

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR

AREA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE ESTRUCTURA DEL ÁREA DE
CASH MANAGEMENT
EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA

NANCY GUERRERO MALDONADO

AÑO 2010

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la Universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la Universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Nancy Guerrero Maldonado
C.C. 1711927226
Quito, 1ro. de Junio del 2010.

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR**

**AREA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE ESTRUCTURA DEL ÁREA DE
CASH MANAGEMENT
EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA**

**AUTORA: NANCY GUERRERO MALDONADO
TUTOR: ECON. ESTEBAN MELO**

**QUITO – ECUADOR
AÑO 2010**

RESUMEN DE LA TESIS

El propósito de esta Tesis es presentar una propuesta de estructura del Area de Cash Management en el Banco. En la actualidad, las empresas están enfocadas en la gestión de tesorería que abarca la administración y óptimo control de los flujos que ingresan y salen de las cuentas de la empresa, permitiendo una correcta planificación financiera y un eficiente manejo de los procesos dentro de su cadena de valor.

Este enfoque ha creado una serie de necesidades que deben ser satisfechas por las instituciones financieras quienes deben crear instrumentos que faciliten las gestiones de las empresas, desarrollando productos y servicios más novedosos y complejos.

El cash Management es una herramienta electrónica que brinda a las empresas una solución personalizada, económica, adaptable y fácil de implementar. El objetivo es facilitar el trabajo del cliente quien puede administrarla directamente y en línea, bajo medidas de seguridad y validaciones requeridas.

Para ello la El Banco debe contar con una herramienta tecnológica que brinde esta solución y sobre todo debe contar con una estructura compuesta por un equipo de personas especializadas en el desarrollo y venta de los productos de cash management así como en el servicio a los clientes.

Una estructura adecuada del área de cash management permitirá fortalecer y consolidar las relaciones entre El Banco y sus clientes corporativos al mismo tiempo que asegura al Banco retornos económicos muy atractivos.

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación dedico a mi esposo Jair, a mis hijos Cynthia e Isaac y a mis padres porque sin su apoyo incondicional no hubiese sido posible alcanzar este nuevo peldaño en mi desarrollo personal y en mi carrera profesional.

A ELLOS TODO MI AMOR.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION

CAPITULO I

1.1. Marco Conceptual

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Enfoque en el Cash Management

1.2.2. Características y beneficios de los productos de Cash Management que ofrece El Banco

1.2.3. Características y beneficios de los nuevos productos de Cash Management que ofrecen los Bancos que utilizan mejores prácticas

1.2.4. Funcionalidad de la herramienta tecnológica de Cash Management

CAPITULO II

2.1. Análisis de Variables

2.1.1. Medición cuantitativa de los clientes actuales y potenciales, usuarios de productos de cash management en El Banco

2.1.2. Medición cuantitativa de los potenciales usuarios de productos de Cash management en el Banco.

2.1.3. Medición cuantitativa de los ingresos actuales y potenciales por la venta de productos de cash management.

2.1.4. Servicios de cash management que ofrecen los principales bancos de la competencia en Ecuador

2.1.5. Segmentación de clientes que atiende el Banco y estrategia actual

Utilizada para colocar los servicios de cash management

- 2.1.6. Estructura organizativa actual del área de cash management en El Banco

CAPITULO III

3.1. Estructura Actual y Estructura Propuesta del área de Cash Management en el Banco.

- 3.1.1. Principales características de la Estructura Actual y de la Estructura Propuesta.
- 3.1.2. Estructura Organizacional Propuesta
- 3.1.3. Estructura Funcional Propuesta
- 3.1.4. Estrategia comercial propuesta por segmento de clientes para incrementar ingresos y rentabilidad del Banco

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Recomendaciones

TABLAS

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

INDICE DE CUADROS, GRAFICOS Y TABLAS

- Cuadro No. 1 Empresas que utilizan servicios de cash management por tipo
De servicio
- Cuadro No. 2 Información histórica sobre empresas usuarias de servicios de
Cash management
- Cuadro No. 3 Medición cuantitativa de los ingresos actuales y potenciales por
Venta de productos de cash management
- Cuadro No. 4 Información histórica de ingresos de cash management en miles
De dólares
- Cuadro No. 5 Transacciones totales procesadas por servicios de cash management
Año 2009
- Cuadro No. 6 Servicios de Cash management que ofrecen los principales bancos
De la competencia
- Cuadro No. 7 Segmentos de clientes y estrategias utilizadas por los principales
Bancos de la competencia para ofrecer servicios de cash management
- Cuadro No. 8 Número de clientes por tipo de segmento
- Gráfico No. 1 Tasas anuales activas y pasivas referenciales
- Gráfico No. 2 Empresas – clientes del Banco y usuarios de productos de
Cash management.
- Gráfico No. 3 No. de Oficiales de cuenta responsables del manejo de cuentas
De clientes del segmento de empresas.
- Gráfico No. 4 Distribución del tiempo destinado por los Oficiales para la venta
De productos.
- Tabla No. 1 Inversión requerida para estructurar el área de Cash management
- Tabla No. 2 Clientes potenciales y capacidad de gestión comercial
- Tabla No. 3 Ingresos proyectados por la venta de servicios de cash management
- Tabla No. 4 Ingresos estimados por valores agregados
- Tabla No. 5 Estimación de costos del proyecto
- Tabla No. 6 Base de cálculo del flujo de fondos del proyecto
- Tabla No. 7 Flujo de fondos del proyecto

INTRODUCCIÓN

La década de los ochenta fue la época en la que se puso de manifiesto un cambio significativo en los departamentos financieros de las organizaciones empresariales. Sin embargo, este proceso ha sido paulatino, de tal modo que se pueden identificar una serie de etapas para entender la evolución y la importancia del cash management.

Hasta la mitad de los años ochenta, la rigidez del sistema financiero no facilitaba la gestión de tesorería: la obtención de financiación, la gestión de cobros y pagos y la posición de liquidez.

La gestión de los cobros y pagos de la tesorería, ha sido en todos los casos la piedra angular del proceso de tesorería en las empresas. Todos estos cambios han creado una serie de necesidades que han propiciado una evolución en la gestión de la tesorería.

Las instituciones financieras deben crear instrumentos que faciliten las gestiones de las empresas, desarrollando productos y servicios más novedosos y complejos que estén acorde con el desarrollo tecnológico.

Es muy importante que las instituciones financieras tengan la capacidad de desarrollar productos y servicios flexibles, que se adapten a las necesidades de las empresas y que hagan posible su gestión ágil, avanzada y segura.

No todas las empresas actualmente poseen un software adecuado para la gestión de tesorería que facilite el trabajo diario. El Cash Management es una herramienta que permite a las empresas conocer los pagos, cobros, conciliaciones bancarias, emisión de cheques, saldos, movimientos de cuenta mediante procesos electrónicos de seguridad y validación.

La centralización de la tesorería es un medio para asegurar un mejor control de la posición diaria del manejo de los flujos de efectivo y de los recursos en las empresas.

El desarrollo del presente trabajo de investigación brindará al Banco una propuesta para estructurar una línea de negocio de cash management la cual buscará:

1. Asignar recursos para incrementar las ventas de productos de cash management
2. Medir el potencial número de clientes usuarios de productos de cash management
3. Medir el potencial ingreso transaccional generado por los clientes que utilicen los servicios de cash management.

El aporte que la investigación dará al problema planteado es de gran importancia, ya que está enfocado a establecer una estructura organizacional y el requerimiento de recursos necesarios que permita además de incrementar las ventas e ingresos transaccionales del Banco, brindar un servicio ágil y personalizado a las empresas así como lograr mayor fidelidad de los clientes a través del uso de productos y servicios de cash management.

CAPITULO 1

1.1. MARCO CONCEPTUAL

ABASTECEDORA DE COMBUSTIBLE: Petrocomercial, su misión es abastecer de combustibles al país.

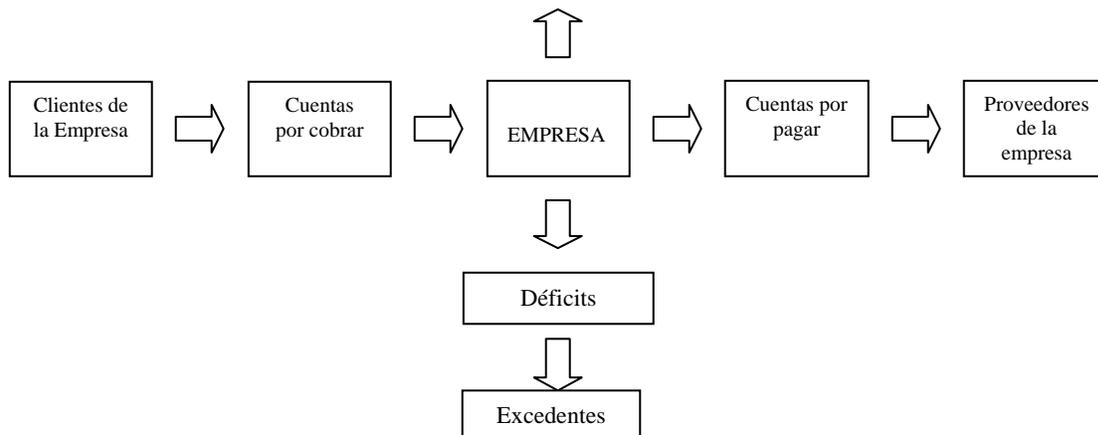
BANCA: Negocio que consiste en tomar dinero prestado y prestarlo. Un banco capta depósitos monetarios ofreciendo un determinado tipo de interés, seguridad y ciertos servicios financieros.

EL BANCO: Institución Financiera en estudio.

BENEFICIO ECONOMICO: Está considerado como una recompensa de las empresas por la producción de mercaderías o servicios. Aquellas ingresan por sus ventas.

CASH MANAGEMENT: “Es un proceso que abarca la administración y óptimo control de los flujos de efectivo que ingresan y salen de las cuentas de las Empresas, permitiendo una correcta planificación financiera y un eficiente manejo de todos los procesos dentro de la cadena de valor de su organización.”¹

¹ www.bancopichincha.com – cash management



COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLE: Se encarga de la distribución y venta de derivados a su red de distribuidores, bajo su marca y responsabilidad. Ejemplo: Móbil, Repsol, Lutexa.

COSTES DE LAS TRANSACCIONES: La compraventa de servicios financieros exige la utilización de recursos. Estos costes se conocen como costes de las transacciones.

DISTRIBUIDORES DE COMBUSTIBLE: Red de clientes de las Comercializadoras de combustible ubicadas en todo el territorio nacional, conocidos como estaciones de servicios, (gasolineras) o Clientes Industriales.

FLUJO DE FONDOS: En una economía los pagos se realizan entre los grupos de personas. Las empresas efectúan pagos a los individuos en forma de salarios y dividendos, y los individuos hacen pagos a las empresas al comprar bienes y servicios. Estas transacciones financieras se conocen como flujo de fondos.

INGRESOS: La cantidad de dinero que recibe el Banco por la venta de sus productos o servicios, conocida también como ingresos por ventas.

INGRESO TRANSACCIONAL: Todo ingreso generado al cumplir una orden de cobro o pago de un cliente o usuario.

INTERMEDIARIOS FINANCIEROS: Instituciones tales como bancos y sociedades financieras que actúan en el mercado tomando dinero de quienes quieran prestarlo y concediendo créditos a quienes quieran tomar prestados.

MARGEN DE INTERMEDIACION: La diferencia entre la tasa activa y la pasiva

MERCADO FINANCIERO: Institución en la que se compran y venden bienes y servicios financieros. No requiere una localización geográfica especial.

PAGOS: Dar a alguien dinero a cambio de mercancías, del trabajo realizado o por servicios recibidos.

PRESUPUESTO: El Banco está preocupado por su rentabilidad, por la relación a largo plazo entre sus ingresos y sus gastos y por los recursos generados que es la diferencia entre los ingresos y gastos en cualquier momento del tiempo.

RECAUDACION: Acto de recaudar, cobrar, es la cantidad recibida que procede del pago de diversos conceptos, por ejemplo impuestos prediales, servicios básicos....

REVOCATORIA: Anular, suprimir el efecto, la validez o la vigencia de algo; dejarlo sin valor o neutralizarlo. Funcionalidad de los productos de cash management ofrecidos por el Banco a sus clientes.

RIESGOS: Cuando de una determinada actuación pueden derivarse un cierto número de resultados distintos, se dice de ella que es arriesgada.

SERVICIOS BANCARIOS: Los servicios bancarios son actividades productivas no incluidas en la industria. Los servicios no dan lugar a un producto duradero intangible.

TARIFA: precios vigentes que cobra el Banco por los productos o servicios prestados a sus clientes.

TASA DE INTERES: La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

TASA ACTIVA: Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

TASA PASIVA: Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

UTILIDAD: Son los beneficios obtenidos por el Banco por la prestación de productos y servicios financieros.

1.2. MARCO TEORICO

1.2.1. ENFOQUE EN EL CASH MANAGEMENT

Debido en gran parte a las fuertes crisis financieras que América Latina sufrió en el segundo lustro de los años 90 y nuevamente en el 2001 y 2002, la consolidación del sector bancario no ha tenido precedentes. Consecuentemente la mezcla de bancos locales e internacionales en países de toda la región ha cambiado en forma dramática.

Globalmente los bancos pueden dividirse generalmente en tres grupos:

1. Bancos que tienen la capacidad de ofrecer productos corporativos globalmente,
2. Bancos que pueden ofrecer productos corporativos en varios países o en una o más regiones, y;
3. Bancos cuyos productos corporativos están orientados principalmente al mercado doméstico o local del país.

Esta organización ayuda a explicar el comportamiento de compra de las empresas cuando se trata de servicios de cash management. Las empresas multinacionales prefieren trabajar con bancos internacionales cuando esos bancos pueden ofrecer servicios de cash management domésticos o internacionales.

Cuando un banco internacional no tiene presencia en un mercado local o carece de una red de sucursales adecuada para brindar servicios domésticos de cash management, las empresas multinacionales se dirigen a los bancos locales, especialmente en el área de servicios de recaudación.

