emerging Markets Bonds Index) es un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera, se lo expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos²⁹. Los interesados en invertir en un país, ya sea por actividad

²⁹ Banco Central del Ecuador, en < http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais>

crediticia o productiva, suelen usar el índice de Bonos Emergentes (Emerging Markets Bonds Index) que es calculado y publicado por el J.P Morgan. Este índice es más alto a mayor riesgo de que el país incumpla sus obligaciones respecto al pago de deuda pública o deuda soberana. También se toma como referencia la calificación crediticia otorgado por agencias como Estándar & Poors o Moody´s. El EMBI (Emerging Markets Bonds Index) es la herramienta más ampliamente utilizada en la valoración del riesgo país debido a su practicidad. Utilizando el EMBI (Emerging Markets Bonds Index) se puede calcular fácilmente el interés mínimo que el inversor debería obtener para que merezca la pena asumir el riesgo soberano del país en cuestión. Se obtienen de la siguiente relación: (interés de bono del país de análisis – interés de bonos de los EEUU) x 100= Riesgo País. Por ejemplo si un bono de EEUU rinde un 1% y el EMBI de un país está en 931 puntos (equivalente a 9.31%), el interés que debe exigir el inversor para invertir en este país ha de ser 10.31% como mínimo. Y también el riesgo país se define como aquel que asumen las entidades financieras, las empresas o el Estado, por el posible impago de operaciones comerciales o préstamos que realizan con el sector público o privado de otro país.³⁰

Los bonos de un determinado país se intercambian libremente en los mercados secundarios de deuda a un interés o rendimiento, por ejemplo si un bono del

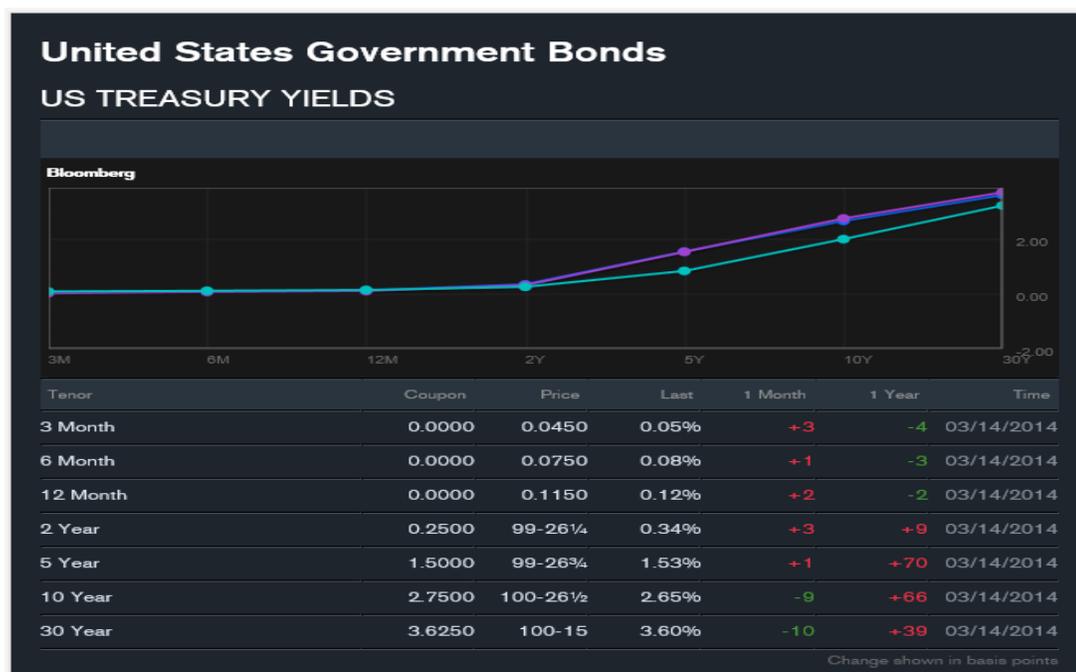
³⁰ Miguel Ángel Martín Mato, “*Inversiones, Instrumentos de Renta Fija, Valoración de Bonos y Análisis de Cartera*”, primera edición 2007, Pag.81

país A se vende en el mercado secundario a 2.4% frente al 6.1% que pedirían por los del país B y éstos tengan problemas a la hora de pagar, la prima es de 3.7 puntos porcentuales o 370 puntos básicos; podríamos decir que el país A pagaría USD 2.4 por cada USD 100 de deuda a 10 años que emite para financiarse, al país B que tiene más riesgo se le exige pagar USD 6.1 por cada USD 100 de deuda.

A continuación revisaremos lo referente a Bonos del Tesoro de los EEUU, son los más importantes del mundo, ya que los inversores compran bonos del tesoro por diversas razones, pero la principal es la seguridad; el gobierno de los Estados Unidos nunca ha dejado de pagar sus deudas intencionalmente, por lo que los inversores consideran la deuda de Estados Unidos la más segura y más confiable en tiempos de incertidumbre.

Los bonos a medio plazo, también llamados T-Notes (Treasury Notes), presentan vencimientos de 2, 5 y 10 años, mientras que el de largo plazo, que se denomina T-Bond (Treasury Bond), vence a los 30 años. El T-Bond suele ser incluido en carteras internacionales.³¹

³¹ Miguel Ángel Martín Mato, "Inversiones, Instrumentos de Renta Fija, Valoración de Bonos y Análisis de Cartera", primera edición 2007, Pag.51



Fuente: Bloomberg (www.bloomberg.com)

3.2.3 Tesorería. Una de sus funciones es proveer fondos a la Unidad de Fondeo para que ésta pueda entregarlos al área Comercial para el otorgamiento del crédito como uno de los productos que ofrece la institución financiera; los fondos entregados provienen de las captaciones de la Mesa de dinero y su costo será: Tasa promedio ponderado mensual de la Tesorería, más los costos en los que incurre la Tesorería para realizar la gestión de endeudamiento (PyG).

Además, la Tesorería requiere fondos a la Unidad de Fondeo por distintos conceptos: constitución del Fondo de Liquidez, cubrimiento de los Requerimientos para Reserva Mínima de Liquidez, aportes al Cosede (Corporación de Seguro de Depósitos) , mantener el Encaje legal, en la cuenta que maneje la sociedad financiera en el Banco Central del Ecuador, etc. . La Tesorería como una área más especializada dentro de

una sociedad financiera privada es la encargada de integrar políticas, procesos, metodologías, límites atinentes a la actividad de la misma que garanticen una gestión prudente y una adecuada administración de los riesgos de crédito, mercado, liquidez, operacionales, legales, fraude interno y externo, lavado de activos. Es así que la función de la Tesorería dentro de una sociedad financiera privada es la de administrar los recursos financieros de la Institución, para esto se prevé el diseño de un modelo de liquidez en el que se incluyen los diferentes requerimientos de liquidez fijados por las normativas emitidas por el Organismo de Control, los fijados por la institución para la operación del negocio y otros requerimientos no anticipados. Para el efecto del modelo de liquidez, la liquidez total está constituida por fondos disponibles, más los valores de renta fija del sector no financiero de emisores nacionales públicos que constituyen las reservas mínimas de liquidez, la diferencia entre la liquidez total y la suma de los requerimientos define el excedente de liquidez que en condiciones de equilibrio debe ser igual a cero.

3.2.3.1 Fondo de Liquidez. el Fondo de Liquidez del Sistema Financiero Ecuatoriano actuará en calidad de prestamista de última instancia y otorgará préstamos de liquidez a las instituciones financieras privadas que se hallan sujetas a la obligación de mantener encaje de sus depósitos en el Banco Central del Ecuador, que mantengan su patrimonio técnico dentro de los niveles mínimos exigidos por la Ley y demás normas aplicables y que hayan administrado su liquidez de conformidad con las normas de carácter general dictadas por la Junta Bancaria. Todas las instituciones financieras privadas

controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros que mantienen depósitos sujetos a encaje, tienen la obligación de participar como adherentes en el Fondo de Liquidez del Sistema Financiero Ecuatoriano.³²

3.2.3.2 Requerimientos para Reserva Mínima de Liquidez. Es otro requerimiento de liquidez; el Banco Central del Ecuador monitoreará permanentemente los activos que constituyen las Reservas Mínimas de Liquidez (RML) y el Coeficiente de Liquidez Doméstica (CLD), con la finalidad de establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera y que permitan atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país y fortalecer la inversión productiva nacional, así como el consumo social y ambientalmente responsable.³³

3.2.3.3 Cosede. Cosede (Corporación del Seguro de Depósitos), es una institución con autonomía administrativa y operativa, que contribuye a generar confianza en los depositantes y la ciudadanía promoviendo dentro del engranaje de la red de seguridad financiera, la estabilidad en los sistemas financieros, como administrador de los Sistemas de Seguros de Depósitos en el Ecuador.³⁴ La Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera establece

³² Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera, Registro Oficial No.498, 31 de diciembre 2008, *Artículo 2, innumerados*, Págs.1 y 2

³³ Instructivo de Reservas Mínimas de Liquidez (RML) y Coeficiente de Liquidez Doméstica (CLD), Instructivo No.IG-073, marzo 2013, Página 1

³⁴ Corporación del Seguro de Depósitos, Nuestro Objetivo, en <<http://www.cosede.gob.ec>>

al COSEDE (Corporación de Seguro de Depósitos) en reemplazo de la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD), y dispone que, los depósitos a la vista o a plazo fijo, efectuados por personas naturales o jurídicas en las instituciones financieras privadas, bajo cualquier modalidad legalmente aceptada, estarán protegidos por el COSEDE (Corporación de Seguro de Depósitos) , cuyos recursos se constituyen, entre otros, mediante el aporte que realizan las instituciones del sistema financiero privado.

3.2.3.4 Encaje Bancario. La función principal de los intermediarios financieros, es captar recursos del público y con ellos otorgar préstamos. Dada la naturaleza de su negocio, las entidades financieras deben mantener parte de sus fondos en activos líquidos o activos de reserva, para cubrir retiros de fondos por parte de sus clientes. Con el fin de disminuir el riesgo de los depósitos del público en el sistema financiero, el Banco Central de Ecuador determina que un porcentaje de esos recursos captados deben estar depositados en el BCE. El encaje bancario es ese porcentaje de recursos que deben mantener congelados los intermediarios financieros que reciben captaciones del público.

También el Banco Central puede utilizar el encaje indirectamente para aumentar o disminuir la cantidad de dinero que circula en la economía. Por ejemplo, cuando el encaje sube, las entidades financieras cuentan con menos

recursos para prestar, porque deben dejar un porcentaje mayor en sus reservas. Así, al haber menos dinero para prestar al público, entra menos dinero a circular y se disminuye la liquidez. Por el contrario, cuando el Banco Central baja los porcentajes de los encajes, permite que las instituciones financieras tengan más dinero disponible para prestar al público, y por lo tanto la cantidad de dinero en circulación aumenta.³⁵

Mediante Decreto Ejecutivo No.1592, publicado en el Registro Oficial No. 541 de 5 de marzo de 2009, el Presidente Constitucional de la República expidió las normas para la formulación de la Política Monetaria, delegando al Directorio del Banco Central del Ecuador la expedición de las regulaciones requeridas para su aplicación; que el artículo 14 de Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado determina que las instituciones financieras que operen en el país bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, incluido el Banco del Estado, a excepción de las cooperativas de ahorro y crédito, están obligadas a mantener, a juicio del Directorio del Banco Central del Ecuador, una reserva sobre los depósitos y captaciones que tuvieren a su cargo. Esta reserva se denomina encaje y se mantendrá en depósito en el Banco Central del Ecuador.³⁶

³⁵ Banco Central del Ecuador, Preguntas Frecuentes, en <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/search/?searchword=encaje&searchphrase=all&Itemid=101>

³⁶ Banco Central del Ecuador, Directorio, Regulación No. 28-2012, Págs. 1 y 2

3.3 Funcionalidades del Modelo de Transferencia de Fondos. Un modelo de transferencia de fondos permite a una institución financiera determinar la contribución, a su rentabilidad global, por los diferentes productos, unidades de negocio, canales o clientes.

Permite aislar el valor del descalce para transferirlo a una unidad especial para su administración, permitiendo así a los contribuyentes aislar sus ingresos y egresos del impacto de los riesgos de tasa.

3.4 Metodología de un Modelo de Transferencia de Fondos. La metodología implica la creación de una Unidad de Fondeo, **virtual**, separada de la Tesorería cuya función es la recepción y distribución de los fondos provenientes de las distintas áreas; el esquema requiere la fijación de las tasas a las cuales serán recibidos y entregados los fondos a las distintas unidades, esto debe cubrir el costo de dichos fondos, es decir el interés pagado al público, así como el costo de gestionarlo.

El desarrollo de un modelo de transferencia de fondos en una sociedad financiera es útil para establecer un precio o una tasa de interés interna que permita estimar el costo de financiamiento de la institución y asignarlo a sus unidades usuarias de fondos, un modelo de transferencia de fondos también permite la desagregación de los ingresos por intereses y toma en cuenta diferentes riesgos, como riesgos administrativos, de interés y de liquidez.

Dentro de un modelo de transferencia de fondos, el precio de transferencia es una tasa de interés interna que permite calcular el costo de las transferencias de fondos dentro de la misma institución, dicho de otra manera, la tasa de interés interna es el precio al que las unidades proveedoras de fondos transferirán dichos recursos a otras unidades dentro de la misma institución.

Es así que un modelo de transferencia de fondos brinda la posibilidad de establecer un precio de transferencia interno a las captaciones que recibe una sociedad financiera, deducido también por los costos que se generan al momento de la otorgación de los créditos, en ese sentido la transferencia de precios permite calcular la rentabilidad de las captaciones y colocaciones, de tal forma que permite medir la rentabilidad por unidades de negocios, por productos, y por segmentos de clientes; lo que a su vez permite realizar mejores análisis de eficiencia dentro de la institución, por lo tanto un modelo de transferencia de fondos facilita tomar decisiones racionales sobre asignación de recursos, control de costos y nivel de rentabilidad, decisiones de precio y que segmentos de clientes y productos financieros son más costo – efectivos.

De esta forma un modelo de transferencia de fondos mide los costos de los fondos proporcionados por una unidad a otras unidades dentro de la misma institución, por consiguiente las transferencias internas que son medidas por los precios de transferencia, resultan en ingresos para la unidad que proporciona los fondos y costos para la unidad que los recibe.

Un modelo de transferencia de fondos tiene como objetivo establecer los precios de transferencia a los Usuarios de fondos y a los Proveedores de fondos de una sociedad financiera para determinar los costos de cada una de estas áreas, así como sus riesgos.

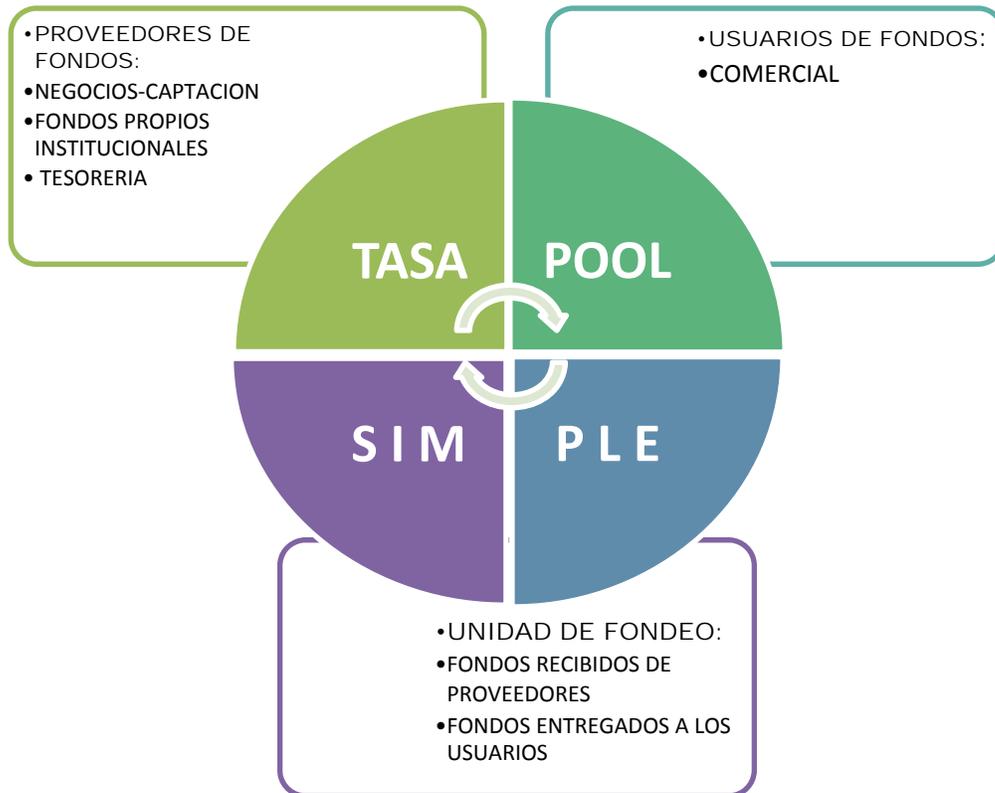
Una institución financiera, y para el caso una sociedad financiera tiene el riesgo de tasa de interés y de liquidez por su posición de activos y pasivos, el riesgo debe ser asignado a alguna unidad para que pueda ser gestionado. La asignación de ganancias y pérdidas es importante

porque determina el riesgo y la rentabilidad de cada unidad de negocio y producto y por tanto el precio que debe cobrar a sus clientes.