En comparación, las empresas grandes y medianas con operaciones principalmente domésticas, prefieren generalmente trabajar con bancos locales que puedan satisfacer sus necesidades domésticas de cash management y ofrecer al mismo tiempo algunos servicios corporativos internacionales básicos como comercio exterior o transferencias internacionales. Las empresas pequeñas también reciben el servicio de los bancos locales que pueden ofrecerles un paquete de servicios básicos de cash management.

Como las empresas multinacionales y grandes empresas locales siempre están buscando formas de que sus operaciones de tesorería sean más eficientes y automatizadas, constantemente desafían a sus bancos a desarrollar nuevos servicios de cash management o a mejorar los ya existentes.

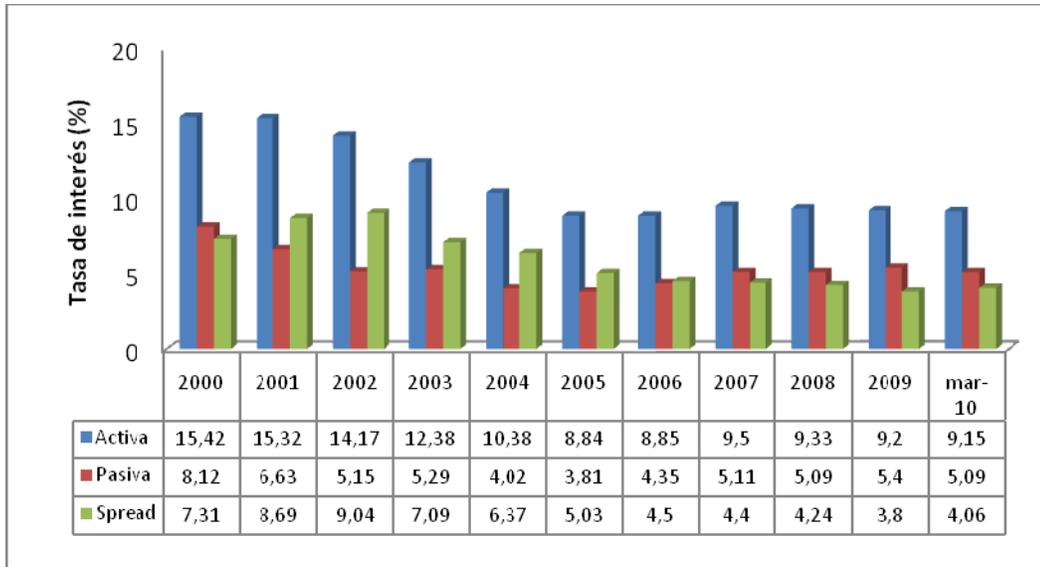
Debido a la creciente competencia los bancos que entienden, se anticipan y responden a las necesidades de los clientes recibirán la recompensa de negocios de cash management adicionales. Lo que los bancos necesitan es un plan estratégico para los productos de cash management y recursos del área de sistemas apropiados dedicados a mantener y mejorar sus servicios de manera continua.

1.2.2. CARACTERISTICAS Y BENEFICIOS DE LOS PRODUCTOS DE CASH MANAGEMENT QUE OFRECE EL BANCO

Durante los últimos cinco años, a medida que la economía y los sectores bancarios de América Latina se recuperaban, los bancos del Ecuador se esforzaron en reducir los costos operacionales, mejorar el manejo del riesgo crediticio y desarrollar fuentes de ingresos y ganancias más diversificadas y sustentables.

Durante muchos años la intermediación financiera ha sido la actividad principal desarrollada por las Instituciones Financieras, sin embargo el incremento de los ingresos por comisiones adquirió una gran importancia ya que los márgenes de intermediación son cada vez menores según se demuestra en el siguiente gráfico.

GRAFICO No. 1: TASAS ANUALES ACTIVAS Y PASIVAS REFERENCIALES



FUENTE: Banco Central del Ecuador - Dirección General de Estudios

Los servicios de cash management son atractivos porque fortalecen y consolidan las relaciones entre el Banco y sus clientes corporativos y empresariales y pueden diferenciar a un banco de sus competidores. También las comisiones que generan constituyen una fuente de ingresos predecible y recurrente. Los servicios de cobranzas constituyen una fuente de depósitos corporativos.

Los productos de cash management utilizan un capital mínimo y ofrecen retornos muy atractivos. No generan patrimonio técnico → ROE infinito. Tienen el mejor margen de contribución, por encima del 80% y se facturan de contado.

Los productos y servicios de cash management que ofrece El Banco con la finalidad de proveer a los clientes corporativos, institucionales y Pymes soluciones que respondan a sus necesidades mientras asegura su fidelidad, usabilidad, ingresos y rentabilidad adecuados, se clasifican en tres grandes categorías:

- Servicios de Pagos
- Servicios de Recaudación
- Servicios Especiales

Las características y beneficios de cada uno de ellos se detallan a continuación:

SERVICIOS DE PAGOS

Son aquellos a través de los cuales El Banco se convierte en un agente de pagos de sus clientes (empresas). Los servicios de pago que ofrece El Banco son:

- Pago de Nómina
- Pago a Terceros

PAGO DE NOMINA

Es un servicio que integra productos alineados a las necesidades de los colaboradores, facilitando el proceso administrativo en el manejo de las remuneraciones al personal de las empresas.

Beneficios para la empresa:

- Mejora el posicionamiento interno de la empresa.
- Fortalece la percepción de bienestar para los empleados.
- Refuerza el sentido de pertenencia
- Ahorra costos en la implementación de planes internos de beneficios.
- Facilita el proceso administrativo en el manejo de las remuneraciones al personal de las Empresas

Beneficios para los empleados/funcionarios de las empresas:

- Fomenta el ahorro con responsabilidad y el ahorro en costos financieros
- Incrementa el Patrimonio Familiar.
- Apoya la planificación de vida y previsión a largo plazo.
- Permite acceso a amplia gama de productos bancarios con cómodos horarios y canales de atención seguros y flexibles para adaptarse a las diferentes necesidades

Oferta de productos de Pago de Nómina

- Cuenta Corriente o cuenta de ahorros: El pago puede realizarse en cuenta de ahorros o cuenta corriente en la Institución. También puede realizarse en cuenta corriente o de ahorros en otros bancos locales, a través del SPI (Sistema de Pagos Interbancarios del Banco Central del Ecuador).
- Cada empleado recibe la libreta o chequera y la tarjeta efectiva que le permitirá acceder a los diferentes canales transaccionales
- Cuenta Virtual: Consiste en la creación de un casillero electrónico para cada empleado en el cual se registra el valor de la remuneración.
- Luego con una tarjeta de pago el personal podrá efectuar retiros y consultas en los cajeros automáticos del Banco y Banred.
- Tarjetas de Crédito: Con condiciones especiales - descuento en los costos de emisión y renovación.
- Crédito: Quirografario, prendario o hipotecario con descuento en la tasa de interés activa vigente, con los mejores plazos del mercado.

- Fondos de Inversión: Incluye Seguro de Vida

Características del Servicio

- Servicio en línea a través de internet.
- El servicio brinda todas las seguridades de acceso y transaccionalidad.
- Genera reportes para conciliaciones y controles correspondientes.
- Cobertura de oficinas y cajeros automáticos en todo el territorio nacional.

PAGO A TERCEROS

Es un servicio mediante el cual el Banco realiza el pago a los beneficiarios de la empresa por su cuenta y orden.

Beneficios para la Empresa:

- Ahorro de recursos en sus procesos administrativos.
- Flexibilidad, y cobertura a nivel nacional.
- Información en línea, a través de internet
- Seguridad, mediante procesos de validación.

Beneficios para los Beneficiarios de los Pagos:

- Diversidad de formas para cobrar sus haberes
- Facilidad de cobro, usando una amplia red de oficinas.
- Servicio personalizado.

Características del Servicio:

- Tipos de desembolso: Proveedores, préstamos, servicios, honorarios, membresías y servicios recurrentes, dividendos, utilidades, caja chica
- Formas de Pago: Crédito a cuenta corriente o ahorros en la Institución, emisión de cheque Banco Central, pago en Ventanilla en efectivo, transferencias interbancarias, transferencias al Exterior.
- Descentralización: Los desembolsos se realizan en un centro de pagos en cada plaza donde El Banco tiene una sucursal.
- Revocatoria de Pagos: La empresa podrá revocar una orden de pago a determinado proveedor antes de que éste haya retirado el pago.

SERVICIOS DE RECAUDACION

Facilitan a las empresas el cobro de planillas o facturas de una manera ágil, eficiente y segura, a través de los diferentes canales transaccionales que El Banco pone a su disposición. Los principales servicios de recaudación que ofrece El Banco son:

- Recaudación de Servicios Básicos (Agua, luz, teléfono)
- Recaudación de Impuestos (Prediales, IESS, SRI)
- Recaudación de Pensiones y matrículas – Centros Educativos
- Recaudaciones Empresariales

Beneficios para las Empresas:

- Cobertura nacional.
- Información diaria sobre el detalle de la recaudación.
- Ahorro de recursos en el proceso de recaudación.
- Seguridad mediante procesos de validación.
- Disponibilidad oportuna de los valores recaudados por el Banco.
- Calidad en la información recibida

Beneficios para los Usuarios:

- Facilidad y comodidad para realizar los pagos utilizando una amplia red de oficinas y canales transaccionales.
- Diversidad de formas de pago.
- Se garantiza el uso de un medio de pago seguro y confiable.
- En ventanilla se atienden a clientes y no clientes del Banco.

Características de los Servicios de Recaudación:

- Canales de atención: Ventanillas del Banco, Banca Virtual que es el sistema de pago en línea desde Internet, Débito Automático, Cajeros Automáticos, Banca Telefónica y Banca Celular.
- Formas de Pago permitidas: Efectivo, Cheque propio del Banco, Cheques certificados de otras instituciones financieras, Débitos a cuentas corrientes o de ahorros del Banco, Pagos con Tarjetas de Crédito Americana Express, Visa y Mastercard emitidas por el Banco.

- Horarios de Atención: En Ventanillas, de lunes a viernes de 08h30 a 17h00. En el resto de canales durante los Siete (7) días de la semana, las 24 horas del día
- Alternativas de Pago: Total y Parcial
 - Pago Total: Se recauda el valor total de la cuota determinada por la empresa
 - Parcial: Se permiten abonos o pagos adicionales a los establecidos por la empresa

SERVICIOS ESPECIALES

Son aquellos ofrecidos a empresas específicas quienes por su actividad particular requieren utilizarlos. Estos servicios son:

FACTURACION DE COMBUSTIBLE

Para lograr agilidad y dinamismo en la comercialización de derivados de petróleo en el país, a partir del año 1995 PETROCOMERCIAL implantó el Sistema de Facturación de Derivados a través de la banca privada. El Banco se constituye en un facilitador entre Petrocomercial como abastecedor del combustible, las comercializadoras y sus distribuidores.

El banco realiza la facturación a los distribuidores (estaciones de servicio o gasolineras e industrias) por cuenta de la comercializadora a la cual representa. Al vencimiento de la factura el Banco efectúa la cobranza a los distribuidores y realiza el crédito correspondiente a la comercializadora. Adicionalmente, una vez que vence el plazo que Petrocomercial otorga a la comercializadora, el Banco debita a ésta el valor total de las facturas de sus distribuidores y realiza el pago a Petrocomercial abastecedora.

Beneficios del Servicio:

- Presencia en los principales terminales de despacho: Libertad, Beaterio, Pascuales, Santo Domingo, Ambato y Cuenca.
- Horario de Atención: Terminales: De 7H00 a 15H00 y Oficinas de 9H00 a 17H00
- Servicio de Internet a través del cual el distribuidor y la comercializadora podrán acceder a la información requerida
- Tarifa diferenciada en el Servicio de transportación de Valores.
- Escala de tarifa de acuerdo al número de facturas emitidas en el mes por la comercializadora.

VENTANILLA EXTENDIDA

Es un punto de atención del Banco en las propias oficinas del cliente. El banco efectúa las instalaciones de sus equipos, los cuales se enlazan en línea con el host del

Banco, convirtiéndose este servicio en una ventanilla como cualquier otra de la red de agencias del Banco a nivel nacional.

Esta ventanilla tiene todas las características de una Multicaja, con todas las opciones de servicios relacionadas con la entrega y recepción de efectivo.

Beneficios del Servicio

- Flexibilidad en el horario de atención (de acuerdo a lo requerido por la empresa).
- Facilidad y agilidad para realizar transacciones bancarias en las mismas instalaciones de la empresa
- El Banco asume los costos del servicio de transportación de valores, costo de equipos y costo de personal.

TRANSPORTACION DE VALORES

El objetivo de este servicio es brindar seguridad en la transportación de valores (dinero en efectivo y/o cheque) desde las oficinas de la empresa hasta las oficinas del Banco o viceversa.

Beneficios:

- Seguridad en la transportación de Valores.
- Servicio oportuno y confiable.

Características:

- El servicio es atendido con vehículos blindados propios dentro del perímetro urbano en Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato, Quevedo, Milagro, Manta y Portoviejo.
- En el resto de ciudades el servicio es atendido a través de un outsourcing.

La tarifa de este servicio está en función de la distancia (kilómetros recorridos) por cada viaje realizado y el monto transportado.

1.2.3. CARACTERISTICAS Y BENEFICIOS DE LOS NUEVOS PRODUCTOS DE CASH MANAGEMENT QUE OFRECEN LAS INSTITUCIONES QUE UTILIZAN MEJORES PRACTICAS

Por mucho tiempo, los servicios de cash management han constituido una fuente significativa de ingresos por comisiones y ganancias para los grandes bancos internacionales. Bancos de la talla de Bank of America, Citibank y JP Morgan Chase indican que alrededor del 7%-10% del total de su utilidad neta proviene de servicios transaccionales brindados a clientes corporativos, de los cuales el cash management es el preponderante.

Para ilustrar la importancia de los servicios de cash management, considérese que en 1988 los 50 bancos más importantes de Estados Unidos generaban un total de ingresos aproximado de \$ 4.800 millones en comisiones por servicios domésticos de cash management, según datos provistos por Ernst & Young. Durante 2005, según las cifras anuales más recientes y disponibles, las comisiones por servicios de cash management para los 50 bancos más importantes en Estados Unidos totalizan alrededor de \$ 14.000 millones, donde los 5 primeros bancos reúnen un 58% del total. Si se incluyen las comisiones de productos auxiliares de cash management y el valor de los depósitos

corporativos, los bancos más importantes de Estados Unidos generaron un estimado de \$ 27.500 millones en ganancias por cash management.²

La mayoría de los Bancos locales de América Latina ofrecen servicios básicos de cash management. Muchos han aprovechado la organización de sus servicios corporativos basados en comisiones como una línea de negocio estratégica.

Los principales servicios que ofrecen las Instituciones que utilizan mejores prácticas se detallan a continuación:

SERVICIO DE EMISION DE DOCUMENTOS ELECTRONICOS:

Este concepto contempla no solo la emisión de facturas sino también de documentos complementarios como notas de crédito, notas de débito, guías de remisión y comprobantes de retención emitidos de manera electrónica.

Consiste en reemplazar en el proceso de facturación a la factura de papel por un archivo electrónico denominado factura electrónica el cual cumple con los requisitos formales y legales establecidos por la Ley.

² Treasury & cash management Banks: Ensayo publicado en la Revista Latin Finance por NLRussell Associates, firma consultora especializada en cash y treasury management

Las principales ventajas de utilizar la factura electrónica son:

- Mejorar la eficiencia y competitividad de las empresas mediante la incorporación de la factura electrónica en sus procesos de negocios.
- Reducción de costos de operación.
- Mejora en las prácticas comerciales mediante la realización de negocios electrónicos y por cerrar el ciclo contable-financiero electrónicamente.

Certificado de firma electrónica.- Es el documento electrónico que identifica al usuario en el mundo de las tecnologías de información

Firma electrónica.- Son los datos en forma electrónica consignados en un mensaje de datos, adjuntados o lógicamente asociados al mismo, y que puedan ser utilizados para identificar al titular de la firma en relación con el mensaje de datos, e indicar que el titular de la firma aprueba y reconoce la información contenida en el mensaje de datos”.

Efectos de la firma electrónica.- La firma electrónica tendrá igual validez y se le reconocerán los mismos efectos jurídicos que a una firma manuscrita en relación con los datos consignados en documentos escritos, y será admitida como prueba de enjuicio”.

Los bancos que cuentan con este servicio, brindan una atención ágil y personalizada en cuanto a la oportunidad en el envío y recepción de este tipo de documentos, resguardo e

integridad de la información, ahorro en el gasto de papelería física, archivo y espacios de almacenaje, entre otros.

Beneficios:

Con la firma electrónica pueden realizarse diferentes tipo de transacciones a través de internet sin necesidad de desplazarse, ni hacer largas filas, agilizando los trámites, aumentando la transparencia, lo que se transforma en ahorros significativos de tiempo y dinero.

Con la firma electrónica se pueden desarrollar proyectos como los siguientes:

- Gestión Documental (Cero Papeles)
- Home Banking seguro y servicios web
- Dinero Electrónico
- Balances Electrónicos
- Cobranza Electrónica
- Facturación Electrónica
- Contratos Electrónicos

BANCA EN INTERNET

Casi todos los bancos que operan en América Latina ofrecen algún tipo de sistema de banca por Internet. Generalmente, los grandes bancos tienen por lo menos dos versiones de sistemas bancarios en internet – uno para los clientes masivos o consumidores – otro

para los clientes corporativos y en algunos casos, otra versión para las pequeñas empresas. La mayoría de las empresas usan la banca en Internet para acceder diariamente a sus estados de cuenta, transmitir instrucciones de pago y/o recibir información de cobranzas.

Los bancos internacionales tienen una ventaja cuando se trata de tecnología y banca por internet como consecuencia de su tamaño, economías de escala, conocimiento interno y experiencia. El desafío que los bancos enfrentan globalmente es la compleja tarea de integrar los diferentes tipos de pagos locales y formatos de los países en una plataforma de Internet regional o global que responda a las necesidades de las compañías locales y multinacionales. Estas plataformas de banca en Internet también deben ser multilingües para cumplir con los requerimientos de las compañías multinacionales o regionales.

Con las plataformas de banca por internet, los bancos internacionales tienen una ventaja competitiva en el momento de trabajar con compañías multinacionales que tienen tesorerías centralizadas o centros regionales y que requieren la capacidad de realizar pagos locales en varios países directamente desde un centro regional. Sin embargo, los bancos locales en varios países directamente desde un centro regional. Sin embargo, los bancos locales con recursos de sistemas y tecnología de información (IT) adecuados son frecuentemente más flexibles y ágiles a la hora de responder a la dinámica de los cambios del mercado doméstico.

ENVIO DE ESTADOS DE CUENTA POR CORREO ELECTRONICO

Beneficios:

- Disponibilidad de información de saldos y movimientos de cuentas corrientes de la empresa en la dirección de correo electrónico que elija con la frecuencia que le resulte más conveniente.

Características:

- Permite a la empresa realizar conciliaciones automáticas de sus cuentas corrientes
- Puede recibir la información de sus cuentas corrientes en cualquier lugar del mundo a través de su correo electrónico
- Recibe información según sus indicaciones de manera permanente, con solo dar la instrucción una vez.
- Puede elegir la frecuencia del envío de la información.
- La información de sus cuentas es tratada con la máxima confidencialidad.

ENVIO DE ESTADOS DE CUENTA VIA SWIFT

Beneficios:

- Si la empresa es multinacional, el Banco envía la información sobre sus saldos y movimientos diarios al banco designado en el extranjero.
- Disponibilidad diaria de información.

Características:

- Intercambio únicamente entre bancos, utilizando máximas medidas de seguridad
- Recibe estados de cuenta en un formato aceptado internacionalmente, que podrán ser leídos en cualquier lugar del mundo.
- Dichos estados de cuenta pueden ser usados para realizar conciliaciones automáticas de las cuentas
- Información enviada diariamente

TARJETA DE CREDITO CORPORATIVA

La tarjeta de crédito ha sido creada especialmente para que los ejecutivos de la empresa puedan pagar sus gastos de representación, tales como viajes, comidas, gasolina o cualquier otro gasto.

Beneficios para la Empresa:

- Bimoneda: La facturación de los consumos en el extranjero se realiza en dólares.
- Eficiencia: Elimina el manejo de efectivo o cheques para pagar los gastos de representación de los empleados.
- Información: Recibe estados de cuenta detallados por cada tarjeta y un consolidado con la información de todas las tarjetas de la empresa.

- Control: La empresa conoce exactamente el tipo de importe de los gastos de los ejecutivos y empleados
- Financiamiento: Obtiene financiamiento de corto plazo sin pagar intereses

Características:

- La empresa recibe mensualmente la más completa información:
 - Estado de cuenta consolidado: El cual contiene la información sobre todos los consumos, líneas de crédito disponibles y montos a pagar de todas las tarjetas y es enviado a las personas que la empresa designe como administrador de las mismas.
 - Estados de cuenta individuales: Incluyen información sobre los consumos, fechas de cargo, montos totales a pagar y la situación de la línea de crédito de cada tarjeta. Los estados de cuenta podrán ser enviados directamente a la empresa o a cada tarjetahabiente.

ZERO BALANCE ACCOUNT

La cuenta zero balance account funciona como la cuenta de barrido ideal, ya que combina varias cuentas individuales en una cuenta operativa global. Al cierre de cada día de operaciones todos los fondos de las cuentas individuales son transferidos o “barridos” a la cuenta operativa global, dejando a todas las cuentas individuales asociadas con un balance en ceros.

Beneficios:

- Todos los fondos acumulados en la cuenta operativa son transferidos a otra cuenta que gana intereses o hacia el balance de la línea de crédito de la empresa.
- Mayor rentabilidad, ya que el dinero gana intereses hasta que el siguiente sea emitido por cualquier cuenta individual. En ese momento, los saldos son transferidos a través de la cuenta operativa para cubrir los fondos del cheque.

Características:

- Un estado de cuenta mensual con todas las actividades detalladas
- Acceso instantáneo a la cuenta las 24 horas a través de internet y/ banca telefónica.

1.2.4. FUNCIONALIDAD DE LA HERRAMIENTA TECNOLÓGICA DE CASH MANAGEMENT

SOFTWARE APLICACIONAL

Cash Management es un sistema desarrollado por un proveedor externo especializado, que permite al Banco brindar a sus clientes un servicio que le facilita el manejo eficiente de sus cuentas por cobrar y sus cuentas por pagar, pudiendo ordenar las respectivas instrucciones desde la misma empresa a través de una conexión electrónica de computador a computador, utilizando un ISP o una red privada.

CARACTERÍSTICAS

Transmisión Electrónica de Instrucciones: Cash Management permite a las empresas transmitir al Banco la información de sus cobranzas, recaudaciones, pagos con el fin de que sean procesados en forma electrónica a través de internet o una red privada.

Emisión de Documentos: Emite las liquidaciones, facturas o comprobantes que soportan los pagos, cobranzas y recaudaciones que se imprimen en la ventanilla, o los mismos que se incluyen en el estado de cuenta del beneficiario u ordenante del pago.

Fácilmente Configurable: Cash Management es fácilmente adaptable para la creación de nuevas transacciones de acuerdo a las necesidades de la empresa o condiciones del negocio.

Confidencialidad: Garantiza la confidencialidad de la información que maneja El Banco, correspondiente a las instrucciones de las órdenes de facturación, cobranzas, recaudaciones y pagos.

Modularidad: El sistema está compuesto de los siguientes módulos: Web Empresarial, Web Afiliaciones y Operativo, Seguridad y Módulo de interfaces, con el computador central del Banco, canales IVR, ATM'S que se ejecutan en plataformas diferentes, la funcionalidad se detalla a continuación:

MODULO DE WEB EMPRESARIAL

El módulo de WEB Empresarial permite a las empresas efectuar desde sus oficinas:

- Mantenimiento de información de órdenes de recaudaciones, de cobranzas, de pagos, beneficiarios, autorizaciones, con el fin de que éstos datos sean utilizados en el proceso de cobranzas, recaudaciones y pagos en la red de agencias del Banco o redes de agencias tercerizadas.
- Consultar y recibir en línea los resultados de las órdenes de cobranzas, recaudaciones y pagos realizados en El Banco, la emisión de informes estadísticos y

la importación & exportación de Información para su correspondiente actualización en el Sistema Administrativo Contable de la Empresa.

- Constituido por un software que es accesado a través del internet y que se comunica, mediante línea dedicada o a través de proveedor Internet con el computador del Banco.
- Permite ingresar mediante archivo o por teclado, la información de órdenes de cobranzas y recaudaciones, órdenes de pagos y en general toda la información necesaria para realizar el proceso de cobranzas, recaudaciones y pagos.
- Almacenar información histórica, de los valores cobrados y pagados con el fin de obtener estadísticas de los valores cobrados y pagados u otra clase de informes.

MODULO AFILIACIONES

Es el encargado de receptor y almacenar la información transmitida desde las empresas (Módulo WEB Empresarial).

- Atiende los requerimientos de cobranzas, recaudaciones y pagos que se realizan a través de los diversos canales como Ventanilla, IVR, ATM's e Internet.

- Interactúa con los módulos de cuentas y contable del Banco, con el propósito de realizar cobranzas y pagos electrónicamente y realizar los asientos contables correspondientes.

MODULO DE AFILIACIONES / OPERACIONES

El módulo de Operaciones permite al personal operativo del Banco:

- Mantenimiento de información de empresas, servicios, contratos, condiciones de negociación, niveles de aprobación, condiciones operativas, formas de pagos, aprobación de órdenes, notificaciones.
- Permite ingresar mediante archivo, la información de órdenes de cobranzas y recaudaciones, órdenes de pagos.
- Consultar y recibir en línea los resultados de las órdenes de cobranzas, recaudaciones y pagos realizados en El Banco, y la emisión de informes estadísticos.
- Conexión con empresas proveedoras de servicios para cobranzas o pagos en línea.

MODULO DE SEGURIDAD

El módulo de Seguridad permite definir los niveles de acceso, cifrado o encriptación de los mensajes, apoyo a la auditoría de los eventos relevantes, certificado digital, comunicación segura.

MODULO DE INTERFACES

El módulo de interfaces permite comunicarse con otros computadores, para operar de forma transaccional en línea o en lote. Así como operar con canales como IVR, ATM'S, INTERNET,...

CAPITULO 2

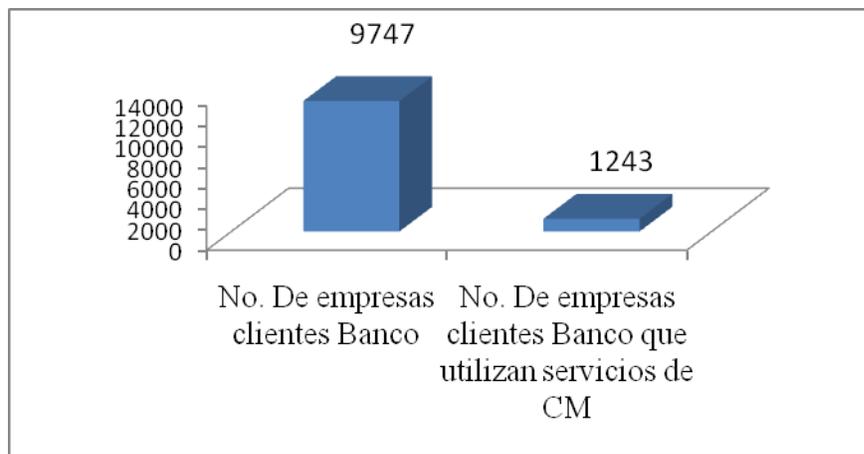
2.1 ANALISIS DE VARIABLES

2.1.1 MEDICION CUANTITATIVA DE CLIENTES ACTUALES DE CASH MANAGEMENT EN EL BANCO.

Tomando en consideración que los productos y servicios de cash management están dirigidos a empresas, para este trabajo de investigación se consideró al 100% de los clientes activos del Banco que registran como identificación un número de RUC.