Para este estudio, utilizaremos cifras de balances correspondientes a tres meses consecutivos (septiembre 2013, octubre 2013 y noviembre 2013) de una entidad financiera del sistema privado ecuatoriano, las mismas que han sido modificadas para ejemplificar el modelo de transferencia de fondos en dos de sus versiones más importantes: la una que es con Tasa Pool Simple, y la otra que es con Tasa por Plazos.

3.5 Tasa Pool Simple

GRAFICO 3: TASA POOL SIMPLE



Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

Para desarrollar un Modelo de Transferencia de Fondos se puede empezar aplicando la metodología de tasa pool simple. A través de esta metodología, todas las operaciones son tratadas de manera uniforme; es decir, las unidades proveedoras de fondos asignan los recursos a una unidad que recolecta estos fondos (que puede ser la tesorería o una unidad ficticia), y las unidades usuarias de fondos los reciben de la unidad recolectora, sin considerar

los plazos a los cuales se realizaron las captaciones, ni los plazos a los cuales se asignaron las operaciones de crédito.

Con esta metodología, se llega a una tasa de interés interna para todas las captaciones y colocaciones de créditos de la institución, sin diferenciarlos por sus plazos. Esta tasa asume que todos los fondos tienen igual importancia para la entidad financiera, ya que aplica la misma tasa a los proveedores o usuarios de los fondos. La tasa pool simple no reconoce las características de las cuentas subyacentes o diferencia el valor de cada uno de los productos. De esta manera, la metodología de tasa pool simple genera un costo promedio general para todas las transacciones y productos financieros, lo que puede implicar ciertas desventajas; como por ejemplo, no permite diferenciar cual es la estructura de plazos que tiene mayores costos y la que tiene menores costos, lo que a su vez tampoco permitiría una asignación eficiente de activos y pasivos de acuerdo a sus características y plazos.

El Modelo de Transferencia de Fondos se basa en objetivos planteados para cada una de las áreas involucradas, tanto proveedoras como usuarias de fondos, para de esta manera determinar los costos de las mismas.

Dentro de la metodología, se crea una Unidad de Fondeo, **virtual**, separada de la Tesorería, cuya función es la recepción y distribución de los fondos provenientes de las distintas áreas. Esto principalmente para visualizar de manera más clara la transferencia de fondos de una unidad a otra.

Este esquema requiere la fijación de las tasas a las cuales serán recibidos y vendidos los fondos a las distintas unidades, esto debe cubrir el costo de dichos fondos (interés pagado al público), así como el costo de gestionarlos.

3.5.1 Unidades Proveedoras de Fondos

3.5.1.1 Negocios - Captación

Los fondos que proveen Negocios – Captación a la Unidad de Fondeo, pertenecen a las captaciones realizadas por la Unidad encargada de conseguir captaciones del público, que funciona administrativamente, dentro de la Gerencia de Negocios. Estas captaciones pagan una tasa de interés al público, por lo que la Unidad de Fondeo debe, por lo menos, cubrir este costo al comprar los fondos a Negocios - Captación.

Además, la gestión que realiza esta área al captar, está reflejada en su propio Estado de Pérdidas y Ganancias, este costo también debe ser cubierto al comprar los fondos. Entonces, la metodología para determinar el costo total de los fondos de Negocios - Captación toma en cuenta los siguientes puntos:

- Tasa de interés del tablero vigente, por captación, de acuerdo al monto y plazo de la misma.
- Costo en el que incurre para realizar la gestión de conseguir endeudamiento de fondos para la operación del negocio (PyG), que se calcula en un valor equivale a 50 puntos básicos, información

proporcionada por el área que gestiona los costos de la sociedad financiera.

Tasa tablero vigente	+	Costos de gestión
Por plazo y monto	+	0.50%

Posteriormente, se calcula el total de intereses a pagar mensualmente, tanto a clientes como a Negocios - Captación por parte de la Unidad de Fondeo. Los intereses pagados a Negocios - Captación además de cubrir sus costos, dejarán utilidad para dicha unidad.

CUADRO 1: RECURSOS EN USD ENTREGADOS POR UNIDAD NEGOCIOS CAPTACIÓN

Recursos entregados por Negocios Captación	sep-13	oct-13	nov-13
Captaciones	501,383,129.12	512,250,842.30	519,182,053.75
Total	501,383,129.12	512,250,842.30	519,182,053.75

Utilidad Negocios Captacion	sep-13	oct-13	nov-13
Captaciones	501,383,129.12	512,250,842.30	519,182,053.75
Intereses pagados a negocios	2,932,763.97	3,099,966.02	3,047,525.28
Intereses pagados por negocios	2,723,769.53	2,879,429.34	2,831,198.84
Tasa de interés pool pagada a negocios	7.12%	7.13%	7.14%
Tasa de interés pool pagada por negocios	6.61%	6.62%	6.63%
Total	208,994.44	220,536.68	216,326.44

3.5.1.2 Fondos Propios Institucionales

Es un proveedor de fondos, pero también recibe recursos, por lo que, la transferencia de fondos hacia la Unidad de Fondeo se calcula en neto.

La conformación de los Fondos propios Institucionales en nuestro modelo, utilizará las cuentas registradas en el balance de una sociedad financiera privada en el Ecuador y desde luego las cuentas más

representativas, para poder visualizar los cálculos realizados dentro del modelo.

CUADRO 2: RECURSOS EN USD PROVENIENTES FONDOS PROPIOS INSTITUCIONALES

Recursos provenientes de Fondos Propios Institucionales	sep-13	oct-13	nov-13
25 - 2510 - 2506	63,117,526.74	66,672,394.74	69,198,314.65
29 otros pasivos	102,414,047.51	101,524,342.29	99,472,927.02
1499 provisiones de cartera	95,944,475.07	98,719,453.16	101,097,191.21
1399 provisiones de portafolio	3,418,029.64	3,514,896.79	3,523,164.32
1699 provisión para cuentas por cobrar	1,832,645.71	1,911,077.93	1,904,388.46
1899 depreciación acumulada	2,771,595.90	2,882,209.89	2,993,267.66
1999 provisión otros activos irrecuperables	25,205,608.82	24,563,457.71	24,523,169.49
3 Patrimonio	210,828,824.07	211,007,935.75	210,870,967.33
5-4 Generación de fondos(Ingresos-Gastos)	29,602,283.08	33,435,238.71	37,784,801.11
Total	535,135,036.55	544,231,006.96	551,368,191.25

Estas tres cuentas (25; 2506; 2510) consideradas en la primera línea que se adiciona al total de los recursos provenientes de la Unidad de Fondos Propios Institucionales, a la cuenta 25 se le restan los montos de la cuenta 2506 (proveedores) y de la 2510 (establecimientos afiliados) para diferenciar lo que estrictamente de la cuenta del pasivo se está tomando para los fondos propios institucionales ya que en el flujo de recursos entregados por el área Comercial o de Crédito se sumarán la 2506 y 2510 ; las siguientes cuentas que se han considerado (29; 1399;1499;1699;1899;1999;3; y resultados de las cuentas 5-4) son recursos generados por la propia institución y deben estar debidamente garantizadas ya que estamos hablando de cuentas de pasivo y de provisiones que son una exigencia de los organismos de control y del manejo adecuado de las normas de contabilidad.

Las cuentas contables que intervienen en este apartado y sus conceptos han sido extraídos del Catálogo Único de Cuentas para uso de las Entidades del Sistema Financiero Ecuatoriano:³⁷

25. Cuentas por Pagar.- Registra los importes causados y pendientes de pago por concepto de intereses y comisiones devengados, obligaciones con el personal, con el Fisco, beneficiarios de impuestos, aportes retenidos, contribuciones, impuestos, multas y obligaciones con proveedores. Igualmente, registra las obligaciones causadas y pendientes de pago por concepto de dividendos decretados para pago en efectivo; así como las becas aprobadas por el IECE y que están pendientes de desembolso. Por su carácter transitorio, estas cuentas deberán liquidarse en el menor tiempo posible, que en ningún caso será superior de 90 días. Los saldos de estas cuentas que hubieren permanecido inmovilizados en cualquier institución financiera por más de cinco años con un saldo equivalente a 3 UVCs , o por más de diez años con un saldo mayor, por no haber sido reclamados por su beneficiario, pasarán a propiedad del Instituto Nacional del Niño y la Familia, INFA.

2506. Proveedores.- Registra las obligaciones de la entidad con respecto a terceros, por la compra de bienes o servicios recibidos.

2510. Establecimientos Afiliados.- Registra el valor de las obligaciones que tiene la entidad a favor de los establecimientos o compañías afiliadas al sistema de tarjetas de crédito que presten el servicio o vendan el bien al consumidor beneficiario del crédito.

³⁷ Plan de Cuentas Activos, Pasivos, Noviembre 2013, Superintendencia de Bancos y Seguros; Plan de cuentas Patrimonio, Resultados, Mayo 2013, Superintendencia de Bancos y Seguros.

29. Otros Pasivos.- Registra las cuentas que comprenden operaciones internas entre las diferentes agencias y sucursales, ingresos recibidos por anticipado, pagos recibidos por anticipado, fondos en administración, fondo de reserva de empleados, subsidios recibidos por las instituciones financieras públicas, la minusvalía mercantil (Badwill) de las inversiones en acciones; los recursos que constituyen fuentes de financiamiento para la concesión de crédito educativo y becas del IECE, y otros pasivos diversos que no pueden ser clasificados en otros grupos.

1499. Provisión Créditos Incobrables.- Es una cuenta de valuación del activo (de naturaleza acreedora) que registra las provisiones específicas que se constituirán de conformidad con las normas de calificación de activos de riesgo expedidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, para cada segmento de crédito.

Se registra además la provisión genérica por tecnología crediticia, establecida en el artículo 8; y, la provisión anticíclica definida en la sección IV “Provisión anticíclica”, del capítulo II “Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros”; del título IX “De los activos y de los límites de crédito”, del libro I “Normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero” de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria. Estas provisiones solo podrán ser disminuidas con la autorización previa de la Superintendencia de Bancos y Seguros. En la subcuenta 149980 “Provisión genérica por tecnología crediticia” se registrarán todas aquellas otras provisiones que disponga la Junta Bancaria que sean constituidas. Adicionalmente, en la subcuenta 149987 “(Provisiones no reversadas por requerimiento normativo)”, se registran los

excesos de provisiones constituidas, determinadas por la aplicación de las disposiciones del capítulo II “Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros”; del título IX “De los activos y de los límites de crédito”, del libro I “Normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero” de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, que no pueden ser liberadas ni reversadas, en aplicación de las disposiciones transitorias tercera y vigésimo segunda de la normativa citada.

Las instituciones financieras podrán constituir una provisión genérica voluntaria para cubrir las pérdidas potenciales basada en la experiencia del negocio, distintas de las establecidas en la normativa expedida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, la cual debe contabilizarse con cargo a resultados del ejercicio. Las provisiones genéricas voluntarias formarán parte del patrimonio técnico secundario, previa comprobación de la entidad de control.

En esta cuenta también se registrará la provisión de los intereses provenientes de operaciones de crédito refinanciadas o reestructuradas con acumulación de costos financieros, previa autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Las provisiones realizadas sobre créditos que hayan sido cancelados mediante daciones por pago, no serán reversadas, se registran en la subcuenta 149990 “(Provisión genérica voluntaria), y se destinarán a cubrir las deficiencias de provisiones de cartera de créditos u otros activos; de no existir dichas deficiencias, la entidad financiera deberá requerir autorización previa a la Superintendencia de Bancos y Seguros para efectuar una reversión.

1399. Provisión para Inversiones.- Es una cuenta de valuación del activo (acreedora) que registra los valores acumulados con cargo a cuentas de resultados deudoras, que la entidad efectúa con el propósito de cubrir adecuadamente la posible reducción del valor de las inversiones registradas en las categorías “Inversiones disponibles para la venta”, “Inversiones mantenidas hasta su vencimiento” y “De disponibilidad restringida”, de conformidad con lo establecido en el numeral 2.6 del numeral 2, del artículo 5, capítulo II “Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros”, del título IX “De los activos y de los límites de crédito”, del libro I “Normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero” de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.

Si a criterio de la Superintendencia de Bancos y Seguros el valor en libros de un instrumento de inversión no refleja el valor razonable asociado a su riesgo, podrá exigir la constitución de provisiones adicionales. Registra además el valor de la provisión general constituida por las entidades.

1699. Provisión para Cuentas por Cobrar.- Es una cuenta de valuación del activo (acreedora) que registra los valores que periódicamente se van acumulando, con cargo a la cuenta de resultados 4403 Provisiones - Cuentas por cobrar, con el fin de cubrir eventuales pérdidas de las cuentas que integran el grupo de cuentas por cobrar.

La provisión para intereses, descuentos y comisiones será registrada de acuerdo a las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Bancos.

1899. Depreciación Acumulada.- Esta cuenta registra los valores de las provisiones destinadas a cubrir la pérdida de valor de los activos fijos por efecto de desgaste, uso, deficiencias producidas por su utilización, funcionamiento y obsolescencia técnica, con excepción de terrenos, biblioteca y pinacoteca.

La depreciación se calculará a partir de la fecha en que entre a servicio el activo correspondiente y cesará cuando éste sea retirado de servicio, dejando un valor residual de un dólar para efectos de control. La depreciación se calculará por el sistema de línea recta sobre el costo de adquisición, más las mejoras de carácter permanente.

1999. Provisión Otros Activos Irrecuperables.- Es una cuenta de valuación de activo (acreedora) que registra el monto de los valores determinados por el equipo especializado encargado para calificar otros activos, de conformidad con las disposiciones de la Superintendencia de Bancos, que servirá para cubrir eventuales pérdidas provenientes del rubro indicado.

Estas provisiones se acumularán mensualmente con cargo a la subcuenta 4405 Provisiones - Otros activos.

La utilización de estas provisiones para el castigo de otros activos irre recuperables se hará de acuerdo con lo dispuesto en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y de la Junta Bancaria.

3. Patrimonio.- Representa la participación de los propietarios en los activos de la empresa. Su importe se determina entre la diferencia entre el activo y el pasivo.

Agrupar las cuentas que registran los aportes de los accionistas, socios o Gobierno Nacional, la prima o descuento en colocación de acciones, las reservas, otros aportes patrimoniales, superávit por valuaciones y resultados acumulados o del ejercicio.

Las cuentas que integran este elemento se llevarán únicamente en moneda de uso local.

5. Ingresos.- Registra los ingresos financieros, operativos y no operativos tanto ordinarios como extraordinarios generados en el desenvolvimiento de las actividades de la institución en un período económico determinado.

Los ingresos se registran a medida que se realizan o se devengan sin considerar la fecha y forma de recepción del efectivo. Las cuentas de resultados acreedoras se liquidarán al final del ejercicio económico con crédito a la cuenta Utilidad o Pérdida del ejercicio, según corresponda. Por su naturaleza estas cuentas mantienen saldos acreedores. Los saldos de las cuentas que integran este elemento se llevarán únicamente en moneda de uso local.

4. Gastos.- Registra los intereses causados, las comisiones causadas, pérdidas financieras, provisiones, gastos de operación, otras pérdidas operacionales, otros gastos y pérdidas y los impuestos y participación a empleados incurridos en el desenvolvimiento de sus actividades específicas en un ejercicio financiero determinado.

Los egresos se registrarán a medida que se realicen o se devenguen. Las cuentas de resultados deudoras se liquidarán al final del ejercicio económico con débito a la cuenta Utilidad o Pérdida del ejercicio, según corresponda. Por su naturaleza estas cuentas mantienen saldos deudores.

Los saldos de las cuentas que integran este elemento se llevarán únicamente en moneda de uso local.

CUADRO 3: RECURSOS EN USD UTILIZADOS FONDOS PROPIOS INSTITUCIONALES

Recursos utilizados por Fondos Propios Institucionales	sep-13	oct-13	nov-13
16 - 1699 Cuentas por cobrar brutas	23,898,945.18	22,993,570.37	23,704,370.05
18 - 1899 Propiedades y equipos deprec.	8,756,414.08	8,803,305.43	8,889,481.29
19 - 1999 Otros activos bruto	227,373,272.43	236,792,750.63	236,544,354.34
Total	260,028,631.69	268,589,626.44	269,138,205.68

En este cuadro se puede observar el uso de tres cuentas: las cuentas por cobrar menos su provisión, la cuenta de propiedades y equipo menos su depreciación, y la de otros activos menos su provisión de irrecuperables, con esto logramos obtener datos brutos del activo y serán montos con los que cuenta la Institución para afrontar una parte de los pasivos; los resultados totales de cada uno de los meses que se referencian serán trasladados a un cuadro de montos netos obtenidos entre los provenientes y utilizados de fondos propios institucionales para contar con una cifra que dentro del modelo de transferencia de fondos ser trasladada a la Unidad Virtual de Fondeo y al mismo tiempo calcular el costo que representa esta unidad a la institución y esto se verificará con la obtención de una tasa de interés.

Las cuentas contables que intervienen en este apartado y sus conceptos han sido extraídos del Catálogo Único de Cuentas para uso de las Entidades del Sistema Financiero Ecuatoriano:

16. Cuentas por Cobrar.- Registra los valores de cobro inmediato provenientes del giro normal del negocio comprende principalmente los intereses y comisiones ganados, rendimientos por cobrar de fideicomisos mercantiles, pagos por cuenta de clientes, facturas por cobrar, deudores por disposición de mercaderías, garantías pagadas a las instituciones financieras elegibles por el sistema de garantía crediticia pendientes de cobro, anticipo para la adquisición de acciones, inversiones vencidas, dividendos pagados por anticipado, cuentas por

cobrar entregadas en fideicomiso mercantil, compensaciones por cobrar por las instituciones financieras públicas al gobierno nacional, las becas desembolsadas y pendientes de justificar, cuentas por cobrar varias y la provisión para cuentas por cobrar incobrables.

Dentro de las cuentas de intereses por cobrar se incluyen los intereses devengados (causados) por operaciones interbancarias, inversiones y créditos otorgados. Adicionalmente, se incluyen las comisiones por cobrar que se originan en las distintas operaciones efectuadas por la entidad, diferentes a las operaciones de crédito.

El débito de las acumulaciones de intereses y comisiones devengadas se hará con crédito simultáneo a las correspondientes cuentas de resultados 51 Intereses y descuentos ganados y 52 Comisiones ganadas, respectivamente.

Los intereses y otros ingresos devengados por las partidas registradas en la cuenta 11 “Fondos disponibles” se registran directamente en la cuenta 5101 Intereses y descuentos ganados - Depósitos.

Se castigarán los intereses y comisiones por cobrar que no hubieren sido recaudados hasta 3 años posteriores a su exigibilidad de cobro o que estén debidamente autorizados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, excepto los intereses provenientes de operaciones de cartera de créditos.

18. Propiedades y Equipo.- Agrupa las cuentas que representan las propiedades de naturaleza permanente, utilizados por la entidad, incluyendo construcciones y remodelaciones en curso, las cuales sirven para el cumplimiento de sus objetivos específicos, cuya característica es una vida útil relativamente larga y están sujetas a depreciaciones, excepto los terrenos, biblioteca y pinacoteca.

Incluye el valor de los desembolsos efectuados para colocarlos en condiciones de ser usados, tales como fletes, seguros, derechos aduaneros, instalaciones, entre otras; así como las mejoras y revalorizaciones efectuadas en cumplimiento de las disposiciones legales pertinentes, las depreciaciones acumuladas ordinarias y los provenientes de revalorización.

Dentro de la cuenta 1890 - "Otros" se incluyen las importaciones en tránsito realizadas por la institución y los desembolsos efectuados posteriores, hasta que el bien importado se encuentre en condiciones de ser usados, tales como: fletes, seguros, derechos aduaneros, instalaciones, etc.

En este grupo se registrará también el importe del ajuste de precios de mercado del valor neto en libros de los bienes inmuebles que mantenga la institución (entendido como valor neto en libros la diferencia entre el costo del bien y su depreciación acumulada), para lo cual se aplicarán las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Bancos.

Los bienes con vida útil menor a un año y aquellos cuyo valor de adquisición no es significativo (de acuerdo a las políticas establecidas por la institución) pueden ser registrados como gastos en el ejercicio en que se adquieren. Todos los bienes que, habiendo estado en uso por parte de la institución, dejen de ser usados y no se les asigne otro destino específico deben reclasificarse a la cuenta 1706 - "Bienes no utilizados por la institución".

Los pagos que se realicen en moneda extranjera, distinta al dólar, por adquisición o mejoras de bienes de uso se registran al equivalente en dólares, al tipo de cambio vigente a la fecha en que se efectúen los mismos. La institución mantendrá el control de sus propiedades y equipo en listados o auxiliares clasificados por grupos homogéneos, según sus características físicas

y de ubicación, debidamente valorados, en el que se presente el costo y depreciación de cada bien. Los bienes muebles totalmente depreciados deberán ser identificados mediante cualquier sistema que permita la inscripción de números o códigos de referencia. Para el caso de los almacenes generales de depósitos no se considerarán para la aplicación del artículo 54 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, las bodegas, silos, almacenes, mobiliario en bodegas, en silos, equipos de ensilaje y los terrenos adquiridos y utilizados por dichas entidades para la ejecución de su objeto social.

La dinámica que se incluye a continuación es aplicable para todas aquellas cuentas de propiedades y equipo excepto para las cuentas 1801 -“Terrenos” y 1802 “Edificios”, cuya dinámica se presenta en forma independiente.

19. Otros Activos.- En este grupo se registran las Inversiones en acciones, Inversiones en participaciones, Pagos anticipados, Gastos diferidos; Materiales, mercaderías e insumos, Transferencias internas entre las oficinas, sucursales, agencias de las entidades, Fondo de seguro de depósito e hipotecas y Otros, adicionalmente incluye las amortizaciones y provisiones para cubrir eventuales pérdidas de los activos registrados en este grupo.

Aquellas cuentas que son de naturaleza transitoria deben ser objeto de regularización permanente, transfiriéndolas a las cuentas correspondientes. La institución debe efectuar una evaluación de la cobrabilidad de las partidas registradas en este grupo y deben contabilizarse las provisiones necesarias, de conformidad con las disposiciones emitidas al respecto por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Si existen saldos registrados dentro de este grupo correspondientes a deudores vinculados a la entidad por propiedad, dirección, gestión o control de la institución, dichos saldos no deberán castigarse, de acuerdo a lo establecido por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

CUADRO 4: RECURSOS NETOS EN USD ENTREGADOS POR FPI

Recursos Netos Entregados por Fondos Propios Institucionales	sep-13	oct-13	nov-13
Neto Entregado por Fondos Propios Institucionales	275,106,404.86	275,641,380.52	282,229,985.57
Tasa de Interés Fondos Propios Institucionales	6.58%	5.80%	5.42%
Intereses pagados a Fondos Propios Institucionales	1,507,926.98	1,376,567.67	1,275,261.42

Por lo tanto, el valor neto de Fondos Propios Institucionales, así obtenidos en el cuadro 4, serán transferidos a la Unidad de Fondeo virtual la misma que pagará el costo de dichos fondos y que están expresados en la tasa de interés y el valor calculado de los intereses.

El costo de éstos se calcula tomando en cuenta:

- Tasa de interés para los Bonos del Tesoro de EE.UU a un año, tomada de la página web de la Reserva Federal
- EMBI del Ecuador promedio del mes.

De acuerdo con las tasas resultantes, se obtiene el monto a pagar mensualmente por la Unidad de Fondeo a Fondos Propios Institucionales por la utilización de sus recursos.

CUADRO 5: TASA DE INTERES FPI

	US TREASURY 1 YEAR	+	EMBI ECUADOR	TASA DE INTERES FPI
SEPTIEMBRE 2013	0.12%	+	6.4575%	6.58%
OCTUBRE 2013	0.12%	+	5.6795%	5.80%
NOVIEMBRE 2013	0.12%	+	5.3022%	5.42%

Las tasas calculadas en el cuadro 5 representan el costo mínimo que se podría pagar por la utilización de fondos y también la tasa de oportunidad que los accionistas de la sociedad financiera estarían dejando de percibir en el mercado al no poder invertir los fondos propios y que son parte de los diversos requerimientos para la liquidez de la institución.

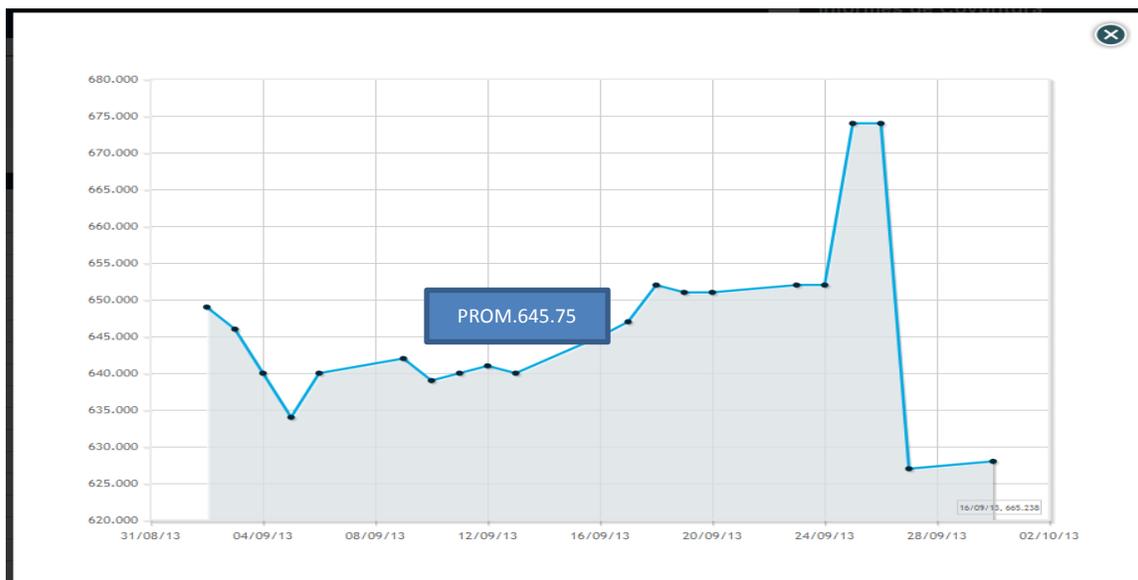
The screenshot shows the website for the Board of Governors of the Federal Reserve System. The main heading is "Selected Interest Rates (Daily) - H.15". Below this, there are navigation links for "Current Release", "Release Dates", "Daily Update", "Historical Data", "About", "Announcements", and "Technical Q&As". The "Historical Data" section is active, showing a table with columns for "Instruments" and "Frequency".

Instruments	Frequency
Treasury constant maturities	
Nominal 10	
1-month	Business day Weekly (Friday) Monthly Annual
3-month	Business day Weekly (Friday) Monthly Annual
6-month	Business day Weekly (Friday) Monthly Annual
1-year	Business day Weekly (Friday) Monthly Annual

Fuente: <http://www.federalreserve.gov/releases/h15/data.htm>

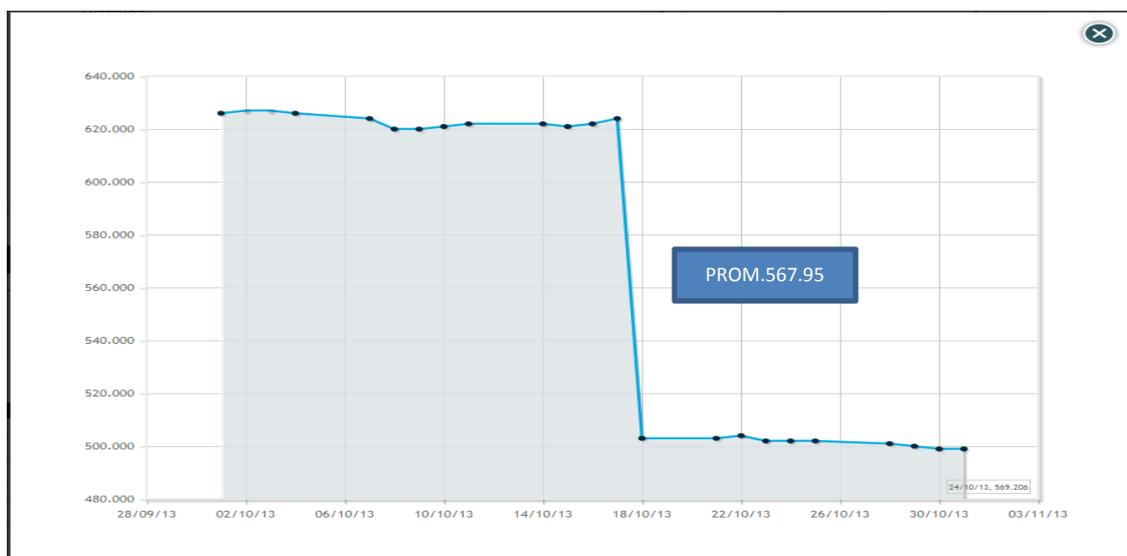
SEPTIEMBRE 2013	OCTUBRE 2013	NOVIEMBRE 2013
0.12%	0.12%	0.12%

CUADRO 6: EMBI-ECUADOR SEPTIEMBRE 2013



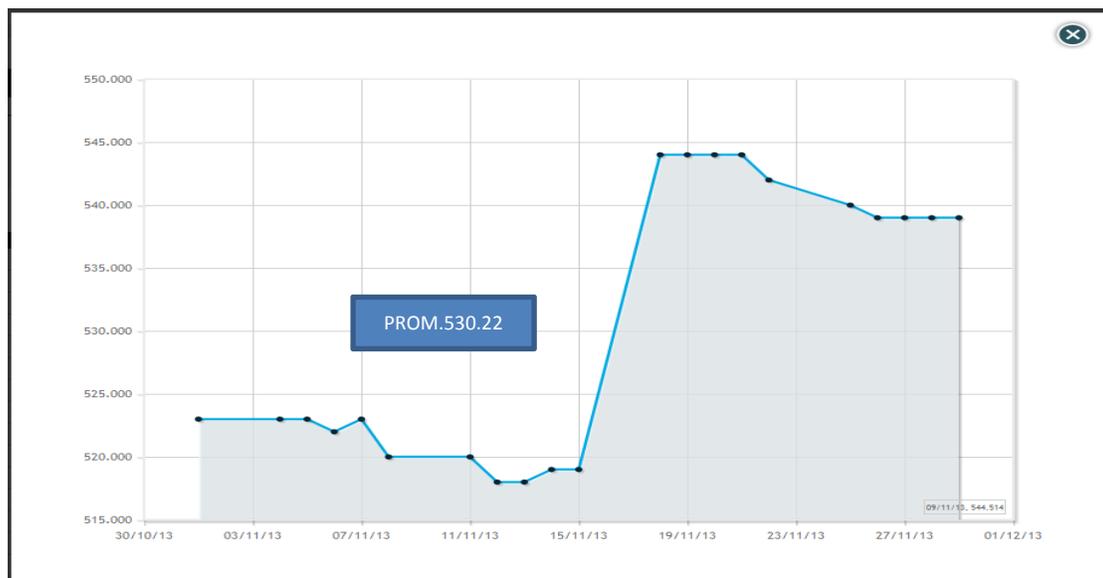
Fuente: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>

CUADRO 7: EMBI-ECUADOR OCTUBRE 2013



Fuente: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>

CUADRO 8: EMBI-ECUADOR NOVIEMBRE 2013



Fuente: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>

3.5.2 Unidades Usuarias de Fondos

3.5.2.1 Comercial. El área Comercial, provee una parte de los fondos destinados a Cuentas por Pagar a Proveedores y Establecimientos Afiliados, por lo tanto, al igual que Fondos Propios Institucionales, lo utilizado por el área se calcula en neto. Así:

CUADRO 9: RECURSOS EN USD UTILIZADOS POR COMERCIAL

Recursos utilizados por Comercial	sep-13	oct-13	nov-13
14 + 1499 Cartera Bruta	1,258,769,984.04	1,264,356,515.36	1,275,984,363.82

En el cuadro 9 se puede observar la utilización de la cuenta de cartera de créditos más la provisión para créditos incobrables, y una parte de estos montos serán cubiertos o financiados por los recursos del pasivo como lo son cuentas por pagar a proveedores y de

establecimientos afiliados y el valor neto obtenido de esta operación aritmética será el monto que esta Unidad de Crédito en el modelo de transferencia de fondos le solicitará a la Unidad de Fondeo virtual.

14. Cartera de Créditos.- El grupo de cartera de créditos incluye una clasificación principal de acuerdo a la actividad a la cual se destinan los recursos, estas son: para instituciones financieras privadas y públicas: comercial, consumo, vivienda, microempresa, educativo y de inversión pública. Dentro de los créditos comerciales se incluyen los créditos participados que son una modalidad especial de operación crediticia caracterizada por la participación conjunta de un grupo de instituciones del sistema financiero, que concurren en la concesión de un crédito que, por su elevada cuantía u otras características, precisa la colaboración de algunas instituciones. Esta clasificación de operaciones a su vez incluye una segregación por su vencimiento en cartera por vencer, refinanciada, reestructurada, que no devenga intereses y vencida.

La cartera por vencer, refinanciada, reestructurada y la cartera que no devenga intereses, mantienen una sub clasificación por maduración, es decir en función del rango del vencimiento futuro de las operaciones, cánones o cuotas; y, la cartera vencida mantiene una sub clasificación en función de los días que se mantiene cada operación, canon o cuota como vencida.

Se entiende por cartera por vencer aquella cuyo plazo no ha vencido y aquella vencida hasta 60, 30 o 15 días posteriores a la fecha de vencimiento de la operación, según sea el caso, o de acuerdo a lo establecido en el respectivo contrato, sin perjuicio del cálculo de los intereses por mora a que hubiere lugar desde el día siguiente del vencimiento de la operación.