Al cierre del año 2009 El Banco cuenta con 9747 clientes (empresas) que mantienen cuentas corrientes o de ahorros activas en el Banco, de los cuales 1243 utilizan servicios de cash management.

GRAFICO No. 2: EMPRESAS, CLIENTES DEL BANCO Y USUARIOS DE PRODUCTOS DE CASH MANAGEMENT.



FUENTE: DPTO. DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS - BANCO.

El 12,75% de las empresas-clientes del Banco utilizan los servicios de cash management que ofrece El Banco.

Del total de 9747 clientes, 2588 han obtenido crédito en el Banco. Se consideró importante diferenciar a los clientes con crédito porque estos deberían mantener mayor reciprocidad y por lo tanto la potencialidad de uso de los servicios debe ser mayor. A continuación se presenta un resumen del número de clientes que utilizan servicios de cash management.

Cuadro No. 1: EMPRESAS QUE UTILIZAN SERVICIOS DE CASH MANAGEMENT POR TIPO DE SERVICIO.

SERVICIO	NO. DE EMPRESAS
Pago de Nómina	758
Pago a Terceros	164
Transferencias al Exterior	72
Recaudación mediante débitos automáticos	156
Recaudación en Ventanilla y Multicanal	40
Recaudación de Centros Educativos	9
Facturación de Combustible	5
Ventanillas Extendidas	39
TOTAL	1243

FUENTE: ANALISIS INTERNO DE GESTION AREA DE CASH MANAGEMENT DEL BANCO

Para determinar la potencialidad de clientes de productos de cash management se obtuvo información histórica respecto al número de usuarios de estos servicios en El Banco durante los años 2006, 2007 y 2008. El detalle es el siguiente:

Cuadro No. 2: INFORMACION HISTORICA SOBRE EMPRESAS USUARIAS DE SERVICIOS DE CASH MANAGEMENT

SERVICIO	NO. DE EMPRESAS			
	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009
Pago de Nómina	516	531	584	758
Pago a Terceros	10	12	52	164
Transferencias al Exterior	0	0	15	72
Recaudación débito automático	112	128	137	156
Recaudación en Ventanilla	33	33	38	40
Recaudación de Centros Educativos	25	14	14	9
Facturación de Combustible	4	5	6	5
Ventanillas Extendidas	30	32	39	41
TOTAL	730	755	885	1245

FUENTE: ANALISIS INTERNO DE GESTION AREA DE CASH MANAGEMENT - BANCO

El crecimiento del año 2007 en relación al año 2006 fue del 3,42%, mientras que el crecimiento del año 2008 fue del 17,22% comparado con el año 2007. Este mayor crecimiento fue producto de un incremento de personal en el área de Cash Management del Banco el mismo que se llevó a cabo en el mes de agosto del 2008. En el año 2009 el crecimiento fue del 40,68% comparado con el año 2008. Este crecimiento se atribuye a la capacitación y mayor experiencia de los Oficiales de ventas de Cash Management lo que permitió al Banco crecer en el negocio de cash management.

2.1.2 MEDICION CUANTITATIVA DE LOS POTENCIALES USUARIOS DE PRODUCTOS DE CASH MANAGEMENT EN EL BANCO.

Como se mencionó anteriormente, el crecimiento durante los dos últimos años ha sido importante, sin embargo únicamente el 12.75% del total de empresas clientes del Banco utilizan los servicios de cash management, lo que representa una gran oportunidad de crecimiento ya que la potencialidad es del 87.25%.

La gestión comercial actual se basa en las visitas realizadas a los clientes por cada Oficial de Negocios para ofrecer los servicios de cash management. La productividad o eficiencia se mide por el número de negocios cerrados en relación a las visitas realizadas a dichos clientes. La experiencia sobre esta gestión comercial se resume a continuación:

Cada oficial de negocios realiza en promedio tres visitas diarias y 66 visitas al mes, tomando en cuenta que la gestión comercial se realiza durante 22 días laborables al mes.

En promedio cada oficial de negocios cierra e implementa 10 negocios o servicios incrementales durante cada mes, y 120 negocios nuevos durante el año; lo que representa una efectividad del 15%.

Se considera que una nueva estructura basada en el crecimiento de la fuerza de ventas del área de cash management y del área de servicio a clientes, manteniendo la misma efectividad permitirá al Banco crecer por cada Oficial en 120 nuevos clientes usuarios de productos de cash management al año. La nueva estructura propone la incorporación de 5 nuevos Oficiales de Cash Management. Dos oficiales para la Región Norte y Centro y un Oficial para la Región Sur, por lo tanto la potencialidad de nuevos clientes usuarios de productos de cash management alcanza las 600 empresas, esto es un crecimiento del 48% en el transcurso de un año comparado con el número de clientes que El Banco mantuvo al cierre del año 2009. (Ver Tabla No. 2)

**2.1.3 MEDICION CUANTITATIVA DE LOS INGRESOS ACTUALES
Y POTENCIALES POR LA VENTA DE PRODUCTOS DE CASH
MANAGEMENT.**

Los ingresos generados por la venta de los productos de cash management están en función del número de transacciones procesadas y la tarifa de cada transacción.

A diciembre del año 2009 en El Banco se registraron los siguientes ingresos por los servicios de cash management.

**Cuadro No. 3: INGRESOS POR SERVICIOS DE CASH
MANAGEMENT AÑO 2009**

SERVICIO	INGRESOS (miles \$)
	AÑO 2009
Pago de Nómina	668
Pago a Terceros	46
Transferencias al Exterior	1.301
Recaudación débito automático	405
Recaudación en Ventanilla	1.841
Recaudación de Centros Educativos	21
Facturación de Combustible	127
Ventanillas Extendidas	318
TOTAL	4.727

FUENTE: ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS INTERNO DEL AREA
DE BANCA TRANSACCIONAL – BANCO

La evolución de los ingresos de cash management desde el año 2006 se muestra a continuación:

Cuadro No. 4: INFORMACION HISTORICA DE INGRESOS DE CASH MANAGEMENT EN MILES DE DOLARES.

SERVICIO	INGRESOS (miles \$)			
	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009
Pago de Nómina	421	445	504	668
Pago a Terceros	8	14	37	46
Transferencias al Exterior	1.270	1.425	1.610	1.301
Recaudación débito automático	133	196	325	405
Recaudación en Ventanilla	713	1.109	1.390	1.841
Recaudación de Centros Educativos	27	24	25	21
Facturación de Combustible	75	117	122	127
Ventanillas Extendidas	213	235	255	318
TOTAL	2.860	3.565	4.268	4.727
CRECIMIENTO		24,65%	19,72%	10,75%

FUENTE: ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS INTERNO DEL AREA DE BANCA TRANSACCIONAL - BANCO

Según se observa en el cuadro anterior, los ingresos de cash management se han incrementado desde \$2.860M en el año 2006 hasta llegar a \$4.727M en el año 2009.

Para determinar los ingresos potenciales es necesario conocer el número de transacciones que se procesan actualmente a través de la herramienta de cash management.

Las estadísticas obtenidas de la herramienta tecnológica utilizada por el Banco se detallan a continuación:

**Cuadro No. 5: TRANSACCIONES TOTALES PROCESADAS
SERVICIOS DE CASH MANAGEMENT – AÑO 2009**

SERVICIO	No. De transacciones
	Año 2009
Pago de Nómina	2.474.074
Pago a Terceros	92.000
Transferencias al Exterior	37.171
Recaudación débito automático	1.500.000
Recaudación en Ventanilla	3.682.000
Recaudación de Centros Educativos	42.000
Facturación de Combustible	105.833
TOTAL	7.933.079

FUENTE: HERRAMIENTA TECNOLÓGICA CASH MANAGEMENT BANCO

La tarifa promedio de cada transacción, producto de dividir los ingresos obtenidos por el Banco durante el año 2009 y el número de transacciones procesadas en el mismo periodo es \$ 0,60 mientras que el volumen promedio de transacciones procesadas por cada empresa usuaria de los productos de cash management en el año 2009 fue de 6372 transacciones (No. Total de transacciones procesadas en el año / No. De clientes actuales).

Los ingresos potenciales incrementales producto de una nueva estructura de cash management se observan en las Tabla No. 3 y 4.

**2.1.4. SERVICIOS DE CASH MANAGEMENT QUE OFRECEN LOS
PRINCIPALES BANCOS DE LA COMPETENCIA.**

En la actualidad los principales Bancos de la competencia ofrecen similares productos de cash management a los clientes, sin embargo cada uno tiene su propia estrategia comercial y preferencias por el segmento al que atienden. Un resumen de los servicios que ofrecen los principales Bancos en Ecuador es el siguiente:

Cuadro 6: SERVICIOS DE CASH MANAGEMENT QUE OFRECEN LOS PRINCIPALES BANCOS DE LA COMPETENCIA

BANCO	SERVICIOS DE CASH MANAGEMENT							
	Nomina	Pago Terceros	Transferencias	Dbto. Automatico	Recaudación Multicanal	Centros Educativos	Facturación Combustible	Ventanillas Extendidas
BOLIVARIANO	SI	SI	SI	SI-Cobro Programado	SI - Cobro Inmediato	SI	SI	NO
PICHINCHA	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
BANCO INTERNACIONAL	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO
PRODUBANCO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
BANCO DEL PACIFICO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Investigación de Campo.

La estrategia utilizada por cada Banco y el segmento de clientes a quienes atienden con preferencia se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 7: SEGMENTOS DE CLIENTES Y ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LOS PRINCIPALES BANCOS DE LA COMPETENCIA PARA OFRECER LOS SERVICIOS DE CASH MANAGEMENT

BANCO	SEGMENTO DE CLIENTES	ESTRATEGIA
BOLIVARIANO	Pyme Corporativo	Tarifas bajas
PICHINCHA	Pyme Corporativo Institucional	Cobertura Servicio sin costo en internet Financiamiento
BANCO INTERNACIONAL	Corporativo	Atención personalizada Financiamiento
PRODUBANCO	Corporativo	Agilidad en proceso de implementación de servicios. Los clientes que tienen crédito en el Banco están obligados a contratar servicios de cash management como reciprocidad
BANCO DEL PACIFICO	Institucional	Tarifas bajas

Fuente: Investigación de Campo.

**2.1.5. SEGMENTO DE CLIENTES QUE ATIENDE EL BANCO
Y ESTRATEGIA ACTUAL UTILIZADA PARA COLOCAR
LOS SERVICIOS DE CASH MANAGEMENT.**

El Banco cuenta con 9747 clientes registrados con número de RUC. La segmentación que utiliza el Banco es la siguiente:

Clientes con ventas iguales o mayores a \$ 20.000.000 al año pertenecen al segmento de Banca Corporativa.

Clientes con ventas iguales o mayores \$ 4.000.000 hasta 19.999.999 al año pertenecen al segmento de Banca Pyme gran empresa.

Clientes con ventas iguales o mayores a \$ 400.000 hasta \$ 3.999.999 al año que tengan RUC a nombre de una persona jurídica pertenecen al segmento de Banca Pyme mediana empresa.

Cliente con ventas iguales o mayores a \$ 400.000 hasta \$ 3.999.999 al año que tengan RUC a nombre de una persona natural pertenecen al segmento de Banca Pyme – Negocio personal.

Independiente del volumen de ventas, las empresas que pertenezcan al sector público, sea este Gobierno Central o Seccional, están agrupados en el segmento denominado Banca Institucional.

La distribución de clientes en el Banco por el segmento al que pertenecen es el siguiente:

Cuadro No. 8: NUMERO DE CLIENTES POR SEGMENTO

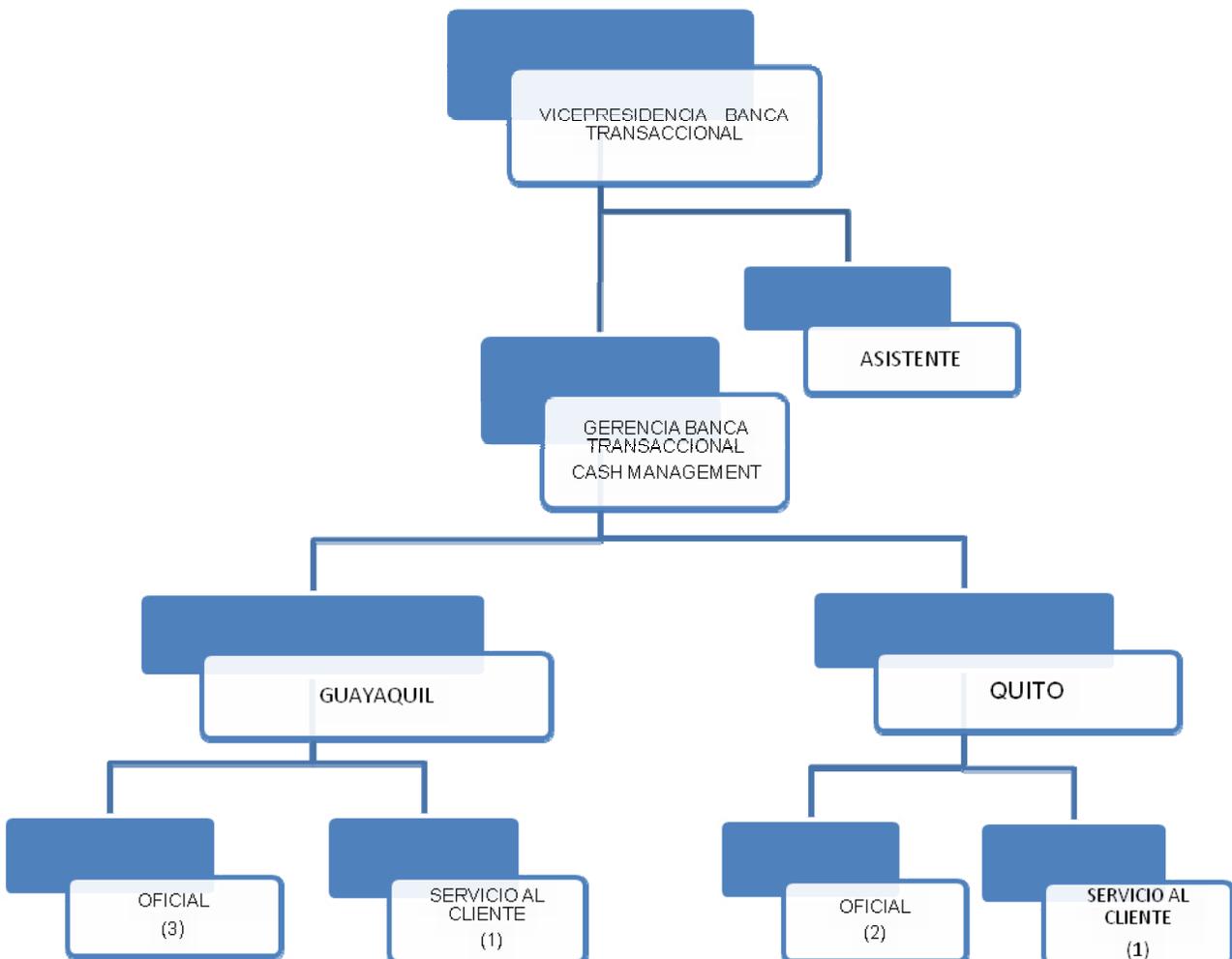
BANCA - SEGMENTO	NO. DE CLIENTES
Banca Corporativa	1.119
Banca Pyme – Gran empresa	3.200
Banca Pyme – Mediana empresa	3.028
Banca Pyme – Negocio Personal	2.153
Banca Institucional	247

Fuente: Departamento de Inteligencia del Banco.