Los créditos que deban ser cancelados mediante cánones, cuotas o la porción del capital que forma parte de los dividendos, se registrarán según la maduración de cada canon, cuota o cuota de dividendo. Cuando exista una porción del capital de estos créditos, vencida hasta 60, 30 o 15 días, según sea el caso, dicha porción se transferirá a cartera vencida y simultáneamente el resto del capital del crédito pasará a cartera que no devenga intereses, respetando las condiciones de maduración del crédito. Estas operaciones registradas en tal cuenta no generarán intereses. Igualmente, cuando existan, cánones, cuotas o cuotas de dividendos de los créditos registrados en cartera que no devenga intereses, vencidos por más de quince, treinta o sesenta días, según sea el caso, dichos cánones, cuotas o cuotas de dividendos se transferirán a cartera vencida.

Cada una de las cuotas o porciones de capital de los dividendos y cánones de arrendamiento mercantil registrados en cartera vencida se reclasificarán a la subcuenta correspondiente conforme se incremente su período de morosidad. Las instituciones registrarán la totalidad de un crédito como cartera vencida, de acuerdo a lo establecido en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, o en el momento en que el respectivo contrato de crédito lo establezca, lo que ocurra primero.

Para la reclasificación y registro en las cuentas de refinanciamiento y reestructuración de créditos se considerarán las disposiciones contenidas en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.

Toda operación que cumpla las características antes señaladas, deberá ser sustentada en un reporte de crédito, debidamente documentado y analizada individualmente teniendo en cuenta las disposiciones vigentes, especialmente aquellas referentes a la nueva capacidad de pago.

La concesión de créditos y su instrumentación deberán cumplirse de acuerdo a las disposiciones y condiciones establecidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, las leyes o disposiciones específicas establecidas por los organismos de control, así como a las políticas de crédito dictadas por el directorio o por el organismo que haga sus veces.

Los valores que la entidad reciba por concepto de abono a las operaciones de cartera, deberán aplicarse directamente a las respectivas cuentas de este grupo de cuentas.

Las instituciones financieras están obligadas a realizar el control del destino de los créditos y la permanencia integral de las garantías que lo respalden, las cuales pueden ser, entre otras, personales, prendarias, hipotecarias, fiduciarias, avales y garantías de instituciones financieras, títulos y valores, adecuadas según las normas dictadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Para la constitución de provisiones de los sujetos de crédito se deberá considerar, los parámetros establecidos en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.

1499. Provisión Créditos Incobrables.- Es una cuenta de valuación del activo (de naturaleza acreedora) que registra las provisiones específicas que se constituirán de conformidad con las normas de calificación de activos de riesgo expedidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, para cada segmento de crédito.

Se registra además la provisión genérica por tecnología crediticia, establecida en el artículo 8; y, la provisión anticíclica definida en la sección IV “Provisión anticíclica”, del capítulo II “Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones

controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros"; del título IX "De los activos y de los límites de crédito", del libro I "Normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero" de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria. Estas provisiones solo podrán ser disminuidas con la autorización previa de la Superintendencia de Bancos y Seguros. En la subcuenta 149980 "Provisión genérica por tecnología crediticia" se registrarán todas aquellas otras provisiones que disponga la Junta Bancaria que sean constituidas. Adicionalmente, en la subcuenta 149987 "(Provisiones no reversadas por requerimiento normativo)", se registran los excesos de provisiones constituidas, determinadas por la aplicación de las disposiciones del capítulo II "Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros"; del título IX "De los activos y de los límites de crédito", del libro I "Normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero" de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, que no pueden ser liberadas ni reversadas, en aplicación de las disposiciones transitorias tercera y vigésimo segunda de la normativa citada.

Las instituciones financieras podrán constituir una provisión genérica voluntaria para cubrir las pérdidas potenciales basada en la experiencia del negocio, distintas de las establecidas en la normativa expedida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, la cual debe contabilizarse con cargo a resultados del ejercicio. Las provisiones genéricas voluntarias formarán parte del patrimonio técnico secundario, previa comprobación de la entidad de control.

En esta cuenta también se registrará la provisión de los intereses provenientes de operaciones de crédito refinanciadas o reestructuradas con acumulación de costos financieros, previa autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Las provisiones realizadas sobre créditos que hayan sido cancelados mediante daciones por pago, no serán reversadas, se registran en la subcuenta 149990 “(Provisión genérica voluntaria), y se destinarán a cubrir las deficiencias de provisiones de cartera de créditos u otros activos; de no existir dichas deficiencias, la entidad financiera deberá requerir autorización previa a la Superintendencia de Bancos y Seguros para efectuar una reversión.

CUADRO 10: RECURSOS EN USD ENTREGADOS POR COMERCIAL

Recursos entregados por Comercial	sep-13	oct-13	nov-13
2510 + 2506 cuentas por pagar	244,100,644.68	237,297,391.66	238,424,808.71

2506. Proveedores.- Registra las obligaciones de la entidad con respecto a terceros, por la compra de bienes o servicios recibidos.

2510. Establecimientos Afiliados.- Registra el valor de las obligaciones que tiene la entidad a favor de los establecimientos o compañías afiliadas al sistema de tarjetas de crédito que presten el servicio o vendan el bien al consumidor beneficiario del crédito. Es una cuenta por pagar a los establecimientos afiliados sin considerar una tasas de interés, es decir a costo financiero cero

CUADRO 11: RECURSOS NETOS EN USD UTILIZADOS POR COMERCIAL Y TASA DE TRANSFERENCIA DE FONDOS

Recursos netos utilizados por Comercial	sep-13	oct-13	nov-13
Neto utilizado por Comercial	1,014,669,339.36	1,027,059,123.70	1,037,559,555.11
Tasa de Interés	6.31%	6.02%	5.77%
Intereses cobrados a negocios	5,262,876.96	5,249,759.10	4,923,628.95

Hemos utilizado en la aplicación de éste modelo de transferencia de fondos los meses de septiembre, octubre y noviembre debido a que son los meses que en una sociedad financiera privada se otorgan importantes montos de crédito, lo que evidencia una mayor utilización de fondos requeridos para cubrir estas operaciones. No es adecuado utilizar cifras anuales porque las tasas de interés pueden tener variaciones a lo largo de un año y de esta manera no se podría controlar y monitorear el riesgo de tasa de interés que es uno de los objetivos dentro del modelo.

La tasa de interés obtenida en Septiembre 2013 (6.31%), Octubre 2013 (6.02%) y en Noviembre 2013 (5.77%), corresponde a la **Tasa Pool Simple o el Precio de Transferir los Fondos** desde la Unidad de Fondeo hacia la unidad Comercial de la Institución; tasa de interés que refleja el costo mínimo al que la institución financiera puede atender, con sus capacidades y enfrentar con solvencia la administración de los recursos financieros, obteniendo así un margen de rentabilidad por sobre estas tasas. Esto también puede significar que las tasas obtenidas deben estar por debajo de las tasas que se cobran a los clientes que solicitan un crédito ya que ahí se puede evidenciar un margen de rentabilidad o eficiencia del manejo de los recursos financieros; lo contrario sería que estas tasas superen a las cobradas por la sociedad financiera y esto podría evidenciar ineficiencias en la administración de los recursos en cuanto a costos sean estos de negocios , operativos y permitirían ver donde se están manifestando estas ineficiencias y corregirlas de inmediato para así reforzar a las líneas de negocio que están aportando más y al mismo tiempo eliminar las líneas de negocio o áreas que le están representando pérdidas a la institución.

Para ejemplificar, tomaremos el dato del mes de septiembre 2013 del cuadro 11 del ítem “Intereses Cobrados a Negocios” que es de USD 5,262,876.96; esta cifra representa el resultado de sumar solo los intereses de la unidad de Fondos Propios Institucionales USD 1,507,926.98, de intereses pagados por Negocios- Captación USD 2,723,769.53, de intereses pagados a Tesorería USD 1,897,253.33, más Cosede (Corporación de Seguro de Depósitos) USD 362,908.72 y Contribución SBS USD 102,331.03 y a esto le restamos los valores que en la cuentas del balance corresponden a la 5101 cuyo valor es USD 74,577.21 y de la cuenta 5103 con un valor de USD 1,256,735.43 ya que son montos resultado de un rendimiento por intereses, descuentos de títulos valores. Por lo tanto la cifra de USD 5,262,876.96 significa el costo total que le representa a la sociedad financiera privada el haber colocado USD 1,014,669,339.36 en cartera de crédito y el resultado de esta relación es la tasa mensual o tasa pool que se busca en el modelo de transferencia de fondos y que para el mes de septiembre del 2013 en nuestros cálculos, es 6.31%.

CALCULO DEL PRECIO DE TRANSFERENCIA TOTAL

Para el cálculo del precio de transferencia total, que incluye el Modelo de Transferencia y el costo de cubrir los riesgos de crédito y operacional se consideran los siguientes valores proporcionados por el área de Riesgos de la sociedad financiera: pérdida esperada de la cartera 0.38% y pérdida esperada por riesgo operacional 0.07%

Para el ejemplo que nos referimos anteriormente tomamos la tasa o precio de transferencia de fondos del mes de septiembre del 2013 y le agregamos la perdida esperada por riesgo de crédito y por riesgo operacional: **6.31% + 0.38% + 0.07% = 6.76%**.

De lo obtenido podemos inferir que la tasa del 6.76% corresponde al precio de transferencia total que incluye: costo financiero debido a la tasa interés nominal de captación; gastos administrativos que implican la gestión de dichas captaciones; y, el costo de cubrir el riesgo de liquidez de la organización, mediante la cobertura de los diferentes requerimientos de liquidez (normativos y operativos), considerando todas las fuentes proveedoras y usuarias de fondos de una institución financiera; la pérdida esperada de la cartera (riesgo de crédito) y la pérdida esperada por riesgo operativo, con lo que se obtiene un precio de transferencia total sobre el cual, cualquier operación de crédito que se coloque sobre ese precio, agregará valor económico a la sociedad financiera y por ende a los accionistas.

3.5.2.2 La Tesorería. La función de la Tesorería es la de proveer recursos a la Unidad de Fondeo para que ésta, a su vez los entregue a Comercial para sus operaciones de crédito.

El monto que entrega la Tesorería proviene de las captaciones realizadas por la Mesa de Dinero y, el total de fondos transferidos se determina de acuerdo con los requerimientos del área Comercial como se explica a continuación:

CUADRO 12: RECURSOS EN USD CAPTADOS Y UTILIZADOS POR TESORERÍA

Recursos captados por Tesorería	sep-13	oct-13	nov-13
Captaciones	360,866,898.27	355,751,952.53	363,325,260.87
Intereses pagados a inversionistas	32,814,347.27	37,248,970.12	41,834,798.67
Costos Tesorería	-33,349.56	-40,856.19	-35,604.32
Tasa Tesorería	5.80%	5.89%	5.91%

Recursos utilizados por Tesorería	sep-13	oct-13	nov-13
Venta recursos Unidad de Fondeo	397,759,359.81	405,507,609.99	409,840,883.45
Intereses cobrados a la unidad de fondeo	1,897,253.33	2,026,942.67	1,990,062.78
Tasa Tesorería	5.80%	5.89%	5.91%
Excedente de Tesorería	-36,892,461.54	-49,755,657.47	-46,515,622.58

Ingresos Tesorería	sep-13	oct-13	nov-13
Intereses cobrados a la unidad de fondeo	1,897,253.33	2,026,942.67	1,990,062.78
Retorno fondos de liquidez	1,331,312.64	1,500,509.72	1,642,486.74
Total	3,228,565.97	3,527,452.39	3,632,549.52

Gastos Tesorería	sep-13	oct-13	nov-13
Intereses pagados a inversionistas	32,814,347.27	37,248,970.12	41,834,798.67
Costos de administración	-33,349.56	-40,856.19	-35,604.32
Reposición retorno fondos de liquidez	1,331,312.64	1,500,509.72	1,642,486.74
Total	34,112,310.35	38,708,623.65	43,441,681.09

Utilidad Tesorería	-30,883,744.38	-35,181,171.26	-39,809,131.56
---------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

La sociedad financiera privada debe estar en la capacidad de mantener requerimientos de liquidez sean estos normativos, operativos o de otra índole para un eficiente manejo de su liquidez, a través de un modelo propio de la institución, que cumpla con las exigencias de los Organismos de Control; por otro lado, la Tesorería al ser un área muy especializada dentro de la institución será quien tenga a su cargo la responsabilidad de administrar y controlar el mantenimiento en todo momento de los recursos para cubrir los requerimientos señalados por los Entes de Control y es así que dentro del modelo de transferencia de fondos la Tesorería

requerirá a la Unidad de Fondeo los recursos para la conformación de los siguientes Fondos y contribuciones:

- Fondos de Liquidez
- Requerimiento Reservas Mínimas de Liquidez
- Encaje Legal en Banco Central del Ecuador
- Contribución COSEDE (Corporación de Seguro de Depósitos)

La Unidad de Fondeo, virtual, administra estos fondos y, parte de sus ingresos provendrá del rendimiento que generen los mismos. Al igual que para el resto de unidades, se definió un costo para la Tesorería, que es lo que la Unidad de Fondeo paga por utilizar sus fondos. Éste, es expresado como una tasa de interés que refleja los costos financieros de las captaciones y los costos de gestión de las mismas. Por lo que, los intereses pagados a la Tesorería contemplan:

- Intereses pagados al público por sus fondos (captaciones)
- Costo de gestión de fondos (PyG Tesorería)

3.5.2.3 Unidad de Fondeo

La Unidad de Fondeo es una unidad independiente y es **virtual**, no es una unidad física dentro del organigrama administrativo de la sociedad financiera, cuya función es la de administrar los fondos recibidos de las unidades proveedoras de fondos y entregarlos a las unidades usuarias de fondos según sus requerimientos.

Además, ésta unidad obtiene ingresos y genera gastos que, deberán reflejar una utilidad nula al final de la transferencia. La estructura de la Unidad de Fondeo se define más detalladamente en los siguientes cuadros.

CUADRO 13: RECURSOS EN USD RECIBIDOS Y ENTREGADOS POR LA UNIDAD DE FONDEO

Recursos recibidos por la Unidad de Fondeo	sep-13	oct-13	nov-13
Fondos Propios Institucionales	275,106,404.86	275,641,380.52	282,229,985.57
Negocios captación	501,383,129.12	512,250,842.30	519,182,053.75
Tesorería para negocios	238,179,805.37	239,166,900.87	236,147,515.79
Tesorería para fondos de liquidez	84,403,185.83	89,651,152.06	95,316,915.03
Tesorería para encaje	19,548,136.06	20,009,561.01	21,310,415.43
Tesorería para fideicomiso fondo de liquidez SFE	55,628,232.55	56,679,996.04	57,066,037.19
Total	1,174,248,893.80	1,193,399,832.82	1,211,252,922.77

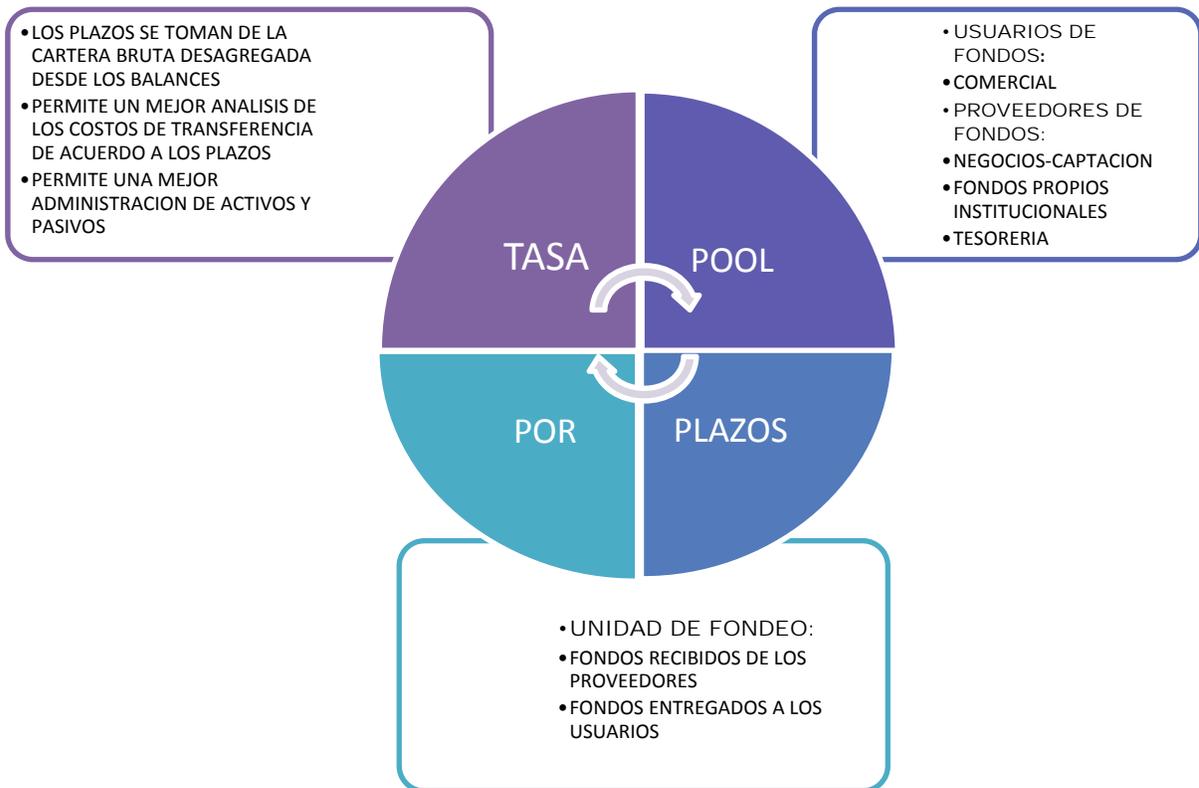
Recursos entregados por la Unidad de Fondeo	sep-13	oct-13	nov-13
Comercial	1,014,669,339.36	1,027,059,123.70	1,037,559,555.11
Fondos de liquidez	84,403,185.83	89,651,152.06	95,316,915.03
Encaje	19,548,136.06	20,009,561.01	21,310,415.43
Fideicomiso Fondo de Liquidez SFE	55,628,232.55	56,679,996.04	57,066,037.19
Total	1,174,248,893.80	1,193,399,832.82	1,211,252,922.77

Gastos Unidad de Fondeo	sep-13	oct-13	nov-13
Intereses pagados a Fondos Propios Institucionales	1,507,926.98	1,376,567.67	1,275,261.42
Intereses pagados por Negocios Captación	2,723,769.53	2,879,429.34	2,831,198.84
Intereses pagados a Tesorería	1,897,253.33	2,026,942.67	1,990,062.78
Total intereses	6,128,949.84	6,282,939.68	6,096,523.03
Cosede	362,908.72	364,998.10	372,263.75
Contribución SBS	102,331.03	102,331.03	97,328.91
Total	6,594,189.60	6,750,268.82	6,566,115.70

Ingresos unidad de fondeo	sep-13	oct-13	nov-13
Comercial	5,262,876.96	5,249,759.10	4,923,628.95
Rendimiento de los fondos	1,331,312.64	1,500,509.72	1,642,486.74
Total	6,594,189.60	6,750,268.82	6,566,115.70

3.6 Tasa Pool Por Plazos

GRAFICO 4: TASA POOL POR PLAZOS



Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

Luego de haber desarrollado la metodología de cálculo de la tasa pool simple, se puede extender la misma para desplegar una metodología por plazos. Es decir, obtener una tasa de acuerdo a los plazos de la cartera bruta de créditos que mantiene la sociedad financiera privada en el Ecuador. Lo que nos permitirá realizar un mejor análisis de los costos de transferencia de acuerdo a los plazos y también para una mejor administración de activos y pasivos.

En primer lugar, con los balances diarios del mes de la sociedad financiera privada, se obtiene la cartera bruta de créditos promedio, su valor total y también sus valores desagregados por plazos. La conformación de la cartera de crédito en una entidad financiera puede estar dada por diferentes plazos y según la línea de negocio que este definida en su política de otorgamiento del crédito. La desagregación por plazos permite realizar un mejor análisis de la estructura de activos y pasivos dentro de una sociedad financiera, lo que llevaría a tomar mejores decisiones en la administración de activos y pasivos y la asignación de tasas de interés. Con todo esto lo que se puede valorar adicionalmente es observar cuales son los productos financieros más rentables de acuerdo a su estructura por plazos.

CUADRO 14: CARTERA BRUTA EN USD DESAGREGADA POR PLAZOS

	SEPTIEMBRE 2013	OCTUBRE 2013	NOVIEMBRE 2013
CARTERA 1 - 30 DÍAS	551,172,605.70	554,571,241.24	567,817,371.79
CARTERA 31 - 90 DÍAS	223,464,788.92	224,435,683.51	224,453,878.39
CARTERA 91 - 180 DÍAS	191,979,657.28	191,096,336.57	190,047,352.52
CARTERA 181 - 360 DÍAS	180,007,285.29	177,958,541.46	174,799,958.01
CARTERA > 360 DÍAS	112,145,646.85	116,294,712.58	118,865,803.11
TOTAL CARTERA BRUTA	1,258,769,984.04	1,264,356,515.36	1,275,984,363.82

Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

Es así que podemos establecer la estructura porcentual por plazos de la cartera bruta de créditos relacionando por ejemplo el monto de la cartera 1-30 días con el total de la cartera bruta y así obtenemos el porcentaje de 43.79% para el caso en el mes de septiembre 2013, esto nos permitirá aplicar este mismo porcentaje a las cuentas que relacionamos en el modelo

de transferencia de fondos como por ejemplo aplicar a las cuentas por pagar, a los depósitos para encaje, al fondo de liquidez, a los fondos disponibles, a las inversiones, a la cuenta de propiedad y equipo, las depreciaciones, las cuentas por cobrar, las provisiones, el patrimonio, la cuenta de proveedores, la cuenta de establecimiento afiliados, aportes al Cosede (Corporación de Seguro de Depósitos) , aportes a la SBS. Para el caso de nuestro estudio hemos visto en la Tasa pool simple se aplica una sola tasa a todas las unidades y en el caso de la cartera se aplica una sola tasa al total de dicha cartera, en esta parte ratificamos el uso de la desagregación por plazos a la cartera. :

CUADRO 15: ESTRUCTURA PORCENTUAL DE LA CARTERA BRUTA POR PLAZOS

	SEPTIEMBRE 2013	OCTUBRE 2013	NOVIEMBRE 2013
CARTERA 1 - 30 DÍAS	43.79%	43.86%	44.50%
CARTERA 31 - 90 DÍAS	17.75%	17.75%	17.59%
CARTERA 91 - 180 DÍAS	15.25%	15.11%	14.89%
CARTERA 181 - 360 DÍAS	14.30%	14.08%	13.70%
CARTERA > 360 DÍAS	8.91%	9.20%	9.32%
TOTAL CARTERA BRUTA	100.00%	100.00%	100.00%

Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

La estructura porcentual de la cartera bruta, es la base de la metodología por plazos, ya que con dicha estructura se puede desagregar las cuentas del balance que influyen en el cálculo de la tasa de transferencia. Por ejemplo aplicado en una de las cuentas del balance, como las cuentas por pagar:

CUADRO 16: CUENTAS POR PAGAR EN USD DESAGREGADA POR PLAZOS

	SEPTIEMBRE 2013	OCTUBRE 2013	NOVIEMBRE 2013
CTAS. POR PAGAR 1 - 30 DÍAS	134,520,398.65	133,327,032.13	136,893,333.77
CTAS. POR PAGAR 31 - 90 DÍAS	54,539,307.97	53,957,618.72	54,112,891.25
CTAS. POR PAGAR 91 - 180 DÍAS	46,854,977.48	45,942,352.42	45,817,928.36
CTAS. POR PAGAR 181 - 360 DÍAS	43,932,974.04	42,783,834.45	42,141,981.18
CTAS. POR PAGAR > 360 DÍAS	27,370,513.28	27,958,948.69	28,656,988.79
TOTAL CTAS. POR PAGAR	307,218,171.42	303,969,786.40	307,623,123.36

Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

La cuenta 25 corresponde a las cuentas por pagar de la sociedad financiera privada, este dato es el promedio del mes obtenido con los balances diarios. Con la estructura porcentual de la cartera bruta, es posible desagregar las cuentas por pagar por plazos, al multiplicar el valor total por los porcentajes de la cartera bruta promedio.

Por ejemplo, para obtener el valor de las cuentas por pagar en el plazo de 1 a 30 días, se multiplica lo siguiente:

$$\text{Cta. 25. Cuentas por Pagar (1 – 30 Días)} = 307,218,171.42 * 43.79\% = 134,520,398.65$$

Este procedimiento lo utilizaremos para las cuentas que influyen en el cálculo de la tasa de transferencia de fondos, las mismas que detallamos a continuación:

CUADRO 17: CUENTAS UTILIZADAS PARA EL CALCULO DE LA TASA DE TRANSFERENCIA

11	FONDOS DISPONIBLES
1102	DEPÓSITOS PARA ENCAJE
13	INVERSIONES
1399	(PROV.PARA INVERSIONES)
14	CARTERA DE CREDITOS
1499	(PROV.CRÉDITOS INCOBRABLES)
16	CUENTAS POR COBRAR
1699	(PROV PARA CUENTAS X COBRAR)
18	PROPIEDADES Y EQUIPO
1899	(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)
19	OTROS ACTIVOS
190286	FONDOS DE LIQUIDEZ
1999	(PROV.OTROS ACTIVOS IRRECUP)
25	CUENTAS POR PAGAR
2501	INTERESES X PAGAR
2503	OBLIGACIONES PATRONALES
2504	RETENCIONES
2505	CONTRIBUCIONES IMP.MULTAS
2506	PROVEEDORES
2510	ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS
2590	CUENTAS X PAGAR VARIAS
29	OTROS PASIVOS
3	PATRIMONIO
4	GASTOS
41	INTERESES CAUSADOS
450415	APORTES SUPER DE BANCOS (acumulado)
450415	APORTES SUPER DE BANCOS (mensual)
450420	APORTES AL COSEDE (acumulado)
450420	APORTES AL COSEDE (mensual)
5	INGRESOS
5101	DEPÓSITOS
5103	INT.DESC.INV.TITULOS VALORES

En la metodología se utiliza la estructura porcentual de la cartera bruta de créditos, ya que por el giro del negocio, la sociedad financiera privada capta recursos para colocar en cartera de créditos. Es decir, las cuentas utilizadas influyen en el fondeo de la cartera de créditos, y permiten calcular un precio de transferencia interno general y los precios de transferencia por plazos. Así también, se utiliza para homologar estos resultados con los que se obtendrán de

utilizar la información del área de Negocios- Captación y de la Tesorería que son las encargadas de captar los recursos de los clientes inversionistas en los diferentes plazos dados en sus productos ofertados como pueden ser Certificados de Depósito; esta metodología nos permitirá analizar las deficiencias u oportunidades que puedan existir en cada plazo y evitar concentraciones tanto de clientes como de montos y los costos que representarían dicho mantenimiento.

Las captaciones de Tesorería y de Negocios - Captación, serán desagregadas por plazos. Sin embargo, hay que considerar que la información de las cuentas son promedios mensuales, y en el modelo, para fines de consistencia, también se utilizan las captaciones promedio de los canales: Negocios-Captación y de Tesorería. Por estos motivos, para desagregar por plazos las captaciones de dichos canales, utilizamos la estructura porcentual de las captaciones, que se obtiene de la base de captaciones de fin de mes.

De esta manera, con la utilización de tablas dinámicas, se puede clasificar la información de la base de captaciones de fin de mes para los canales de Negocios- Captación y de Tesorería, y obtener la estructura porcentual de sus captaciones y posteriormente aplicar estos porcentajes a los valores promedios del mes de esas captaciones. Por ejemplo:

**CUADRO 18: ESTRUCTURA PORCENTUAL DE CAPTACIONES EN EL CANAL
NEGOCIOS-CAPTACION**

sep-13	ESTRUCTURA DE ENDEUDAMIENTO % - STOCK NEGOCIOS-CAPTACION					
% del total	DE 1 A 30	DE 31 A 90	DE 91 A 180	DE 181 A 360	MAS DE 360	Total general
DE 0 A 200000 USD	1,07%	5,56%	11,12%	20,42%	31,24%	69,41%
DE 200001 A 500000 USD	0,36%	1,50%	2,88%	5,30%	10,01%	20,05%
MAS DE 500001 USD	0,00%	0,10%	0,55%	2,20%	7,69%	10,54%
Total general	1,43%	7,17%	14,55%	27,92%	48,93%	100,00%

oct-13	ESTRUCTURA DE ENDEUDAMIENTO % - STOCK NEGOCIOS-CAPTACION					
% del total	DE 1 A 30	DE 31 A 90	DE 91 A 180	DE 181 A 360	MAS DE 360	Total general
DE 0 A 200000 USD	0,92%	5,79%	11,03%	20,34%	31,30%	69,37%
DE 200001 A 500000 USD	0,05%	1,96%	2,93%	5,30%	10,04%	20,28%
MAS DE 500001 USD	0,00%	0,10%	0,41%	2,16%	7,67%	10,35%
Total general	0,97%	7,85%	14,37%	27,80%	49,01%	100,00%

nov-13	ESTRUCTURA DE ENDEUDAMIENTO % - STOCK NEGOCIOS-CAPTACION					
% del total	DE 1 A 30	DE 31 A 90	DE 91 A 180	DE 181 A 360	MAS DE 360	Total general
DE 0 A 200000 USD	0,78%	6,03%	10,94%	20,58%	31,43%	69,76%
DE 200001 A 500000 USD	0,31%	1,37%	2,82%	5,01%	10,48%	19,98%
MAS DE 500001 USD	0,00%	0,00%	0,55%	1,97%	7,74%	10,26%
Total general	1,09%	7,40%	14,31%	27,55%	49,65%	100,00%

Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

**CUADRO 19: MONTOS EN USD DE CAPTACIONES POR PLAZOS EN EL CANAL
NEGOCIOS-CAPTACIONES**

CAPTACIONES (NEGOCIOS-CAPTACIONES)	SEPTIEMBRE 2013	OCTUBRE 2013	NOVIEMBRE 2013
CAPTACIONES 1 - 30 DÍAS	7,193,741.47	4,961,689.89	5,648,854.59
CAPTACIONES 31 - 90 DÍAS	35,946,167.78	40,201,801.65	38,424,799.21
CAPTACIONES 91 - 180 DÍAS	72,937,997.41	73,614,985.31	74,289,791.91
CAPTACIONES 181 - 360 DÍAS	139,961,183.25	142,411,152.91	143,038,072.32
CAPTACIONES > 360 DÍAS	245,344,039.22	251,061,212.55	257,780,535.72
TOTAL CAPTACIONES	501,383,129.12	512,250,842.30	519,182,053.75

Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

Por ejemplo, para obtener el valor promedio de las captaciones de Negocios-Captaciones en el plazo de 1 a 30 días para el mes de septiembre 2013, se multiplica lo siguiente:

$$\text{Captaciones (1 – 30 Días)} = 501,383,129.12 * 1.43\% = 7,193,741.47$$

El valor de USD 501,383,129.12 es el valor promedio del mes de las captaciones de Negocios-Captaciones obtenido de la base de datos, y el 1.43% es lo obtenido de la base de captaciones de fin de mes. Este procedimiento se lo realiza también para el canal de Tesorería.

CUADRO 20: ESTRUCTURA PORCENTUAL DE CAPTACIONES EN EL CANAL TESORERIA

sep-13	ESTRUCTURA DE ENDEUDAMIENTO % - STOCK TESORERIA					
% del total	DE 1 A 30	DE 31 A 90	DE 91 A 180	DE 181 A 360	MAS DE 360	Total general
DE 0 A 200000 USD	0,28%	8,20%	19,24%	17,30%	2,36%	47,38%
DE 200001 A 500000 USD	0,00%	0,36%	1,41%	2,33%	4,27%	8,37%
MAS DE 500001 USD	0,99%	11,26%	5,31%	5,16%	21,53%	44,26%
Total general	1,27%	19,81%	25,97%	24,79%	28,16%	100,00%

oct-13	ESTRUCTURA DE ENDEUDAMIENTO % - STOCK TESORERIA					
% del total	DE 1 A 30	DE 31 A 90	DE 91 A 180	DE 181 A 360	MAS DE 360	Total general
DE 0 A 200000 USD	2,22%	7,92%	20,58%	16,98%	2,65%	50,35%
DE 200001 A 500000 USD	1,61%	0,33%	1,23%	1,66%	3,93%	8,75%
MAS DE 500001 USD	2,22%	5,55%	5,01%	6,32%	21,80%	40,89%
Total general	6,06%	13,80%	26,81%	24,96%	28,38%	100,00%

nov-13	ESTRUCTURA DE ENDEUDAMIENTO % - STOCK TESORERIA					
% del total	DE 1 A 30	DE 31 A 90	DE 91 A 180	DE 181 A 360	MAS DE 360	Total general
DE 0 A 200000 USD	0,84%	10,20%	22,65%	13,75%	2,22%	49,66%
DE 200001 A 500000 USD	0,16%	1,87%	1,23%	1,85%	3,69%	8,80%
MAS DE 500001 USD	1,75%	7,08%	3,79%	5,81%	23,11%	41,54%
Total general	2,75%	19,15%	27,68%	21,41%	29,01%	100,00%

Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

CUADRO 21: MONTOS EN USD DE CAPTACIONES POR PLAZOS EN EL CANAL TESORERIA

CAPTACIONES (TESORERIA)	SEPTIEMBRE 2013	OCTUBRE 2013	NOVIEMBRE 2013
CAPTACIONES 1 - 30 DÍAS	4,577,203.80	21,541,299.51	10,005,170.30
CAPTACIONES 31 - 90 DÍAS	71,505,708.38	49,076,201.18	69,574,607.76
CAPTACIONES 91 - 180 DÍAS	93,714,625.06	95,386,118.52	100,556,637.10
CAPTACIONES 181 - 360 DÍAS	89,460,074.64	88,794,992.31	77,787,575.06
CAPTACIONES > 360 DÍAS	101,609,286.38	100,953,341.00	105,401,270.65
TOTAL CAPTACIONES	360,866,898.27	355,751,952.53	363,325,260.87

Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

Por ejemplo, para obtener el valor promedio de las captaciones de Tesorería en el plazo de 1 a 30 días para el mes de septiembre 2013, se multiplica lo siguiente:

$$\text{Captaciones (1 – 30 Días)} = 360,866,898.27 * 1.27\% = 4,577,203.80$$

Para desagregar por plazos los costos de tesorería, también se utiliza la estructura porcentual de la base de captaciones de fin de mes. Por ejemplo:

CUADRO 22: COSTOS EN USD DEL CANAL TESORERIA POR PLAZOS

COSTOS (TESORERIA)	SEPTIEMBRE 2013	OCTUBRE 2013	NOVIEMBRE 2013
COSTOS 1 - 30 DÍAS	-423.00	-2,473.90	-980.46
COSTOS 31 - 90 DÍAS	-6,608.21	-5,636.14	-6,818.01
COSTOS 91 - 180 DÍAS	-8,660.65	-10,954.58	-9,854.12
COSTOS 181 - 360 DÍAS	-8,267.46	-10,197.62	-7,622.85
COSTOS > 360 DÍAS	-9,390.23	-11,593.94	-10,328.87
TOTAL COSTOS	-33,349.56	-40,856.19	-35,604.32

Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

Los costos referidos en el cuadro 22 por el canal Tesorería representan a las cuentas del P y G como por ejemplo, suministros de aseo, mantenimiento de edificios, adecuaciones edificios, mantenimiento muebles, gastos de adecuación, todos estos vistos desde el aporte que hace el canal de la Tesorería y es información que aporta al modelo ya que lo importante es tener al alcance la mayor y mejor información para el desarrollo del modelo. Y como se ve en el cuadro, los costos están desagregados por los plazos tomados como base desde los plazos de cartera de crédito.