En la actualidad no existe una estrategia definida para la colocación de productos de cash management. Los negocios en su gran mayoría se concretan por demanda de los clientes, principalmente de aquellos que han recibido algún servicio en cuenta corriente o por créditos otorgados por el Banco.

2.1.6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DEL AREA DE CASH MANAGEMENT

El siguiente organigrama representa la estructura actual del área de cash management en el Banco. Se puede observar que cinco personas identificadas en el siguiente organigrama como “Oficial” distribuidos tres en Guayaquil y dos en Quito se dedican al desarrollo, pruebas, ventas e implementación de los servicios. Dos personas adicionales, una en Guayaquil y una en Quito se encargan del servicio al cliente.

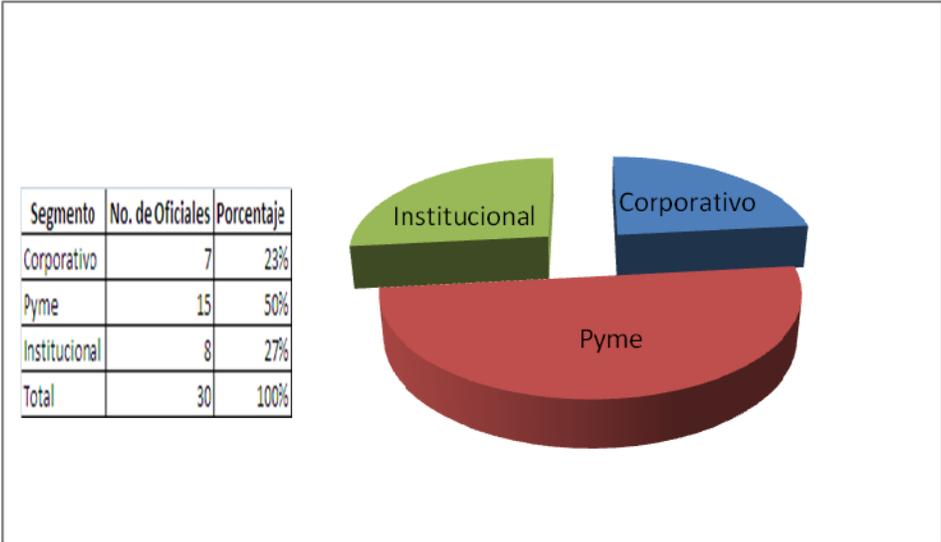


Los productos de cash management no se venden o se manejan activamente. Los Oficiales de Cuenta tienen actualmente la responsabilidad de vender los productos de cash management así como muchos otros productos del banco.

Para el desarrollo de este proyecto se consideró de suma importancia la participación de los 30 Oficiales de Cuenta que manejan la relación comercial con clientes Corporativos, Pymes e Institucionales; quienes respondieron una encuesta que arrojó los siguientes resultados:

1. De los 30 Oficiales de Cuenta encuestados, 7 son responsables del segmento Corporativo, 15 son responsables del segmento PYME y 8 son responsables del segmento Institucional.

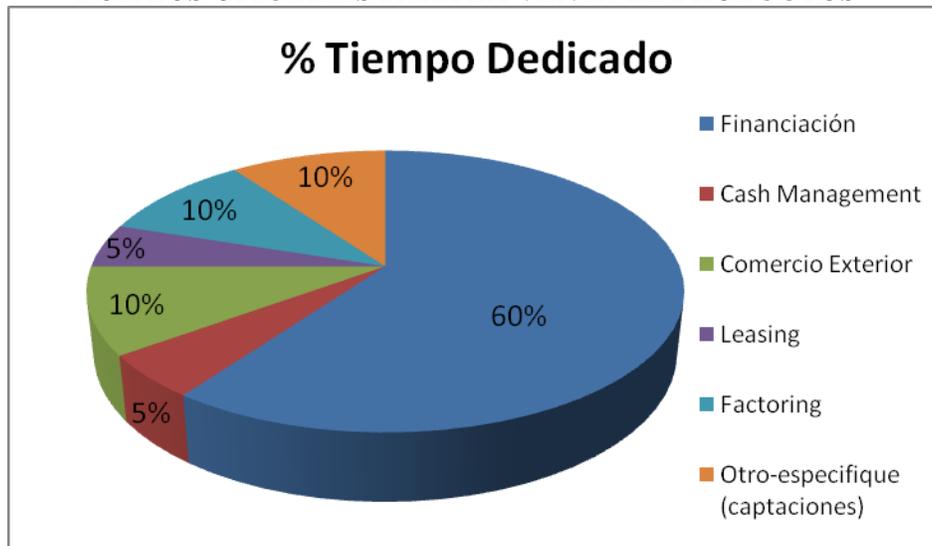
GRAFICO No. 3: No. DE OFICIALES DE CUENTA RESPONSABLES DEL MANEJO DE CUENTAS DE CLIENTES DEL SEGMENTO EMPRESAS



2. En un mes típico el tiempo promedio utilizado por los Oficiales de Cuenta para la venta de productos es el siguiente:

Del tiempo dedicado a la venta de productos, apenas el 5% es destinado a Cash Management.

GRAFICO No. 4: DISTRIBUCION DEL TIEMPO DESTINADO POR LOS OFICIALES PARA LA VENTA DE PRODUCTOS



3. En promedio los Oficiales de Cuenta realizan mensualmente 10 visitas relacionadas con el negocio de Cash Management, de las cuales 7 son a clientes actuales y 3 son a clientes potenciales. Del total de 10 visitas realizadas en el mes, 4 son para desarrollar nuevos negocios y 6 son para atención a clientes.

A pesar que los Oficiales tienen a su disposición a través de intranet (red interna del Banco) las propuestas escritas de los diferentes servicios, éstas no son personalizadas por los Oficiales. En este caso se pone en práctica la “especialización”, esto significa que en caso de requerirse una propuesta escrita de

algún servicio, ésta es elaborada por los Oficiales de Banca Transaccional – Cash Management a solicitud de los Oficiales de Cuenta.

4. Del total de propuestas entregadas mensualmente a clientes, apenas una resulta en venta. Este resultado se puede atribuir a la falta de seguimiento por parte de los Oficiales quienes como lo habíamos mencionado anteriormente también son responsables de las ventas de otros productos o servicios que ofrece el Banco.
5. El 100% de los Oficiales encuestados respondieron que en caso de requerir añadir o eliminar un servicio de cash, se contacta a los Oficiales de Banca Transaccional – Cash Management quienes coordinan la implementación directamente con los clientes.
6. De igual manera si los clientes requieren conocer sobre las comisiones cobradas o cualquier otra información relacionada con los procesos, así como las características y beneficios de los productos y servicios, éstos son direccionados por los Oficiales de cuenta hacia donde los Oficiales de Banca Transaccional quienes atienden directamente estos requerimientos.
7. Respecto a la capacidad de vender exitosamente los productos de cash management (Ver Anexo 1, pregunta No. 9), los Oficiales respondieron lo siguiente:

El 97% de los Oficiales de Cuenta consideran que no tienen tiempo suficiente para vender los productos de cash management, apenas el 3% indicó que sí tiene tiempo disponible para realizar esta función.

El 83% de los Oficiales de Cuenta consideran tener un soporte apropiado para el proceso de implementación de los servicios de cash management. El 17% indicaron no contar con un soporte adecuado. Respecto al soporte apropiado de servicio al cliente, el 67% indicó no recibir un soporte apropiado.

8. El 50% de los Oficiales sí tienen conocimiento sobre las tarifas que aplican a los servicios de cash management, el 50% restante desconocen esta información. Estos últimos derivan a los clientes a los Oficiales de Banca Transaccional quienes proporcionan la información requerida a los clientes. Finalmente el 60% de los Oficiales aceptan haber recibido suficiente capacitación sobre las características, beneficios y funcionalidad de los servicios de cash management, mientras que el 40% consideran que es necesario recibir mayor capacitación sobre los servicios de cash management.
9. Las principales sugerencias presentadas para mejorar la capacidad del banco de vender con éxito los productos de cash management por orden de prioridad son:
 - Incrementar personal en el área de cash management

- Tener personal asignado específicamente para brindar una atención y soporte a clientes.
- Mirar lo que hace la competencia para implementar nuevos servicios acorde con las necesidades de los clientes y las exigencias del mercado.
- Brindar capacitación permanente sobre los servicios de cash management.

10. Los Oficiales de Crédito consideran que el Banco tiene las siguientes ventajas sobre los competidores:

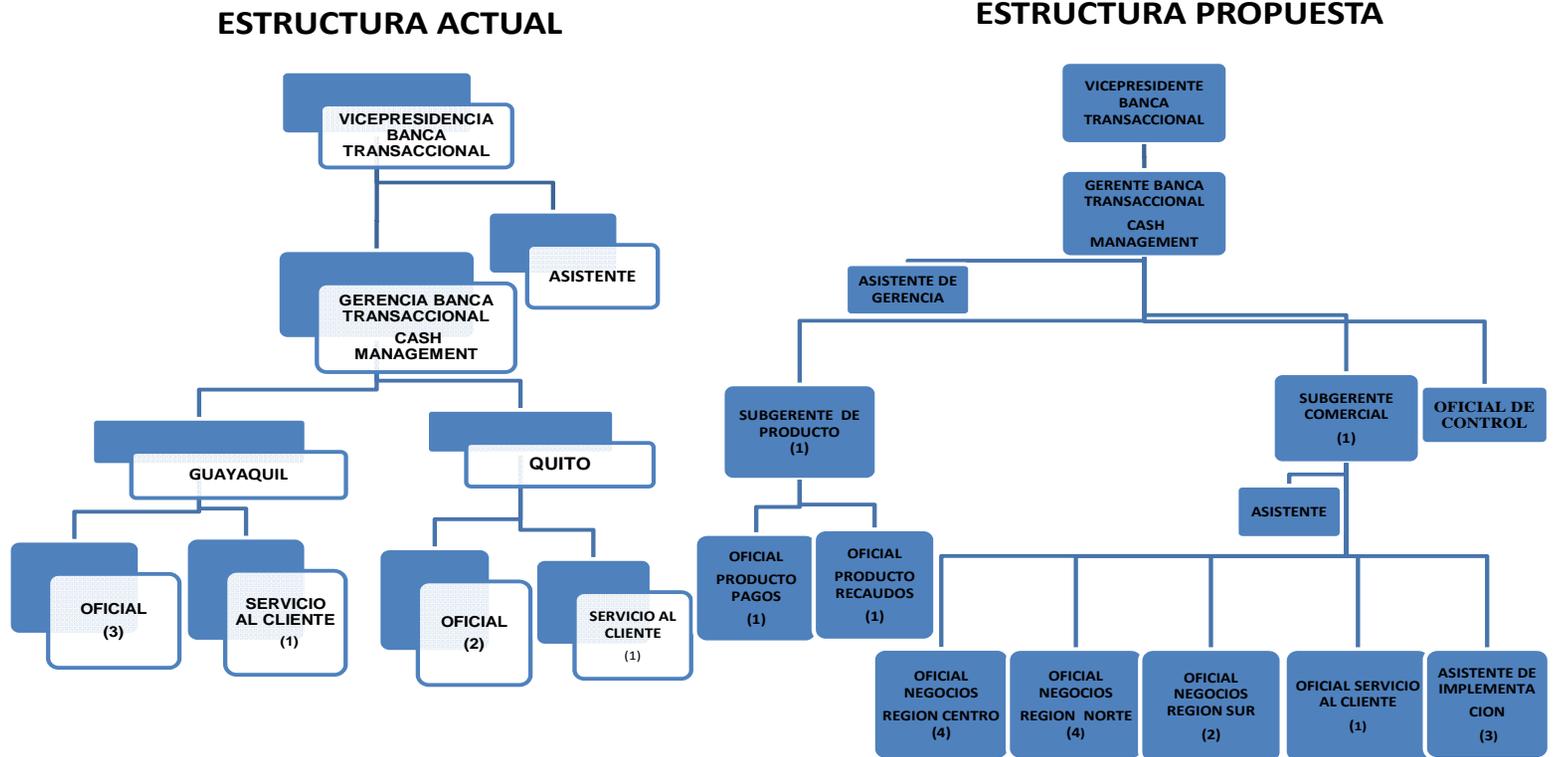
- Excelente herramienta tecnológica
- Tarifas competitivas
- Mayor cobertura geográfica, principalmente para la atención de servicios de recaudación.
- Variedad de productos y servicios de cash management.