Para obtener el valor del costo de Tesorería en el plazo de 1 a 30 días del mes de septiembre del 2013, se multiplica lo siguiente:

$$\text{Costos (1 - 30 Días)} = 33,349.56 * 1.27\% = 423.00$$

En lo que respecta a la tasa promedio pool de Tesorería, al no poder desagregarla por plazos, se utilizan directamente las tasas por plazos obtenidas de la base de captaciones de fin de mes.

CUADRO 23: TASA POOL PROMEDIO DEL CANAL TESORERIA POR PLAZOS

TASA POOL PROMEDIO (TESORERIA)	SEPTIEMBRE 2013	OCTUBRE 2013	NOVIEMBRE 2013
TASA 1 - 30 DÍAS	3.47%	3.48%	3.35%
TASA 31 - 90 DÍAS	3.66%	3.80%	3.85%
TASA 91 - 180 DÍAS	4.68%	4.72%	4.72%
TASA 181 - 360 DÍAS	6.09%	6.09%	6.06%
TASA > 360 DÍAS	6.47%	6.46%	6.45%
TOTAL TASA PROMEDIO PONDERADA	5.31%	5.35%	5.31%

Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

Las tasas que se muestran en el cuadro 23 corresponden a las tasas por cada plazo que se ofrecen a los clientes sean estos Institucionales o individuales ya que la Tesorería como un canal de captación de inversiones las fija de acuerdo con las políticas institucionales y estrategias de mercado. Y significan que estas tasas son negociadas de diferente manera que las que puede negociar el otro canal como lo es Negocios- Captación.

Finalmente, en el modelo de transferencia de fondos agrupación simple, se calculan los intereses pagados a negocios y los intereses pagados por negocios, utilizando la base de operaciones diarias. Estos intereses influyen directamente en el cálculo de la tasa de interés pool pagada a negocios y en la tasa de interés pool pagada por negocios. Para desagregar por

plazos estos intereses, se lo puede realizar directamente con dicha base utilizando filtros y clasificándola por plazos.

**CUADRO 24: MONTOS EN USD DE INTERESES PAGADOS A CANAL
NEGOCIOS-CAPTACIONES POR PLAZOS**

INTERESES PAGADOS A NEGOCIOS CAPTACIONES	SEPTIEMBRE 2013	OCTUBRE 2013	NOVIEMBRE 2013
INTERESES 1 - 30 DÍAS	23,695.36	20,143.27	19,412.60
INTERESES 31 - 90 DÍAS	107,050.15	126,571.05	122,993.86
INTERESES 91 - 180 DÍAS	341,660.51	356,834.77	350,418.26
INTERESES 181 - 360 DÍAS	820,390.33	856,561.49	833,021.27
INTERESES > 360 DÍAS	1,639,967.62	1,739,855.44	1,721,679.30
TOTAL INTERESES	2,932,763.97	3,099,966.02	3,047,525.28

Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

En el cuadro 24 se puede ver los montos por cada plazo y en cada mes un total de estos intereses que han sido pagados al canal de Negocios- Captación por parte de la unidad de fondeo virtual y que se incluirán costos de operación o comisiones para el canal que las está generando, para el caso, Negocios- Captación y sus oficiales de inversión.

**CUADRO 25: MONTOS EN USD DE INTERESES PAGADOS POR CANAL
NEGOCIOS-CAPTACIONES POR PLAZOS**

INTERESES PAGADOS POR NEGOCIOS CAPTACIONES	SEPTIEMBRE 2013	OCTUBRE 2013	NOVIEMBRE 2013
INTERESES 1 - 30 DÍAS	20,867.01	17,707.08	17,088.08
INTERESES 31 - 90 DÍAS	95,546.36	113,131.38	109,836.17
INTERESES 91 - 180 DÍAS	310,955.45	324,769.24	319,023.57
INTERESES 181 - 360 DÍAS	762,025.68	795,812.10	774,113.41
INTERESES > 360 DÍAS	1,534,375.03	1,628,009.54	1,611,137.61
TOTAL INTERESES	2,723,769.53	2,879,429.34	2,831,198.84

Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

En el cuadro 25 se puede ver los montos por cada plazo y en cada mes un total de estos intereses que han sido pagados por el canal de Negocios- Captación a todos los clientes de sus portafolios y que constituyen costos que serán entregados a la Unidad de Fondeo virtual para que esta unidad las sume a sus gastos.

De esta manera, partiendo del modelo de transferencia de fondos de agrupación simple, al realizar las operaciones anteriormente explicadas, se pueden obtener las tasas de transferencia desagregadas por plazos, manteniendo consistencia con el modelo simple.

CUADRO 26: TASAS DE TRANSFERENCIA DE FONDOS POR PLAZOS

TASAS MODELO DESAGREGADAS POR PLAZOS	SEPTIEMBRE 2013	OCTUBRE 2013	NOVIEMBRE 2013
TASA MODELO 1 - 30 DÍAS	3.80%	3.52%	3.20%
TASA MODELO 31 - 90 DÍAS	3.96%	3.68%	3.44%
TASA MODELO 91 - 180 DÍAS	5.21%	4.80%	4.51%
TASA MODELO 181 - 360 DÍAS	6.74%	6.25%	5.93%
TASA MODELO > 360 DÍAS	9.55%	9.43%	9.03%

Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

Al haber asignado plazos tanto a las cuentas de activos y de pasivos; las captaciones a corto plazo que recibe la sociedad financiera privada por ejemplo deberían ser la fuente para proveer colocaciones de crédito de corto plazo, lo mismo sucede con los productos financieros de largo plazo ya que de esta manera existe mayor consistencia puesto que pasivos de largo plazo fondean activos de largo plazo. La desagregación por plazos permite realizar un mejor análisis de la estructura de activos y pasivos de una organización, lo que conllevaría a una mejor toma de decisiones en lo que respecta a administración de activos y pasivos y asignación de tasas de interés. Además, proporciona una mejor idea de cuáles son los productos financieros más rentables de acuerdo a su estructura por plazos.

Estas tasas obtenidas para los diferentes plazos nos indican el costo o el precio de transferir los fondos a las distintas unidades o canales, es decir el interés pagado a los clientes inversionistas en los diversos plazos que hayan convenido ya sean con el canal de negocios o

con la propia tesorería y los costos que implican cubrir la gestión administrativa de conseguir fondos, costos por cubrir los riesgos de liquidez de la organización.

Del cuadro 23 y 26 si tomamos como ejemplo las tasas del mes de septiembre del 2013:

Plazo	Tasa pool promedio Tesorería	Tasa de transferencia de fondos
1-30	3.47%	3.80%
31-90	3.66%	3.96%
91-180	4.68%	5.21%
181-360	6.09%	6.74%
>360	6.47%	9.55%

Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

En el cuadro se muestran la tasa pool de Tesorería y la tasa de transferencia de fondos; la de Tesorería es menor que la tasa de transferencia de fondos, porque ésta se encuentra implícita en la tasa de transferencia de fondos cubriendo el costo financiero y los gastos incurridos por la administración de la gestión de captación de los fondos de la Tesorería.

3.7 Resumen de Resultados

A continuación incluiremos un cuadro resumen de resultados como ejemplo de solo uno de los plazos donde se obtuvieron las tasas de transferencia de fondos (1 -30 días) correspondientes a los meses de septiembre 2013 (3.80%), octubre 2013 (3.52%), y noviembre 2013 (3.20%).

CUADRO 27: MARGEN FINANCIERO EN UNA SOCIEDAD FINANCIERA PRIVADA

	SEPTIEMBRE 2013	OCTUBRE 2013	NOVIEMBRE 2013
TASA INTERES ACTIVA PARA CREDITOS DE CONSUMO EN UNA SOCIEDAD FINANCIERA PRIVADA	15.20%	15.20%	15.20%
TASA MTF (1-30)	3.80%	3.52%	3.20%
PORCENTAJE DE PERDIDA ESPERADA EN CREDITOS	0.38%	0.38%	0.38%
PORCENTAJE POR PERDIDA OPERACIONAL	0.07%	0.07%	0.07%
TASA TOTAL MTF	4.25%	3.97%	3.65%
MARGEN FINANCIERO	10.95%	11.23%	11.55%

Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

Para efectos de ejemplificar los resultados solo hemos tomado la información que corresponde a la tasa pool por plazos de (1-30 días), y el resultado del margen financiero para la sociedad financiera privada para el mes de septiembre 2013 es (10.95%), octubre 2013 (11.23%), y noviembre 2013 (11.55%). Lo que indica que la sociedad financiera privada por cada 1 dólar que invierte, tiene 10.95 centavos de dólar de rentabilidad para el caso del mes de septiembre 2013; aportándole valor a la empresa y a sus accionistas, más allá de lo que el inversionista podría esperar si coloca sus recursos en un instrumento con un riesgo mínimo.

CUADRO 28: RESUMEN DE RESULTADOS TASAS DE TRANSFERENCIA DE FONDOS POR PLAZOS (1-30 DIAS)

1. UNIDADES PROVEEDORAS DE FONDOS	sep-13	oct-13	nov-13
Negocios Captación			
Captaciones	7,193,741	4,961,690	5,648,855
Intereses Cobrados por NC	20,867	17,707	17,088
Tasa Pool NC	4.01%	4.78%	4.18%
(1) Subtotal proveído NC	7,193,741	4,961,690	5,648,855

Fondos Propios Institucionales			
Recursos Entregados			
Ctas por pagar	27,637,020	29,243,803	30,793,485
Otros pasivos	44,843,632	44,530,542	44,265,790
Provisiones de Cartera	42,010,826	43,300,263	44,988,593
Provisiones de Portafolio	1,496,639	1,541,702	1,567,820
Provisiones de Cuentas por cobrar	802,453	838,236	847,459
Depreciación acumulada	1,213,588	1,264,193	1,332,014
Provisión otros activos irrecuperables	11,036,680	10,774,008	10,912,894
Patrimonio	92,314,779	92,552,165	93,838,296
Generación de Fondos	12,961,834	14,665,343	16,814,365
Total Recursos entregados FPI	234,317,450	238,710,254	245,360,716

Recursos Utilizados			
Ctas por cobrar brutas	10,464,536	10,085,425	10,548,525
Propiedades y equipo depreciado	3,834,136	3,861,300	3,955,849
Otros activos brutos	99,559,030	103,861,884	105,263,040
Total Recursos utilizados FPI	113,857,703	117,808,609	119,767,415

Recursos Netos Entregados por FPI	120,459,747	120,901,645	125,593,301
Intereses Cobrados por FPI	660,270	603,789	567,496
Tasa Pool FPI	6.58%	5.80%	5.42%

(2) Subtotal Proveído Neto FPI	120,459,747	120,901,645	125,593,301
---------------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------

(3) = (1)+(2) Total Recursos Entregados	127,653,489	125,863,335	131,242,156
--	--------------------	--------------------	--------------------

2. UNIDADES USUARIAS DE FONDOS	sep-13	oct-13	nov-13
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------

Comercial			
Recursos Utilizados por Comercial			
Cartera Bruta	551,172,606	554,571,241	567,817,372

Recursos Entregados por Comercial			
Ctas por pagar Proveedores	7,750,522	8,493,153	7,072,017
Ctas por pagar Establecimientos	99,132,856	95,590,076	99,027,832
Total Recursos entregados por Comercial	106,883,378	104,083,229	106,099,849

Recursos Netos utilizados por Comercial	444,289,227	450,488,012	461,717,523
Intereses Pagados por Comercial	1,388,356	1,345,997	1,213,642

Tasa Pool Comercial	3.80%	3.52%	3.20%
---------------------	--------------	--------------	--------------

(4) Total Recursos Requeridos	444,289,227	450,488,012	461,717,523
--------------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------

3. TESORERÍA	sep-13	oct-13	nov-13
---------------------	---------------	---------------	---------------

Tesorería para Encaje	8,559,465	8,776,581	9,483,207
Tesorería para Fondos de Liquidez	36,957,287	39,322,731	42,416,351
Tesorería para Fondo de Liquidez CFN	24,357,713	24,860,943	25,394,580

(5) Subtotal Recursos Proveídos por Tesorería	69,874,465	72,960,255	77,294,138
--	-------------------	-------------------	-------------------

(6) = (4)-(3) Tesorería para Comercial	316,635,739	324,624,677	330,475,367
---	--------------------	--------------------	--------------------

Total Proveído por Tesorería	386,510,204	397,584,932	407,769,505
Intereses Cobrados por Tesorería	1,102,348	1,174,773	1,123,436
Tasa Pool Tesorería	3.47%	3.48%	3.35%

(7) = (5)+(6) Total Proveído por Tesorería	386,510,204	397,584,932	407,769,505
---	--------------------	--------------------	--------------------

4. UNIDAD DE FONDEO	sep-13	oct-13	nov-13
----------------------------	---------------	---------------	---------------

Transferencia de Fondos

Fondos Proveídos a Unidad de Fondeo
--

Fondos Propios Institucionales	120,459,747	120,901,645	125,593,301
Negocios-Captación	7,193,741	4,961,690	5,648,855
Tesorería	386,510,204	397,584,932	407,769,505
Total Fondos Proveídos	514,163,692	523,448,267	539,011,661

Fondos Entregados por la Unidad de Fondeo
--

Fondos de Liquidez y Encaje	69,874,465	72,960,255	77,294,138
Fondos Entregados a Comercial	444,289,227	450,488,012	461,717,523
Total Fondos Entregados	514,163,692	523,448,267	539,011,661

Gastos

Intereses pagados a Fondos Propios Institucionales	660,270	603,789	567,496
Intereses pagados a Negocios Captación	20,867	17,707	17,088
Intereses pagados a Tesorería	1,102,348	1,174,773	1,123,436
Contribución COSEDE	146,655	162,333	186,950
Contribución Super de Bancos	41,152	45,548	49,585

(8) Total Gastos	1,971,292	2,004,149	1,944,554
-------------------------	------------------	------------------	------------------

Ingresos

Intereses cobrados a Comercial	1,388,356	1,345,997	1,213,642
Rendimiento Fondos de Liquidez	582,937	658,153	730,912

(9) Total Ingresos	1,971,292	2,004,149	1,944,554
---------------------------	------------------	------------------	------------------

(9) - (8) Utilidad Neta Unidad de Fondeo	0.00	0.00	0.00
---	-------------	-------------	-------------

Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

3.8 Fortalezas y oportunidades en la aplicación de un Modelo de Transferencia de Fondos en una Sociedad Financiera Privada.

3.8.1 Fortalezas. Nos permitirá analizar la parte interna de la institución, es decir, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control:

- Tener personal capacitado para el asesoramiento de los clientes tanto para el trato con los inversionistas al captar recursos y el trato con clientes a quienes se les otorgará el crédito.
- Difusión bien explicada por parte del área o departamento que esté a cargo del desarrollo del modelo de transferencia de fondos y entendida por parte de las áreas o departamentos dentro de la sociedad financiera para un beneficio institucional.
- Tener personal clave del área financiera para el manejo y administración en los cálculos del modelo de transferencia de fondos
- Tener un control en todo momento de la liquidez de la institución y también estar bien informado de los costos que representan cada una de las áreas o unidades del negocio.
- Si el manejo del modelo de transferencia de fondos dentro de una sociedad financiera privada se ha venido haciéndola de manera manual, al

sistematizarlo se fortalece la administración de la información en cuanto a la data.

3.8.2 Oportunidades. Se han logrado identificar las siguientes:

- Una mejora de la rentabilidad para la sociedad financiera en cuanto al margen se refiere debido a que se puede identificar los productos, las operaciones que sean mínimamente rentables y eliminar aquellas que no lo son.
- En cuanto al precio de transferencia de fondos, es decir la tasa de interés, permite calcular la rentabilidad de las captaciones y colocaciones y de esta manera brindará medir la rentabilidad de las unidades de negocio, canales, segmentos de clientes.
- Involucrar a las áreas y personas que entregan información y la data necesaria para el desarrollo de un modelo de transferencia de fondos, con el fin de que se comprenda el valioso aporte que realizan a dicho modelo y consecuentemente a mejorar los niveles de rentabilidad de la entidad financiera.

3.9 Ventajas de un Modelo de Transferencia de fondos.

- Asignar márgenes de interés en activos y pasivos que reflejen el costo del fondeo.
- Determinar la rentabilidad de productos financieros y de los diferentes segmentos de clientes para fomentar cambios en la estructura de activos y pasivos que permitan incrementar las ganancias totales.

- Los precios de transferencia permiten establecer un nivel mínimo requerido de ganancias para productos, indicando cual brinda mayores ganancias a la institución.
- Tomar decisiones para la institución basándose en la contribución de cada línea de negocio para las ganancias totales.
- Control de riesgos de interés y de liquidez al transferirlo a la unidad responsable de la administración de riesgos.
- Mejora el análisis de los ingresos por intereses, por producto financiero, por segmento de clientes y por unidades de negocio, lo que permite tomar mejores decisiones para fijación de tasas de interés, tanto activas como pasivas y mejores decisiones a nivel gerencial que pueden generar mayores ganancias a la institución.

3.10 Ventajas y desventajas en Método de Tasa Pool Simple

3.10.1 Ventajas. Dentro del método a agrupación única en un modelo de transferencia de fondos podemos citar:

- Es simple y fácil de implementar sin una gran inversión en sistemas de datos.
- No requiere mucho conocimiento o la adquisición de sistemas costosos.
- Se pueden hacer los cálculos por una persona en una hoja de datos simple.
- Es conveniente para una institución relativamente pequeña con fuente de fondos y financiación estables.

3.10.2 Desventajas. Dentro del método de agrupación única tenemos por ejemplo:

- No permite diferenciar cual es la estructura de plazos que tiene mayores costos y la que tiene menores costos.
- No permite una asignación eficiente de activos y pasivos de acuerdo a sus características y plazos.
- Para instituciones financieras grandes con diversos productos no es conveniente y se hace obsoleto este método.
- No permite la justa medida en cuanto a resultados de la gestión de la administración de activos y pasivos.

3.11 Ventajas y desventajas en Método Tasa pool por plazos

3.11.1 Ventajas. Dentro del método por plazos en un modelo de transferencia de fondos podemos citar:

- La desagregación por plazos permite un mejor análisis de la estructura de activos y pasivos.
- Permite tomar mejores decisiones en la administración de activos y pasivos y la asignación de tasas de interés.
- Transparenta sobre cuáles son los productos financieros más rentables según su estructura de plazos.

3.11.2 Desventajas. Dentro del método por plazos en un modelo de transferencia de fondos tenemos por ejemplo:

- Cuando se ha establecido una formalidad, dentro de un proceso que define pasos, procedimientos y responsabilidades de las personas que intervienen en contribuir con información y data para alimentar al modelo de transferencia de fondos, se puede presentar un retraso en la entrega de esa información o data y la cadena de valor del modelo se puede ver afectada en la entrega final de los resultados.
- Además se puede presentar inconsistencia de la información o data.
- Los balances contables de la sociedad financiera que deben ser provistos por el área contable de manera diaria pueden verse retrasados en su entrega a la persona clave que se encuentra realizando el modelo de transferencia de fondos.
- Una falta de seguimiento o vigilancia por parte de un comité clave, si el caso ameritó crearlo.

3.12 Rentabilidad y Costos

En una entidad financiera privada determinar el costo de producción no es un ejercicio directo como lo puede ser al obtener la utilidad bruta en una empresa industrial, en ésta por ejemplo, los insumos son las materias primas y materiales que entran en el proceso de fabricación y que producto de esto, se obtienen también desperdicios, al final se tiene un artículo terminado sobre el cual se puede rastrear sus componentes con un sistema de costos.

En tanto que, en la entidad financiera el insumo y la salida es el dinero a diferentes plazos y tasas que tienen un proceso de transformación interna, por ejemplo

el insumo ingresa por el lado de los pasivos, luego pasa a la Tesorería para que ésta, distribuya a las diferentes necesidades de fondeo y pagos requeridos por la entidad financiera; por otro lado también recibe pagos de sus clientes que pasan a la Tesorería desde donde se pueden pagar los vencimientos de los pasivos o nuevas colocaciones.

Y como seguir la pista a los recursos que ingresaron a la entidad financiera a cierta tasa y plazo, y por otro lado los activos y todos estos con la susceptibilidad de que pueden ser cancelados anticipadamente; y una lógica adecuada es plantear un enfoque de entradas y salidas, así los recursos de captación por los que se pagan diferentes tasas a los depositantes o inversionistas y recursos de colocación con distintas tasas que se cobran a los prestatarios y se podría establecer un mecanismo para asignar pasivos a los activos y así obtener el margen financiero que será la diferencia entre los ingresos y los gastos por intereses de cada operación de préstamo. A continuación a manera de ejemplo veremos una técnica aceptada para calcular la contribución de cada transacción.

Estructura simplificada de un balance por segmento.

ACTIVO

Efectivo
 Inversiones
 Cartera de Préstamos
 Consumo
 Comercial
 Corporativo
 Activos Fijos
 Otros Activos

PASIVO

Depósitos a la vista
 Consumo
 Comercial
 Corporativo
 Captación a Plazo
 Consumo
 Comercial
 Corporativo
 Otros Pasivos

CAPITAL

Del lado del activo se ve una segmentación típica en clientes: Consumo, Comercial, Corporativo y cada uno de estos grupos tiene un nivel de servicio requerido, diferentes niveles de riesgo y costos.

Del lado de los Pasivos se ven dos principales grupos (a la vista y plazo) divididos en los mismos segmentos que del activo y su implicación con el nivel de rentabilidad de cada segmento en lo que tiene que ver a la obtención de recursos a distintos precios; dado esto, se puede medir la contribución de la banca comercial al margen total de la institución y de la misma manera conocer cuál es el aporte de la captación a través de los productos de este mismo segmento, para identificar qué valor aporta dicho segmento al total de la institución.

CUADRO 29: MARGEN FINANCIERO POR SEGMENTO DE NEGOCIO

	CONSUMO	COMERCIAL	CORPORATIVO	TOTAL
Ingresos por Intereses	70	74	40	184
Gasto por Intereses	20	104	20	144
Margen Financiero	50	-30	20	40

Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

CUADRO 30: MARGEN FINANCIERO Y POSICION NETA POR SEGMENTO DE NEGOCIO

	CONSUMO	COMERCIAL	CORPORATIVO	TOTAL
Ingresos por Intereses <i>Activos(tasa)</i>	70	74	40	184
	440 (15.96%)	780 (9.46%)	530 (7.64%)	
Gasto por Intereses <i>Pasivos(tasa)</i>	20	104	20	144
	400(5.11%)	2,300(4.52%)	500 (4.05%)	
Posición Neta <i>(Activos-Pasivos)</i>	40	-1,520	30	
Margen Financiero	50	-30	20	40
Diferencial de Tasa	10.85%	4.94%	3.59%	

Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

Tasas de Interés		
MAYO 2014		
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES		
Tasas Referenciales		Tasas Máximas
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:
Productivo Corporativo	7.64	Productivo Corporativo
Productivo Empresarial	9.46	Productivo Empresarial
Productivo PYMES	11.08	Productivo PYMES
Consumo	15.96	Consumo
Vivienda	10.92	Vivienda
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.15	Microcrédito Acumulación Ampliada
Microcrédito Acumulación Simple	25.00	Microcrédito Acumulación Simple
Microcrédito Minorista	28.40	Microcrédito Minorista
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO		
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales
Depósitos a plazo	5.11	Depósitos de Ahorro
Depósitos monetarios	0.57	Depósitos de Tarjetahabientes
Operaciones de Reporto	0.13	
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO		
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales
Plazo 30-60	4.05	Plazo 121-180
Plazo 61-90	4.52	Plazo 181-360
Plazo 91-120	5.33	Plazo 361 y más
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 009-2010)		
5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR		
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES		
Tasa Pasiva Referencial	5.11	Tasa Legal
Tasa Activa Referencial	7.64	Tasa Máxima Convencional

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central3>

El resultado negativo (-30) de la Banca Comercial, corresponde a un diferencial de (4,94%), y un diferencial positivo de (20) en la Banca Corporativa tiene un diferencial más bajo (3,59%) de los tres segmentos indicados para el ejemplo.

Esto nos hace pensar que se deberían revisar el diferencial entre las tasas cobradas y pagadas; por otro lado se puede ver que la Banca de Consumo utiliza todos los fondos que capta, más 40 adicionales que deben ser provisionados por alguna otra fuente de captación de la institución. Posición Neta (440 – 400= 40).

En la Banca Corporativa requiere 30 adicionales a lo captado. Posición Neta (530 – 500= 30), en cambio en la Banca Comercial hay 1,520 que capta en exceso y esto le permite financiar al resto de la institución.

CUADRO 31: TRANSFERENCIA DE PRECIO SOBRE LA POSICION NETA

	CONSUMO	COMERCIAL	CORPORATIVO
<i>Posición Neta (Activos-Pasivos)</i>	40	-1,520	30
Margen Financiero	50	-30	20
<i>Tasa sobre Posición Neta</i>	4%	4%	4%
Ingreso/Costo por Posición Neta	-1.6	60.8	-1.2
<i>Margen Financiero Ajustado</i>	48.40	30.80	18.80

Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

Ahora en la Banca Comercial ya arroja un valor positivo luego que en su margen financiero daba pérdida de (-30) y aporta a la utilidad de la institución en 30.80.

CUADRO 32: TRANSFERENCIA DE PRECIOS CON ACTIVOS Y PASIVOS VIRTUALES

	CONSUMO	COMERCIAL	CORPORATIVO
<i>Activos(tasa)</i>	440 (15.96%)	780 (9.46%)	530 (7.64%)
Ingresos por Intereses	70	74	40
<i>Costo de Fondos (4%)</i>	17.60	31.20	21.20
Margen Activo	52.40	42.80	18.80
<i>Pasivos (tasa)</i>	400(5.11%)	2,300(4.52%)	500 (4.05%)
Ingresos por Fondos (4%)	16	92	20
<i>Gastos por Intereses</i>	20	104	20
Margen Pasivo	-4	-12	0
<i>Margen Total</i>	48.40	30.80	18.80

Elaborado por: Santiago Berrazueta M.

El Margen Total del Cuadro 30 es similar al Margen Financiero Ajustado del Cuadro 29, se diferencian en el planteamiento ya que al calcular sobre posiciones netas en la una tabla, separamos en la otra tabla el Margen Activo del Margen Pasivo y posteriormente calcular el costo de los fondos para los activos de cada segmento independientemente de los pasivos del propio segmento de negocio de la institución. Es así que la tasa del 4% es más baja que las tasas de los activos en cada segmento, los márgenes activos son positivos, y en el caso de los márgenes pasivos existen dos valores negativos; observando que el segmento que más alto tenía gastos financieros,

era el Comercial (104) ahora es uno de los que más rentabilidad le ofrece a la institución por la combinación de baja tasa y alto volumen.

3.13 Valor Económico Agregado (EVA).³⁸ El Valor Económico Agregado (EVA) es una herramienta que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con que opera. El EVA es lo que queda una vez que se ha satisfecho todos los gastos, incluido el pago de impuestos y el costo de oportunidad de los accionistas, es así que se crea valor en una empresa cuando la rentabilidad generada supera la tasa mínima aceptable de rendimiento de los accionistas.

Situaciones a las que conduce el manejo del EVA:

HACER LOS PRODUCTOS MAS VALIOSOS PARA LOS CLIENTES	Crear un producto innovador
	Asociarse para unir experiencias
	Fortalecer el servicio al cliente
VENDER MAS LOS PRODUCTOS	Expandir los programas de marketing
	Agregar nuevos distribuidores
	Acortar los ciclos de producto
MANTENER LOS COSTOS BAJOS, INCLUYENDO LOS DE INVERSION	Reducir los desperdicios
	Contratar empleados
	Vender una máquina
DEJAR DE HACER COSAS SI NO DEJAN NINGUN BENEFICIO	Recortar actividades ineficientes
	Abandonar productos estancados
	Vender activos improductivos

³⁸ Galo Acosta Palomeque, “ El Valor Económico Agregado”, en revista Eídos 1, Universidad Tecnológica Equinoccial, Dirección de Posgrados, Ecuador, 1ra. Edición, 14 de enero 2014

Los objetivos fundamentales que se persiguen con la implantación de este concepto es mejorar la eficacia y el crecimiento de la empresa, por medio de la creación continua de valor económico, racionalización del capital.

Y el cómo aumentar el valor económico agregado está relacionado con lo siguiente:

- Vendiendo lo mismo con menor inversión en activos
- Reduciendo la carga fiscal mediante una adecuada planificación fiscal (deducciones fiscales, valoración de inventarios, métodos de depreciación, zonas francas, entre otros).
- Reducción del costo ponderado del capital mediante una adecuada combinación de fuentes de financiamiento.
- El aumento de las ventas debe ser mayor al incremento de los activos.
- La aplicación del EVA presenta varias ventajas, una de ellas, es que los directivos no solo se preocupan por la generación de utilidades, sino también por la utilización de los activos, los incentivos para los directivos pueden depender del EVA obtenido, lo que incidirá en un mejor desempeño, puede también aplicarse por unidades de negocio o centros de responsabilidad, se toma en cuenta el costo de los recursos obtenidos.
- Así mismo el EVA presenta algunas desventajas, por ejemplo se presentan valores contables de los activos con valores de mercado del pasivo y patrimonio. La utilidad neta operativa puede ser objeto de manipulaciones, por lo que se recomienda cumplir con principios contables vigentes. Por otro lado si se utiliza el EVA solamente para el último período se convierte en un indicador estático ya que no toma en cuenta las expectativas futuras de la empresa, por lo que se recomienda

realizar las proyecciones de los EVA futuros y actualizarlos. Por lo tanto el EVA debe ser utilizado en una perspectiva de largo plazo.

- La competitividad exige a las empresas visualizar su futuro a través de la planeación estratégica, la que debe tener un seguimiento mediante indicadores de gestión dirigidos hacia los empleados, los procesos internos, cliente externo y desde lo económico-financiero. Si una empresa motiva a sus empleados, el efecto se sentirá en la mejora de los procesos internos, esto a su vez mejorará la calidad de los productos satisfaciendo a los clientes externos, lo que finalmente se verá reflejado en un incremento de la riqueza de los accionistas.

Es evidente que, si las tasas de interés a las cuales la sociedad financiera presta recursos, en operaciones de crédito, son mayores que las tasas calculadas mediante la aplicación de los modelos de transferencia de fondos, se estará agregando valor a la organización, caso contrario se estará reduciendo valor.

Adicionalmente, al analizar el desempeño de las unidades usuarias y proveedoras; tanto un modelo de transferencia de fondos como el EVA persiguen la máxima rentabilidad y en un enfoque práctico, garantizar el máximo valor para los accionistas, además uno de los objetivos de una empresa con fines de lucro es la maximización de su valor y también lo que se pretende con un modelo de transferencia de fondos es maximizar y optimizar los recursos financieros de una empresa y para nuestro caso el de una sociedad financiera privada en el Ecuador.

Por ejemplo en el modelo de transferencia de fondos se trata de mejorar productos de bajo rendimiento en segmentos o canales y el EVA puede aportar con estos mismos criterios al vender más los productos expandiendo programas de marketing. En el modelo de transferencia de fondos lo que se busca es, identificar segmentos, canales que estén produciendo costos altos y siendo ineficientes, con el EVA se propone mantener los costos bajos y dejar de hacer cosas que no dejan algún beneficio.

El EVA al hacer los productos más valiosos para los clientes, fortalece el servicio, en el modelo de transferencia de fondos el segmento o unidad Negocios- Captación o la propia Tesorería que se encargan de captar inversiones, deben entregarle al cliente no solo una tasa de interés sino fortalecer la relación con el cliente.

En un modelo de transferencia de fondos se puede analizar temas como la motivación a los gerentes, proporcionar incentivos adecuados para que los gerentes tomen decisiones consistentes con las metas de la institución, digo esto porque los resultados que se obtienen del modelo permitirán a los gerentes o autoridades de la institución a identificar los segmentos, unidades, canales, etc que requieran de algún ajuste o de hecho el recorte de una unidad que no aporta una rentabilidad y estas mismas ideas las analiza el EVA.

Por otro lado si la rentabilidad de un segmento de negocio de la institución financiera se evalúa su desempeño a través del EVA, el precio de transferencia afectara a la evaluación de dicho segmento y al gerente de dicho segmento, por ejemplo cuanto mayor sea el precio de transferencia menor será el EVA.

CAPITULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Luego de realizar el presente trabajo de investigación, se han establecido las siguientes conclusiones:

- En un entorno competitivo con las actuales tasas de interés bajas en dolarización, los márgenes financieros son cada vez menores es así que las empresas del sector real y más aún las sociedades financieras cuyo costo de fondos es mayor que el de los bancos, porque no tienen captaciones por depósitos de clientes; y por el otro lado, tanto las sociedades financieras como los bancos otorgan créditos, a tasas activas similares y de esta manera el fondeo es más costoso en las sociedades financieras y por su infraestructura los bancos al captar depósitos los hacen en mayores cantidades y a costos más bajos. Es así que las instituciones financieras, en general, pero particularmente las sociedades financieras deben buscar en todo momento optimizar el manejo de los recursos financieros e identificar los costos excesivos o de naturaleza ineficiente que le pueden estar afectando a los resultados o en algún momento dado hasta el patrimonio de los accionistas.
- La aplicación del modelo de transferencia de fondos en cualquiera de sus opciones sean tasa pool simple o por plazos que han sido objeto de nuestro estudio, nos permite proporcionar una precisa comprensión del costo al que las

diferentes áreas, segmentos, canales o unidades de negocio incurren al captar o utilizar los recursos financieros para cubrir las necesidades para el otorgamiento en el área de crédito; estas dos áreas, las captadoras y otorgadoras solo se encargaran de sus procesos y funciones precisas, y es a la unidad de fondeo virtual, función que generalmente se encarga a una Unidad especializada, a la que le corresponde gestionar los riesgos para trasladar los fondos necesarios. En las instituciones financieras, los fondos no son únicamente trasladados desde las unidades captadoras a las unidades otorgadoras, existe un intermediario para este fin.

- En el modelo de transferencia de fondos tanto en tasa pool simple como en la de plazos, las necesidades de liquidez que son aportadas por la Unidad de Fondos Propios Institucionales a la Unidad de Fondeo virtual, especialmente las que compete a requerimientos normativos y que corresponden a un porcentaje alto e importante, por el que la sociedad financiera debe asegurar estos requerimientos ante las entidades de control para el manejo adecuado de los recursos financieros en cuanto a solvencia, liquidez, endeudamiento, estos recursos son destinados a un fin muy específico y que no ganan intereses para la entidad financiera; se podría decir que los fondos que son para requerimientos de liquidez generan un costo a la institución y al menos se estaría dejando de tener ingresos por mantener congelados o inmovilizados dichos fondos y en nuestra economía esto se evidencia porque no tenemos un Banco Central como prestamista de última instancia.

Estos fondos no se estarían destinando a operaciones de crédito, que son las que generan réditos para las instituciones, esto se puede reflejar en que las tasas de interés permanezcan atadas y sin mayores variaciones a los niveles de liquidez estructural del sistema financiero dictado por las políticas económicas de nuestro país especialmente dolarizado.

- El precio de transferencia total, que incluye la tasa del Modelo de Transferencia de Fondos y las pérdidas esperadas por riesgo de crédito y operacional. Para ejemplificar tomemos la tasa del cuadro 11 del mes de septiembre 2013 que es del **6.31%** a la que ya se le ha sumado el costo financiero, los gastos administrativos y el riesgo de liquidez que representa todos los requerimientos y especialmente el normativo; a esta tasa se le debe sumar un porcentaje de la pérdida esperada (0,38%) nos referimos a esto cuando se conceden los créditos, y de esta manera se estaría cubriendo el riesgo de crédito, luego se sumaría también la pérdida esperada por riesgo operacional (0.07%), ya que generan grandes pérdidas por fallas originadas en personas, procesos, tecnología, fraudes y estos costos son muy representativos para cualquier entidad financiera, y que se deben calcular para obtener más peso en la aplicación de un porcentaje para cubrir el riesgo operativo. La tasa resultante de este ejercicio nos daría como resultado **6.76%** que será la tasa que cubrirá todos los costos de la institución y al colocar créditos por sobre esta tasa se le estaría dando un valor a la empresa, valor a los accionistas.

- La unidad de fondeo virtual, en nuestro caso de estudio, es la que actúa como una entidad ficticia que recibe fondos y entrega fondos, administrando toda la liquidez de la institución y por otro lado pagando una tasa de interés a las unidades proveedoras de fondos; y, aceptando así mismo una tasa de interés por los fondos proporcionados. A partir de esta unidad se transferirán adecuadamente los recursos y con el costo que estos representan, así se identifican las unidades, segmentos, canales que están aportando utilidades o las que están generando costos que quizá antes de la aplicación de un modelo de transferencia de fondos no se los podía ver claramente. La unidad de fondeo virtual es la que absorbe los riesgos de las unidades captadoras o colocadoras puesto que es muy especializada, en esta unidad de fondeo se cubren también los riesgos de gap de duración, porque si el área de crédito tiene una opción de negocio, por ejemplo colocar un millón de dólares a cinco años y el área de captación recoge un millón de dólares para cubrir esa necesidad y los capta solo a un año, aquí se evidencia ese gap, que deberá ser gestionado por la unidad de fondeo, por ejemplo emitiendo obligaciones, titularización u otro tipo de producto que le permita cubrir esos gaps de duración.
- En este caso de estudio, hemos planteado el análisis y cálculos de dos metodologías, la una denominada tasa pool simple o de agrupación única y la de tasa por plazos. La primera no toma en cuenta la maduración de los productos, por lo que su aplicación es fácil y simple de implementar y entender, especialmente para las pequeñas instituciones financieras como las sociedades financieras que tienen fuentes estables de fondos con pocos

proveedores y usuarios de esos fondos en comparación con un banco. En la tasa pool simple todos los costos o gastos que se derivan de la gestión de utilización de los fondos se diluyen o se ocultan ya que no se hace un análisis específico de los ítems que forman parte de los gastos administrativos de una forma mensual o los que generan los segmentos, canales o sucursales de la entidad financiera. La segunda nos deja ver cómo se puede contrastar las tasas que se cobran en las unidades de crédito o comercial y las tasas que se pagan desde las unidades de captación desde sus diferentes plazos; mejorando también el análisis de los costos y gastos administrativos. Además los márgenes de intermediación aportados por cada producto se derivan de la sumatoria de las diferencias entre las tasas pactadas en cada uno y sus respectivos precios de transferencia. La tasa pool por plazos tiene una mejor aplicación ya que al desagregar las cuentas por plazos se tiene una mejor disposición de los fondos que se otorgarán al área comercial o de crédito y un mejor análisis de descalce para que colocaciones de largo plazo puedan ser cubiertas con captaciones de largo plazo. La gestión de activos y pasivos se puede aplicar confrontando los plazos y también se considerarán las renovaciones que entrarán a respaldar los flujos y dependiendo de la situación del mercado se ajustarán las tasas de dichas renovaciones con márgenes financieros que no afecten la rentabilidad de la entidad financiera.

- La tasa activa que cobra el área de crédito en una economía dolarizada están bajo la regulación del Banco Central del Ecuador y, tienen límites (techos) según el segmento de crédito; la gestión que podría hacer la unidad de fondeo

sería útil si las tasas tuviesen comportamientos de un mercado más dinámico y abierto; por ejemplo en otras economías la tasa gestionada puede variar, otorgando así niveles de eficiencia, pero en nuestra economía una sociedad financiera cobrará la tasa activa vigente, máxima permitida, porque no se vería interesada en cobrar una tasa menor; siempre y cuando alguna estrategia de negocio apunte a un mercado corporativo al que le puede otorgar tasas más bajas pero que deberían estar sobre el costo de fondos total de manera que se agregue valor a la empresa.

- Cuando la duración de los activos no es similar a la de los pasivos se genera un riesgo de descalce y si la duración de los activos es mayor que la de los pasivos, cuando las tasas en el mercado suben, los flujos de los créditos tomarán una nueva tasa mayor o más rápidamente de lo que lo harán los flujos de los pasivos. Por ejemplo si se otorga un crédito al 15% anual a 5 años y si se fondea con una captación al 6% a 1 año plazo, el margen de intermediación sería del 9%, suficiente tal vez para cubrir los costos y gastos administrativos, sin embargo este valor solo garantizaría el primer año ya que la renovación de la captación en el futuro podría resultar más cara, acortando el margen. Por esto es que la metodología de tasa por plazos nos permite analizar tanto a los activos como a los pasivos desde una perspectiva de homologación de plazos y así reducir el riesgo de descalce. Consecuentemente el precio de transferencia es útil para contrastarlo con las tasas que cobran y pagan las unidades de crédito y captación.

- El uso del modelo de transferencia de fondos puede servir como una herramienta para evaluar el esfuerzo comercial de los ejecutivos y oficiales de inversión por el lado de las captaciones y por el lado de los créditos a los analistas, y serán los gerentes de una institución los que tomen decisiones para direccionar las mejores estrategias de negocios, poner límites máximos a las tasas y es en un comité, por ejemplo podemos referir al ALCO (Asset Liability Committee), donde se deciden los márgenes que por sobre las tasas vigentes actuarían como topes para tener un poder de negociación y de retención del cliente inversionista frente a la competencia; pues mientras los oficiales de inversión menos utilicen esta discrecionalidad se les otorgará un ingreso que puede ser variable adicional a sus ingresos fijos.
- Con respecto al EVA (Economic Value Added), este concepto lo he incluido en el análisis de este tema de estudio del modelo de transferencia de fondos porque conduce al manejo de crear valor a la empresa y de la misma manera lo hace un modelo de transferencia de fondos que aporta mucho a la identificación de posibles problemas en mantener el capital accionario del negocio y que de no existir una herramienta como esta, se podrían estar perdiendo recursos financieros. Se evidencia el EVA cuando la tasa activa en el otorgamiento de créditos al estar por sobre la tasa de transferencia de fondos total, le agrega valor a la empresa porque ya es una tasa que se ha cubierto todos los costos y gastos, incluyendo los que se incurren cubriendo los riesgos de liquidez, crédito y operacional, pues lo demás serán márgenes de rentabilidad. La tasa de transferencia de fondos sirve para medir las

eficiencias o deficiencias de los segmentos, canales o sucursales y agregarle rentabilidad y consecuentemente valor a la empresa.

- Los precios de transferencia eliminan el riesgo de tasa de interés en unidades de negocio que no tienen un control en la asignación de tasas, por ejemplo las unidades de negocio-captación a través de sus oficiales de inversión pueden no tener una estrategia muy bien delineada en el otorgamiento de tasas para las captaciones y solo pueden estar trabajando por una meta mensual y el cobro de una comisión aplicada al oficial de inversiones, por lo que estos incentivos al interior de la entidad financiera pueden tener como consecuencia el aumento de las tasas pasivas dentro de la entidad financiera, y este tipo de márgenes representan costos, que por retener a un cliente para que deje sus inversiones se pueden estar pagando tasas excesivas sin ningún análisis en detrimento de mayores beneficios para la institución. También hay que considerar que el riesgo de tasa de interés se da cuando un segmento, un canal, sucursal o agencia, otorgan tasas altas en las captaciones más allá de lo que el precio de transferencia le pueda referir, entonces se estaría pagando una tasa que tendría un costo más elevado si se compara entre una sucursal y otra, es ahí donde se analizará a cada sucursal, segmento o canal, para que aquellos que son ineficientes se tomarán medidas de cierre, eliminación de productos o cambiar alguna estrategia de mercado ya que si un segmento o canal está pagando más tasa de la que le cuesta a la institución, se incurre en ineficiencias.
- Uno de los resultados que hemos tomado corresponden a la tasa pool por plazos de (1-30 días), y para evidenciar en porcentajes los que representa el

margen financiero para la sociedad financiera privada para el mes de septiembre 2013 es (10.95%), octubre 2013 (11.23%), y noviembre 2013 (11.55%), hemos incluido los porcentajes de pérdida esperada (0.38%) y riesgo operacional (0.07%) ; lo que indica luego de estas adiciones es que el margen financiero total en la sociedad financiera privada, es que por cada 1 dólar que invierte, tiene 10.95 centavos de dólar de rentabilidad para el caso del mes de septiembre 2013; aportándole valor a la empresa y a sus accionistas, más allá de lo que el inversionista podría esperar si coloca sus recursos en un instrumento con un riesgo mínimo.

4.2 Recomendaciones

- La aplicación del modelo de transferencia de fondos en sus dos versiones en nuestro caso de estudio, se puede recomendar para cualquier entidad financiera, contando siempre con personal. Se sugiere desde el estudio de esta investigación, una propuesta a las jefaturas o gerencias de la aplicación profesional de un modelo de transferencia de fondos como una herramienta en el análisis de la rentabilidad que conjuntamente con otro tipo de información pueda ayudar a la toma de decisiones y la mejor gestión de activos y pasivos como puede ser la revisión de la política de liquidez y fondeo, desarrollar y mantener un plan de contingencia, revisión de necesidades inmediatas de financiación y la exposición al riesgo de liquidez en escenarios adversos. Cada gerente de segmento, unidad, canal, etc. puede actuar de manera independiente

cada una con su línea de negocio especializada y contribuyendo a la rentabilidad global; para el caso de bancos de mayor tamaño que tienen productos en activos y pasivos más sofisticados, incursionan en el mercado de capitales donde la contribución de fondos puede ser de una magnitud más importante.

- Será importante la manera en que se administren los recursos disponibles, ya que la liquidez de cada institución se debe a un manejo prudente, responsable y bajo el cuidado de normas y políticas debidamente articuladas y vigiladas por los entes de control del sistema financiero; por lo que se recomienda que la calidad de las bases de datos deben ser confiables en cuanto a la información que se va a utilizar y manejar.
- Se recomienda desarrollar o adquirir un software especializado para se puedan procesar los cálculos de la tasa de transferencia de fondos de una manera automatizada, donde se diseñen módulos para cada unidad usuaria y proveedora e ingresar o cargar la información necesaria para estandarizar los procedimientos y además se emitan reportes para el respectivo análisis.
- Se recomienda aplicar las mejores prácticas financieras que significan nuevos desafíos que sin ser impuestos por la normativa o la supervisión, se pueden exigir para la focalización de productos, mercados y clientes de alto valor, alianzas y servicios de alta calidad, medidas estas que pueden ser alcanzadas con el análisis de precios de transferencia desde el diferencial de tasas, el control de costos y el manejo adecuado de la liquidez de la entidad financiera.

- Se recomienda realizar un diagnóstico estratégico ya que si las unidades o segmentos de la institución no están siendo rentables se debe urgir de este tipo de diagnóstico donde se realizará un estudio detallado, por ejemplo cómo se están comportando las tasas de interés, identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles tanto interno como externo de la entidad financiera, y las posibles propuestas de mejoramiento, y con la implementación de un modelo de transferencia de fondos se pueden medir las ineficiencias porque se identifican algunos costos que pueden estar ocultos.
- El área encargada de realizar el modelo de transferencia de fondos debe responsabilizarse de la capacitación al personal clave, entendida esta que provendrá del área financiera, y luego debe estar dirigida hacia los analistas de negocio u oficiales de inversión, a los financieros, a los de tesorería, de área operativa para que todos estén involucrados.
- Al establecer las estrategias y metas de la entidad financiera se recomienda que se incorpore el modelo de transferencia de fondos a otro modelo que puede ser el de administración financiera y del desempeño, donde hay dimensiones generadoras de valor como pueden ser: el ahorro-costos (Aumentar el valor vía reducción de gastos y mejorando la estructura de costos), tiempo (Mejorando los procesos de negocios para tener resultados más rápidos), calidad (Lograr consistentemente los requerimientos de los clientes), desempeño del mercado (Maximización de los ingresos y márgenes de largo plazo), desempeño de los recursos (Optimización de todos los activos), desempeño de los empleados

(Maximización de las contribuciones de los empleados a las metas de la institución).

BIBLIOGRAFIA

1. Ernst & Young, “*Modelo de Transferencia de Fondos*”, Enfoque de Definición y Operación (Junio 2010).
2. Grupo J.A. Capital, “*Criterios para determinación de la rentabilidad bancaria en base a Precios de Transferencia*”, Instituto Latinoamericano de Riesgos, Markets 2012.
3. Instituto Latinoamericano de Riesgos S.A “*Transfer & Profit – CM*” ,. (Costa Rica), Mayo 2012.
4. Guillermo Domínguez Skinfield, “*Fundamentos de valuación para intermediarios financieros: precios de transferencia de fondos*”, Finanzas Corporativas, Resumen Ejecutivo No.9- 2008
5. Pilar Ibarrodo Dávila, “*El cálculo de márgenes en oficinas bancarias*”, Finanzas Corporativas,N. 143 abril 2003.
6. Coffey J., “*What is fund transfer pricing*”, ABA Bank Marketing Vo. 33, Issue 9, 2001.
7. Early B., “*Banker’s Guide to Funds Transfer Pricing*”, 2005.
8. Juliana Gudiño, *Estimación del Valor en Riesgo por Calce entre Activos y Pasivos de Seguros*, México D. F. 2006.
9. Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano
10. Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano.
11. Alfonso de Lara Haro, *Medición y Control de Riesgos Financieros*, México, Editorial Limusa, Tercera edición, 2005.

12. Miguel Ángel Martín Mato, *Inversiones, Instrumentos de Renta Fija, Valoración de Bonos y Análisis de Cartera*, primera edición 2007.
13. Galo Acosta Palomeque, *El Valor Económico Agregado*, revista Eídos 1, Universidad Tecnológica Equinoccial, Dirección de Posgrados, Ecuador, 1ra. Edición, 14 de enero 2014.