11. Las principales desventajas consideradas por los Oficiales de Crédito sobre otros competidores de cash management son las siguientes:

- Falta de personal responsable de los procesos de venta y administración de productos de cash management
- Demora en los tiempos de respuesta sobre la atención de requerimientos (servicio al cliente).
- Falta de seguimiento a las propuestas enviadas a clientes por falta de tiempo.
- Capacitación limitada sobre los servicios de cash management.

CAPITULO 3

3.1 ESTRUCTURA ACTUAL Y ESTRUCTURA PROPUESTA DEL AREA DE CASH MANAGEMENT BANCO.

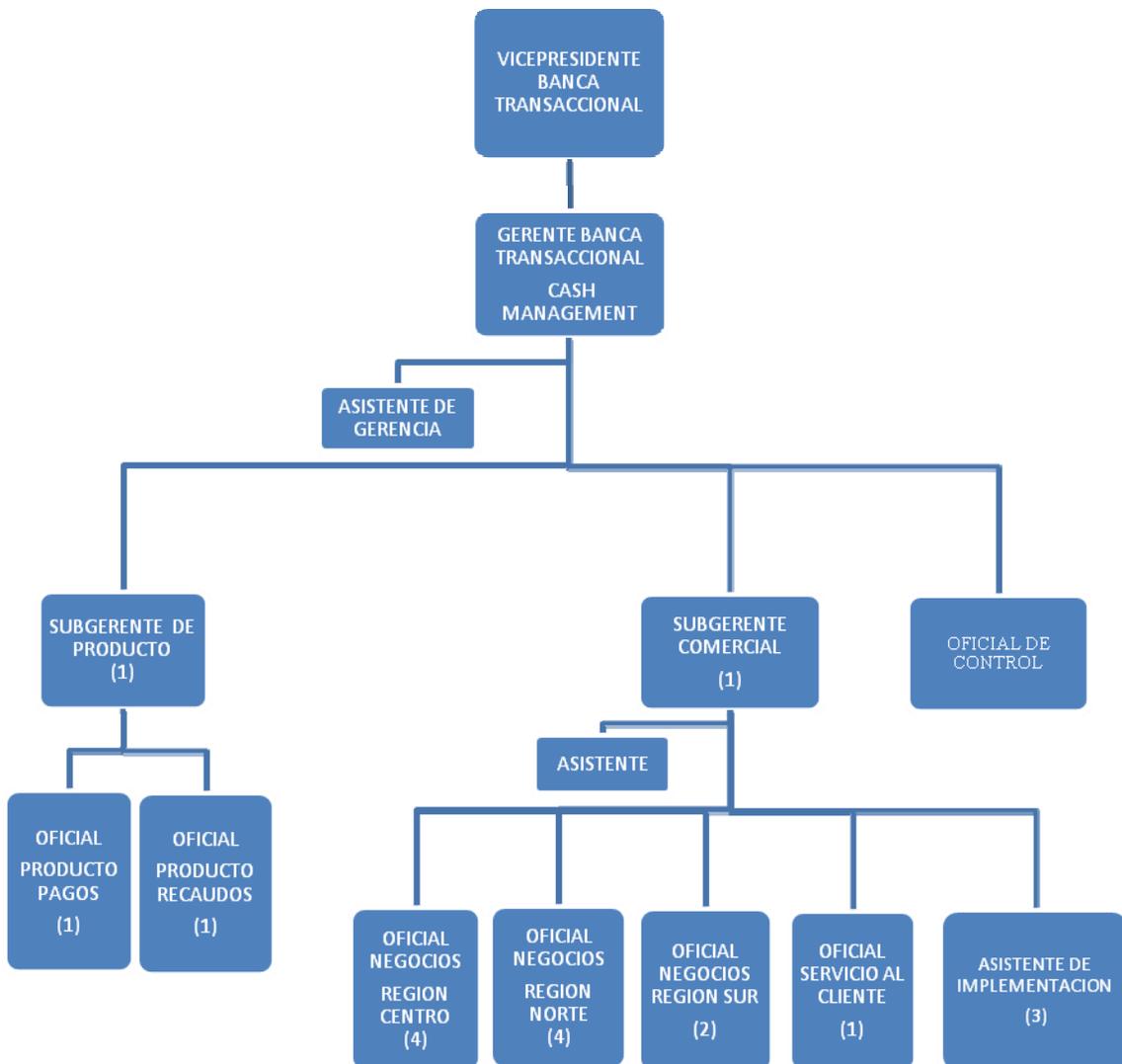


3.1.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA ACTUAL Y DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA

ESTRUCTURA ACTUAL	ESTRUCTURA PROPUESTA
Está conformada únicamente en las ciudades de Quito y Guayaquil.	Incorpora el desarrollo de la línea de negocio de cash management en las tres regiones que son Centro, Norte y Sur. Cada región incluye todas las ciudades donde el Banco tiene cobertura, ubicadas en la Costa, Sierra y Austro respectivamente.
Los oficiales tienen conocimiento y realizan actividades de desarrollo, soporte y venta de productos de cash management.	A pesar de que los oficiales tienen conocimiento de todos los procesos y actividades, se crean especializaciones en productos, ventas y servicios.
La estructura está enfocada en productos	La estructura está enfocada en los clientes y la atención de sus necesidades.
No cuenta con personal suficiente para crear valor y relación a largo plazo con los clientes.	Incorpora oficiales de negocios u oficiales de relación con la finalidad de brindar una mayor cobertura, atención y apoyo a los clientes y a los oficiales de cuenta.
No contempla una función de seguimiento y control de ingresos, egresos, negocios cerrados, desertados, que permita efectuar correctivos o mejoras.	Contempla la creación de la posición de Oficial de Control cuya función es realizar el seguimiento y análisis de ingresos, egresos, clientes, productos, competencia... con la finalidad de mantener los mejores estándares de calidad posibles.
La Gerencia de Banca Transaccional coordina directamente todas las actividades y proyectos con los Oficiales.	Existe delegación de la Gerencia a los subgerentes de producto y comercial lo que permite a la Gerencia enfocarse en el desarrollo de proyectos macro que signifiquen creación o mejoras de los productos y servicios ofrecidos por en el área de cash management.

3.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

El área de cash management debe establecerse como una línea de negocio dedicada e integrada de acuerdo con las mejores prácticas. El grupo de servicios para empresas debe enfocarse en productos y canales relacionados con los segmentos Corporativos y Pyme, para ello se propone contar con la siguiente estructura:



3.1.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL PROPUESTA

OFICIALES DE PRODUCTO:

Se recomienda un mínimo de dos Oficiales de Producto y un Subgerente de Productos. El Oficial No. 1 debería manejar los siguientes servicios de pagos: Pago de nómina, pago a terceros, transferencias y cuentas. El Oficial No. 2 debería manejar los siguientes servicios de recaudación: débitos automáticos, ventanilla, centros educativos. Los Oficiales de producto juegan un papel clave en el negocio de cash management. Algunas de sus mayores responsabilidades y funciones son:

- Ser los expertos de los productos dentro del Banco
 - Conocer todos los aspectos de los productos asignados incluyendo competencia, tecnología y tendencias del mercado.

- Desarrollar planes estratégicos de los productos, coordinar el desarrollo de los mismos.
 - Identificar los requerimientos de mejoras y desarrollo de nuevos productos que estén acorde con las necesidades de los clientes y del mercado.

- Controlar y analizar el comportamiento de los productos.

- Proveer soporte de ventas a los Oficiales de Negocios
 - Desarrollar propuestas, convenios y presentaciones estandarizadas de los productos.
 - Capacitar sobre las funcionalidades de los servicios al personal que así lo requiera.

- Identificar y establecer controles para manejar los riesgos de los productos.

OFICIALES DE NEGOCIOS

Se recomienda un equipo de diez Oficiales de negocios de cash management. Estas personas deben estar muy bien capacitadas, tener experiencia en todos los productos de cash management y poseer excelentes habilidades para las ventas cruzadas. Los Oficiales de negocios deben estar distribuidos en las tres regiones. Cuatro oficiales en Guayaquil, cuatro en Quito y dos en Cuenca. Se sugiere esta distribución en función del tamaño y la participación de mercado que El Banco tiene en cada una de las tres regiones antes referidas. Sus principales responsabilidades son:

- Lograr metas de ventas de productos de cash management
 - Generar nuevos negocios y mantener negocios con clientes actuales

- Participar y trabajar con los Oficiales de Crédito en la planeación y ejecución de las visitas a clientes actuales y potenciales.

- Demostrar conocimiento y experiencia profundos en cash management
 - Productos y servicios que ofrece el Banco
 - Tendencias de la industria y la tecnología
 - Necesidades corporativas por industria, segmento, etc.

- Comunicar a los Oficiales de producto sobre las necesidades de los clientes y las necesidades del mercado con la finalidad de mejorar la funcionalidad y oferta de productos.
 - Temas de calidad de servicio y atención a los clientes
 - Capacidades y precios de la competencia
 - Nuevas características requeridas de los productos

- Participar en programas de capacitación y entrenamiento

SUBGERENTE COMERCIAL

La responsabilidad principal del Subgerente Comercial es apoyar la gestión de los Oficiales de Negocios y desarrollar herramientas de gestión para el manejo y medición de

la efectividad del resultado de los esfuerzos de ventas. Para ello deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Desarrollar e implementar una metodología de share of wallet adecuada para los productos de cash management por cada segmento de clientes.
- Desarrollar estrategias específicas de ventas y planes para clientes actuales y potenciales.
- Desarrollar y asignar ventas cruzadas anuales de productos de cash management a los Oficiales de Negocios
- Dar seguimiento a la gestión de negocios realizada por los Oficiales de negocios.
- Capacitar a los Oficiales de negocios sobre los productos y sobre técnicas de ventas (negociaciones, manejo de objeciones, cierre de negocios).
- Desarrollar base de datos que refleje las ventas realizadas por producto, por cliente.
- Asignar base de datos a cada uno de los Oficiales para facilitar su gestión de ventas cruzadas.

OFICIAL DE SERVICIO AL CLIENTE

Será el punto de contacto para todas las consultas y problemas relacionados con los productos de cash management logrando un aumento del nivel de satisfacción de los clientes y un incremento en el tiempo que los Oficiales de negocios pueden destinar a

actividades de valor agregado, ventas adicionales de los productos y servicios del Banco y generación de ingresos por comisiones. Sus principales funciones son:

- Identificar oportunidades de venta cruzada de los productos de cash management
- Mantener informados a los Oficiales de Negocio sobre problemas serios con los clientes
- Atender y absolver las consultas y requerimientos de los clientes relacionados con los productos de cash management
- Brindar una atención ágil, personal y telefónicamente a los clientes
- Demostrar un servicio de excelencia al atender los requerimientos y problemas de los clientes.

ASISTENTE DE IMPLEMENTACION

El proceso de implementación se extiende desde el momento en que los clientes aceptan usar el producto de cash management hasta que el mismo esté listo para ser utilizado. Incluye toda o parte de la siguiente documentación y pasos por cada producto:

- Contrato
- Anexos (niveles de autorización)
- Prueba y validación de archivos
- Creación del contrato en el sistema del Banco

- Certificación y confirmación de que el servicio sea utilizado
- Confirmación y validación del cobro de tarifa del servicio.

Se sugiere contratar un asistente de implementación por cada región. Las funciones principales son:

- Procesar contratos y formularios para vincular la venta de nuevos productos
- Coordinar la implementación de los productos con las áreas de soporte (sistemas, operaciones, legal)
- Actualizar condiciones de los servicios, de acuerdo a los requerimientos de los clientes y en cumplimiento con las políticas y procedimientos del Banco.
- Asegurar la implementación de los nuevos servicios en forma ágil y oportuna.
- Absolver inquietudes de clientes relacionadas al status de la implementación.

OFICIAL DE CONTROL

Medir y reportar los resultados y la efectividad de las iniciativas de ventas de los productos de cash management es muy importante y debe formar parte de la línea de negocio de cash management. Sus principales responsabilidades y funciones son:

- Producir y analizar informes mensuales financieros de cash management y estadísticas de los productos por cliente.

- Mantener y hacer el seguimiento de las metas de ventas establecidas para los Oficiales de Negocios
- Producir informes requeridos por los Subgerentes de Productos y Comercial
- Controlar el cobro correcto de las comisiones y tarifas establecidas para los servicios de cash management.

Adicionalmente el área de cash management debe contar con el apoyo de las áreas de soporte cuyo personal no forma parte de su estructura sin embargo el trabajo es integrado.

El área de sistemas debe designar personal que pueda resolver los problemas técnicos de los clientes. Los Oficiales de Producto deben coordinar con el personal del área de operaciones para identificar las mejoras en los procesos y las potenciales reducciones en los costos. Finalmente el área de mercado debe proveer el soporte en las áreas de materiales de marketing, programas de comunicación con los clientes y comunicación interna.

**3.1.4. ETRATEGIA COMERCIAL PROPUESTA POR SEGMENTO
DE CLIENTES PARA ALCANZAR EL CUMPLIMIENTO DE
LOS INGRESOS Y RENTABILIDAD PROPUESTOS.**

El Banco cuenta con ventajas comparativas frente a la competencia, muchas de ellas aún no son percibidas por los clientes, de ahí que es importante reforzar en el proceso de venta los siguientes beneficios que solamente ofrece el Banco:

1. Mayor cobertura a nivel nacional: Cuenta con la red más grande de cajeros automáticos en todo el país (720 cajeros a nivel nacional). Adicionalmente la red de bancos del Barrio (1650) permiten a los clientes acceder a los servicios bancarios inclusive en sectores urbanos y rurales donde no hay presencia Bancaria a través de agencias y sucursales.

2. Beneficios para los empleados de las empresas que contraten el servicio de nómina plus como crédito directo en línea hasta \$ 10.000 sin garante, a 18 meses plazo. La aprobación y el desembolso se realiza en un plazo máximo de 48 horas. Además las personas que reciben la nómina a través del Banco tienen el descuento del 50% en los costos de emisión, renovación de tarjetas de crédito.

3. Seguridad y Solvencia. El Banco cuenta con la mejor calificación de riesgos AA+ en el sistema financiero nacional

Tomando el modelo aplicado por uno de los principales bancos de la competencia la estrategia sugerida es que todos los clientes que obtengan crédito en el Banco deberán contratar al menos un producto/servicio de cash management.

En base a las diferentes necesidades y al volumen de ingresos y rentabilidad que cada uno de los segmentos de clientes mantienen y generan al Banco, se propone la siguiente estrategia comercial:

Segmento Corporativo: Al ser este segmento el de mayor volumen, la estrategia propuesta para la colocación de productos de cash management es de tarifa diferenciada utilizando escalas donde a mayor volumen menor será la tarifa por cada transacción procesada. Por ejemplo:

No. de Trx.	Tarifa por Trx.
De 1 a 200	0.40
De 201 a 300	0.30
De 301 a 400	0.20
Más de 401	0.10

Es importante indicar que el principal servicio requerido por este segmento de clientes es el financiamiento a través de líneas del exterior, contingentes y financiamiento directo del Banco con tasas corporativas.

Segmento Pyme: Para este segmento, el producto pivote es crédito. Los clientes no requieren revisión de tarifas de los servicios transaccionales, de ahí que la estrategia es ir de la mano con el área de crédito para colocar los productos de cash management a cada uno de los clientes que obtengan financiamiento. La estrategia es presentar los principales productos de pagos y cobros para que el cliente escoja y contrate al menos uno de ellos en reciprocidad al financiamiento recibido por parte del Banco.

Segmento Institucional: A este segmento de clientes se ofrecerá rentabilidad en cuenta corriente (cuenta de ingresos y cuenta de pagos). Por disposiciones legales, todos los pagos que realizan estas empresas son a través del Banco Central del Ecuador por lo tanto los únicos servicios a ofrecer serán los relacionados a recaudaciones de servicios donde la cobertura es el principal beneficio a ofrecer. La tarifa de los servicios de recaudación serán asumidas por los usuarios.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El Cash Management es una herramienta que permite a las empresas conocer los pagos, cobros, conciliaciones bancarias, emisión de cheques, saldos, movimientos de cuenta mediante procesos electrónicos de seguridad y validación.
- Los servicios de cash management son atractivos porque fortalecen y consolidan las relaciones entre el Banco y sus clientes corporativos y empresariales y pueden diferenciar al Banco de sus competidores.
- Las comisiones que generan los servicios de cash management constituyen una fuente de ingresos predecible y recurrente para el Banco. Además utilizan un capital mínimo y no generan patrimonio técnico.
- Durante muchos años la intermediación financiera ha sido la actividad principal desarrollada por las Instituciones Financieras, sin embargo en la actualidad las condiciones han cambiado. Los márgenes entre los valores captados por los bancos como inversiones y los colocados a sus clientes en calidad de préstamos son cada vez menores. El Banco ha identificado una oportunidad de mantener sus ingresos mediante la oferta de productos y servicios de cash management a la vez que incrementa la relación de negocios y fidelidad de sus clientes.

- Los productos y servicios de cash management incorporan transacciones en la mejor combinación de canales con precios razonables sin que por ello las instituciones financieras vean afectado su patrimonio técnico o tengan que realizar ninguna provisión.
- Los productos de cash management generan una importante fuente de depósitos monetarios e ingresos para El Banco.
- La penetración y el share of wallet del Banco por los productos de cash management entre sus clientes corporativos, pymes e institucionales es actualmente muy bajo lo que representa una oportunidad sustancial para el Banco de aumentar sus ingresos por comisiones.
- Los productos de cash management deben ser organizados y manejados como una línea de negocio estratégica para maximizar el crecimiento y la rentabilidad.
- La implementación de una estructura del área de cash management en El Banco tendrá un significativo impacto en el crecimiento del desempeño financiero del banco así como de su imagen en el mercado.

RECOMENDACIONES

1. Por lo antes indicado es altamente recomendable que la El Banco estructure el área de cash management empleando las mejores prácticas, aprovechando sus redes locales y fortalezas de carácter único, para alcanzar una línea de negocio de cash management exitosa y rentable.
2. Cuando se mira a las mejores prácticas, la gestión de producto no es el único campo para el que los bancos deberían adoptar nuevas estrategias. Cualquier línea de negocio de cash management exitosa y rentable depende del compromiso de la gerencia ejecutiva del Banco.
3. Se deben adoptar muchas de las medidas y herramientas financieras utilizadas por los bancos de cash a nivel mundial para que los ejecutivos puedan entender claramente como contribuyen estos productos a la rentabilidad del Banco y donde se necesitan inversiones para mejorar el desempeño y mantener un crecimiento sostenido en un mercado competitivo.
4. Cuando un banco organiza sus productos de cash management como una línea de negocio estratégico y adopta una estructura adecuada de acuerdo con las prácticas usadas por bancos de primer nivel, puede conseguir ventajas competitivas que lo

conduzcan a relaciones más fuertes de la banca corporativa y a un incremento de los ingresos totales.

5. El personal especializado en ventas, producto y servicio al cliente constituye entonces una área fundamental para desarrollar una estratégica unidad de negocios dedicada al crecimiento de los ingresos por cash management y al crecimiento del Banco.
6. Adicionalmente se recomienda que en el proceso de evaluación de desempeño de los Oficiales de Crédito se incorpore como una variable de medición los ingresos generados por la venta de los productos de cash management lo que permitirá crecer al Banco en esta importante línea de negocio.

TABLAS

TABLA 1**INVERSION REQUERIDA PARA ESTRUCTURAR EL AREA DE CASH****MANAGEMENT EN EL BANCO.**

INVERSION	FIJO
EQUIPOS	
IMPRESORA	672
PC	1065
UPS	400
SUBTOTAL	2,137
UTILES DE OFICINA	FIJO
SUMADORA	92
FECHADORES Y SELLOS	50
DISTRIBUIDORA DE PAPELES	15
TACHOS DE BASURA	15
TELEFONO EQUIPO	110
MUEBLES DE OFICINA - ESTACION DE TRABAJO	590
SIUBTOTAL	872
ADECUACION ESPACIO FISICO - Infraestructura	30,000 (incluye las tres regiones)
No. de estaciones nuevas de trabajo	13
TOTAL GASTOS DE ADECUACION	69,117
HERRAMIENTA TECNOLOGICA - CASH	
MANAGEMENT	46,000
TOTAL INVERSION	115,117

Nota: La herramienta tecnológica que utiliza el Banco fue adquirida en el año 2008, para calcular la inversión se consideró únicamente el valor no devengado hasta la presente fecha

TABLA No. 2

CLIENTES POTENCIALES Y CAPACIDAD DE GESTION COMERCIAL

Potencialidad esperada en No. de clientes	Datos	No. de clientes
No. de empresas registradas con RUC en el BG	9,747	
No. de empresas que utilizan servicios de cash management	1,243	
No. de potenciales empresas usuarias de productos de cash	8,504	
Segmento Corporativo	976	
Segmento Pyme	7,312	
Segmento Institucional	216	
<u>Participación esperada por segmento:</u>		
Banca Corporativa	15%	146
Segmento Pyme	20%	1,462
Segmento Institucional	5%	11
Participación esperada por segmento en número de clientes		1,620
<u>Capacidad para generar negocios con recursos incrementales</u>		
No. de Oficiales comerciales incrementales	5	
No. de visitas diarias por oficial	3	
No. de visitas al mes por oficial (22*3)	66	
No. de visitas mes total oficiales (66*5)	330	
No. de negocios cerrados por oficial /mes	8	
No. de negocios cerrados total mes - incremental	40	
No. de negocios cerrados total año	480	
Tiempo requerido para gestionar la base esperada de clientes	40 meses	

TABLA No. 3

INGRESOS PROYECTADOS POR LA VENTA DE SERVICIOS DE CASH MANAGEMENT

RUBRO / SERVICIO	No. Empresas	DATOS	INGRESOS / MES
INGRESOS POR SERVICIOS TRANSACCIONALES			
PAGO DE NOMINA			
<u>Segmento Corporativo</u>	40		
No. empleados promedio		550	
Tarifa por transacción		0.10	
Frecuencia de pago (# veces al mes)		2	
Ingresos estimados			4,400.00
<u>Segmento Pyme</u>	600		
No. empleados promedio		50	
Tarifa por transacción		0.40	
Frecuencia de pago (# veces al mes)		2	
Ingresos estimados			24,000.00
PAGO A TERCEROS			
<u>Segmento Corporativo</u>	90		
No. de pagos promedio		1,000	
Tarifa por transacción		0.10	
Ingresos esperados			9,000.00
<u>Segmento Pyme</u>	850		
No. de pagos promedio		100	
Tarifa por transacción		0.40	
Ingresos esperados			34,000.00
RECAUDACIONES			
<u>Segmento Corporativo</u>	16		
No. de recaudaciones - transacciones		2,000	
Tarifa por transacción		0.30	
Ingresos esperados			9,600.00
<u>Segmento Pyme</u>	12		
No. de transacciones		500	
Tarifa por transacción		0.50	
Ingresos estimados			3,000.00
<u>Segmento Institucional</u>	11		
No. de transacciones		7000	
Tarifa por transacción		0.50	
Ingresos estimados			38,500.00
TOTAL INGRESOS POR SERVICIOS DE CASH MANAGEMENT			122,500.00

TABLA No. 4

INGRESOS ESTIMADOS POR VALORES AGREGADOS

RUBRO / SERVICIO	DATOS	DATOS	INGRESOS / MES
INGRESOS TRANSACCIONALES			
<u>Valores agregados - Ingresos por servicios en cuentas</u>			
No. de cuentas nuevas - nómina		52,000	
Renovación tarjeta efectiva		0.31	
Entrega de estado de cuenta		1.66	
Costo cheque (1 chequera de 50 Und por año)	0.3	1.25	
Ingresos por valores agregados			167,353.33
INGRESOS FINANCIEROS			
Depósitos Monetarios pago de nómina (\$)		26,000,000	
Depósitos monetarios pago a terceros (\$)		87,000,000	
Saldo promedio esperado en cuentas	15%	16,950,000.00	
Margen financiero bruto	5%		70,625.00
INGRESOS POR FINANCIAMIENTO			
No. de nuevos clientes que recibirán nómina en BG	52,000		
No. de clientes estimados - usuarios de crédito	15%	7,800	
Monto promedio de crédito		3,000	
Total Cartera		23,400,000	
Plazo promedio de la cartera	360 días		
Tasa de interes	15.20%		
Ingresos por financiamiento			296,400.00
TOTAL INGRESOS POR VALORES AGREGADOS			534,378.33

Nota: No se consideró el ingreso por financiamiento a las empresas, ya que este generalmente se genera antes de que las empresas contraten los servicios de cash management.

TABLA No. 5
ESTIMACION DE COSTOS DEL PROYECTO

GASTOS MENSUALES INCREMENTALES	Datos	Costo Total mes
Personal	Costo mes por persona	
2 Subgerentes	1,715	3,430.00
8 Oficiales	989	7,908.80
3 Asistentes	648	1,944.00
Total Gasto mensual de personal		13,282.80
Costos Banca Transaccional		
No. de transacciones estimadas :		
Pago de nómina	104,000	
Pago a terceros	175,000	
Recaudaciones	109,000	
Costo por transacción:		
Pago de Nómina y Pago a Terceros	0.05	13,950.00
Recaudaciones	0.30	32,700.00
Costos Valores Agregados - cuentas		
No. de cuentas nuevas - nómina	54,000	
Renovación tarjeta efectiva	0.03	
Entrega de estado de cuenta	0.17	
Costo cheque (1 chequera de 50 Und por año)	0.10	
Total Costos valores agregados		15,930.00
Gastos Financieros		
Pit Financiero (%)- Costos de transferencia	1.50%	21,187.50
Gastos de Financiamiento		
Costo del dinero	8%	156,000.00
Costo por asignación de recursos tecnológicos		5,000.00
COSTOS TOTALES		258,050.30

TABLA No. 6

BASE PARA EL CALCULO DEL FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO

	(US\$)			
Inversión	115,117.00			
Ingresos:				
Ingresos por servicios de cash management	122,500.00			
Ingresos por valores agregados - cuentas	167,353.33			
Ingresos financieros	70,625.00			
Ingresos por financiamiento	296,400.00			
Total Ingresos proyectados	656,878.33	A partir del mes 40	16,421.96	incrementales por mes
Costos:				
Costos por servicios de cash management	46,500.00			
Costos por valores agregados - cuentas	15,930.00			
Costos financieros	21,187.50			
Costos de financiamiento	156,000.00			
Total Costos proyectados	239,617.50	A partir del mes 40	5,990.44	incrementales por mes
Gastos fijos mensuales:				
Personal	13,282.80			
Asignación de recursos tecnológicos	5,000.00	fijos a partir del mes 1.		
Total Gastos fijos	18,282.80			

Nota: Cada año se considera en el flujo un incremento del 5% en el rubro personal. Las tarifas se mantienen fijas durante todo el proyecto.

TABLA No. 7
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

INVERSION													
INGRESOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ingresos por servicios de cash management	3,062.50	6,125.00	9,187.50	12,250.00	15,312.50	18,375.00	21,437.50	24,500.00	27,562.50	30,625.00	33,687.50	36,750.00	
Ingresos por valores agregados - cuentas	4,183.83	8,367.66	12,551.49	16,735.32	20,919.15	25,102.98	29,286.81	33,470.64	37,654.47	41,838.30	46,022.13	50,205.96	
Ingresos financieros	1,765.63	3,531.26	5,296.89	7,062.52	8,828.15	10,593.78	12,359.41	14,125.04	15,890.67	17,656.30	19,421.93	21,187.56	
Ingresos por financiamiento	7,410.00	14,820.00	22,230.00	29,640.00	37,050.00	44,460.00	51,870.00	59,280.00	66,690.00	74,100.00	81,510.00	88,920.00	
TOTAL INGRESOS	16,421.96	32,843.92	49,265.88	65,687.84	82,109.80	98,531.76	114,953.72	131,375.68	147,797.64	164,219.60	180,641.56	197,063.52	
COSTOS Y GASTOS													
Costos por servicios de cash management	1,162.50	2,325.00	3,487.50	4,650.00	5,812.50	6,975.00	8,137.50	9,300.00	10,462.50	11,625.00	12,787.50	13,950.00	
Costos por valores agregados - cuentas	398.25	796.50	1,194.75	1,593.00	1,991.25	2,389.50	2,787.75	3,186.00	3,584.25	3,982.50	4,380.75	4,779.00	
Costos financieros	529.69	1,059.38	1,589.07	2,118.76	2,648.45	3,178.14	3,707.83	4,237.52	4,767.21	5,296.90	5,826.59	6,356.28	
Costos de financiamiento	3,900.00	7,800.00	11,700.00	15,600.00	19,500.00	23,400.00	27,300.00	31,200.00	35,100.00	39,000.00	42,900.00	46,800.00	
Gastos de personal	13,282.80	13,282.80	13,282.80	13,282.80	13,282.80	13,282.80	13,282.80	13,282.80	13,282.80	13,282.80	13,282.80	13,282.80	
Gastos de asignación de recursos tecnológicos	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	
Gastos depreciación	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	
TOTAL COSTOS Y GASTOS	27,151.17	33,141.61	39,132.05	45,122.49	51,112.93	57,103.37	63,093.81	69,084.25	75,074.69	81,065.13	87,055.57	93,046.01	
Utilidad Contable	-115,117.00	-10,729.21	-297.69	10,133.84	20,565.36	30,996.88	41,428.40	51,859.92	62,291.44	72,722.96	83,154.48	93,586.00	104,017.52
Flujo de Caja	-115,117.00	-10,199.52	761.69	11,722.91	22,684.12	33,645.33	44,606.54	55,567.75	66,528.96	77,490.17	88,451.38	99,412.59	110,373.80

INGRESOS	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ingresos por servicios de cash management	39,812.50	42,875.00	45,937.50	49,000.00	52,062.50	55,125.00	58,187.50	61,250.00	64,312.50	67,375.00	70,437.50	73,500.00
Ingresos por valores agregados - cuentas	54,389.79	58,573.62	62,757.45	66,941.28	71,125.11	75,308.94	79,492.77	83,676.60	87,860.43	92,044.26	96,228.09	100,411.92
Ingresos financieros	22,953.19	24,718.82	26,484.45	28,250.08	30,015.71	31,781.34	33,546.97	35,312.60	37,078.23	38,843.86	40,609.49	42,375.12
Ingresos por financiamiento	96,330.00	103,740.00	111,150.00	118,560.00	125,970.00	133,380.00	140,790.00	148,200.00	155,610.00	163,020.00	170,430.00	177,840.00
TOTAL INGRESOS	213,485.48	229,907.44	246,329.40	262,751.36	279,173.32	295,595.28	312,017.24	328,439.20	344,861.16	361,283.12	377,705.08	394,127.04

COSTOS Y GASTOS												
Costos por servicios de cash management	15,112.50	16,275.00	17,437.50	18,600.00	19,762.50	20,925.00	22,087.50	23,250.00	24,412.50	25,575.00	26,737.50	27,900.00
Costos por valores agregados - cuentas	5,177.25	5,575.50	5,973.75	6,372.00	6,770.25	7,168.50	7,566.75	7,965.00	8,363.25	8,761.50	9,159.75	9,558.00
Costos financieros	6,885.97	7,415.66	7,945.35	8,475.04	9,004.73	9,534.42	10,064.11	10,593.80	11,123.49	11,653.18	12,182.87	12,712.56
Costos de financiamiento	50,700.00	54,600.00	58,500.00	62,400.00	66,300.00	70,200.00	74,100.00	78,000.00	81,900.00	85,800.00	89,700.00	93,600.00
Gastos de personal	13,946.94	13,946.94	13,946.94	13,946.94	13,946.94	13,946.94	13,946.94	13,946.94	13,946.94	13,946.94	13,946.94	13,946.94
Gastos de asignación de recursos tecnológicos	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Gastos depreciación	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93
TOTAL COSTOS Y GASTOS	99,700.59	105,691.03	111,681.47	117,671.91	123,662.35	129,652.79	135,643.23	141,633.67	147,624.11	153,614.55	159,604.99	165,595.43

INGRESOS	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Ingresos por servicios de cash management	76,562.50	79,625.00	82,687.50	85,750.00	88,812.50	91,875.00	94,937.50	98,000.00	101,062.50	104,125.00	107,187.50	110,250.00
Ingresos por valores agregados - cuentas	104,595.75	108,779.58	112,963.41	117,147.24	121,331.07	125,514.90	129,698.73	133,882.56	138,066.39	142,250.22	146,434.05	150,617.88
Ingresos financieros	44,140.75	45,906.38	47,672.01	49,437.64	51,203.27	52,968.90	54,734.53	56,500.16	58,265.79	60,031.42	61,797.05	63,562.68
Ingresos por financiamiento	185,250.00	192,660.00	200,070.00	207,480.00	214,890.00	222,300.00	229,710.00	237,120.00	244,530.00	251,940.00	259,350.00	266,760.00
TOTAL INGRESOS	410,549.00	426,970.96	443,392.92	459,814.88	476,236.84	492,658.80	509,080.76	525,502.72	541,924.68	558,346.64	574,768.60	591,190.56

COSTOS Y GASTOS												
Costos por servicios de cash management	29,062.50	30,225.00	31,387.50	32,550.00	33,712.50	34,875.00	36,037.50	37,200.00	38,362.50	39,525.00	40,687.50	41,850.00
Costos por valores agregados - cuentas	9,956.25	10,354.50	10,752.75	11,151.00	11,549.25	11,947.50	12,345.75	12,744.00	13,142.25	13,540.50	13,938.75	14,337.00
Costos financieros	13,242.25	13,771.94	14,301.63	14,831.32	15,361.01	15,890.70	16,420.39	16,950.08	17,479.77	18,009.46	18,539.15	19,068.84
Costos de financiamiento	97,500.00	101,400.00	105,300.00	109,200.00	113,100.00	117,000.00	120,900.00	124,800.00	128,700.00	132,600.00	136,500.00	140,400.00
Gastos de personal	14,644.29	14,644.29	14,644.29	14,644.29	14,644.29	14,644.29	14,644.29	14,644.29	14,644.29	14,644.29	14,644.29	14,644.29
Gastos de asignación de recursos tecnológicos	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Gastos depreciación	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93
TOTAL COSTOS Y GASTOS	172,283.21	178,273.65	184,264.09	190,254.53	196,244.97	202,235.41	208,225.85	214,216.29	220,206.73	226,197.17	232,187.61	238,178.05

INGRESOS	37	38	39	40
Ingresos por servicios de cash management	113,312.50	116,375.00	119,437.50	122,500.00
Ingresos por valores agregados - cuentas	154,801.71	158,985.54	163,169.37	167,353.20
Ingresos financieros	65,328.31	67,093.94	68,859.57	70,625.20
Ingresos por financiamiento	274,170.00	281,580.00	288,990.00	296,400.00
TOTAL INGRESOS	607,612.52	624,034.48	640,456.44	656,878.40
COSTOS Y GASTOS				
Costos por servicios de cash management	43,012.50	44,175.00	45,337.50	46,500.00
Costos por valores agregados - cuentas	14,735.25	15,133.50	15,531.75	15,930.00
Costos financieros	19,598.53	20,128.22	20,657.91	21,187.60
Costos de financiamiento	144,300.00	148,200.00	152,100.00	156,000.00
Gastos de personal	15,376.50	15,376.50	15,376.50	15,376.50
Gastos de asignación de recursos tecnológicos	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Gastos depreciación	2,877.93	2,877.93	2,877.93	2,877.93
TOTAL COSTOS Y GASTOS	244,900.71	250,891.15	256,881.59	262,872.03
Utilidad Contable	362,711.81	373,143.33	383,574.85	394,006.37
Flujo de Caja	382,310.34	393,271.55	404,232.76	415,193.97

VPN al 20% 1er. Año	S/395,692.40
VPN al 20% durante la vigencia del proyecto	S/4,993,692.28
TIR	321%

ANEXOS

PROYECTO CASH MANAGEMENT

CUESTIONARIO PARA OFICIALES DE CUENTA

Los objetivos de este proyecto son: 1) revisar, calcular y comparar (benchmark) los productos actuales de cash management del banco y los procesos relacionados tal como existen hoy en día; 2) identificar y documentar las brechas entre el estado actual del banco y las prácticas usadas por bancos que son “best in class” en el negocio de cash management y 3) desarrollar y documentar cambios recomendados en la estructura del área de cash management del banco.

¿De cuáles de estos segmentos es Usted responsable? Corporativo, Pyme o Institucional?

Por favor marque su respuesta para cada pregunta con una “X” salvo que se especifique de otro modo.

1. En un mes típico, ¿cómo distribuye su tiempo entre las familias de productos de las que usted es responsable de ventas? Proporciones el porcentaje sólo para aquellas familias de productos que actualmente vende. Asegúrese de que el total sume 100%.

Familias de Producto	% Tiempo Dedicado
Financiación	
<i>Cash Management</i>	
Comercio Exterior	
<i>Leasing</i>	
<i>Factoring</i>	
Otro-especifique	
Total	100%

NOTA: Para el propósito de este cuestionario, un cliente de cash management se define como una entidad dentro de los siguientes segmentos (corporativos, PyME y/o institucional) que actualmente usa dos o más productos de cash management. Asimismo, un cliente potencial de cash management se define como una entidad que actualmente usa menos de dos productos de cash management. No se incluyen cuenta corriente o cuenta de ahorros.

2. En promedio, ¿cuántas visitas(reuniones en persona)realiza Ud. A clientes y clientes potenciales de cash management en un **mes típico**?-----

PROYECTO CASH MANAGEMENT

CUESTIONARIO PARA OFICIALES DE CUENTA

3. Del total de las visitas indicadas en su respuesta a la pregunta No 2, cuántas son para:

(NOTA: *la suma de a+b debe ser igual a su respuesta No2*)

- a) Visitas a clientes _____
b) Visitas a clientes potenciales _____

4. Del total de las visitas a clientes y clientes potenciales de cash management indicadas en su respuesta a la pregunta No 2, cuántas son para:

(NOTA: *la suma de a+b debe ser igual a su respuesta No 2*)

- a) Desarrollo de negocio (p.Ej., para promover la venta de nuevos servicios de cash management o para incrementar el volumen de los servicios de cash management existentes)

- b) Atención al cliente (p.ej., solución de problemas, reclamos, etc)

5. En promedio, ¿cuántas propuestas escritas de cash management prepara en un mes típico?

6. ¿Qué porcentaje de todas sus propuestas de cash management resultan en ventas

7. Si un cliente tiene una pregunta sobre el monto que se le ha debitado por comisiones por servicios de cash management, ¿a quién contacta usualmente?

- Usted Operaciones Cash management
 Otro (especifique)

8. Si un cliente quiere añadir o eliminar un servicio de cash management, ¿a quién contacta **usualmente**?

- Usted Operaciones Cash management
 Orto (especifique)

PROYECTO CASH MANAGEMENT

CUESTIONARIO PARA OFICIALES DE CUENTA

9. Con respecto a su capacidad para vender con éxito productos de cash management, marque con una "X" si considera las siguientes aseveraciones verdaderas o falsas:

Tengo el tiempo apropiado para vender con éxito productos de cash management.

Verdadero_____ Falso_____

Tengo el soporte apropiado para implementar nuevos servicios de cash Management.

Verdadero_____ Falso_____

Tengo el soporte apropiado de servicio al cliente de cash management

Verdadero_____ Falso_____

Tengo información apropiada de las tarifas para vender los servicios de Cash management.

Verdadero_____ Falso_____

He recibido el entrenamiento necesario para vender los servicios de Cash management.

Verdadero_____ Falso_____

10. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la capacidad de banco de vender con éxito los productos de cash management? (Enumere y describa sus sugerencias en orden de prioridad. Asegúrese renglones adicionales si es necesario.)

11. ¿Qué ventajas considera que el Banco tiene sobre otros competidores en cash management en el segmento de mercado que Ud. maneja? (Enumere y describa sus respuestas en orden de prioridad.

Agregue renglones adicionales si es necesario.)

12. ¿Qué desventajas considera que el Banco tiene sobre otros competidores en cash management en el segmento de mercado que Ud. maneja?

BIBLIOGRAFIA

Buffett, M. & Clark D. *Líderes del Management. Finanzas*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona

Lowe, Janet. *Nuevas Tecnologías*, Ediciones Deusto 2006

Becerra, M. *Cash management, política interna y motivaciones, Estrategia Financiera*, Nº 72, marzo, pp. 18-23, 1999

Valls, J.R.: *Fundamentos de la Nueva gestión de tesorería*, 1996

Tápies, Joseph: *Las Relaciones con la Banca” - Conceptos básicos de Cash Management*. Universidad de Navarra – España.

Prat, Lluís: *Las Relaciones con la Banca. Negociación con los Bancos*. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.

Russell, Nancy Association: *Proyección para la línea de Negocio de Cash Management*. CASH AND TREASURY MANAGEMENT CONSULTING. Noviembre 2004.

Página web: www.bancoguayaquil.com: *Productos y Servicios de Banca Transaccional Empresas*

Página web: <http://www.p1.pichincha.com/web/temas.php?ID=35>: *Cash Management*

Página web: <http://www.produbanco.com/GFPNet/> : *Negocios Electrónicos*

Castro, Alfonso Econ.: *Planificación Estratégica en la Simulación de Negocios*, INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES Mayo 2005

Blanch, Elvira, NAVALON, M.: *Cash-management. Gestión de tesorería*. Ed. Gestión 2000, S.A.,

Página web: www.superban.gov.ec Información Macrofinanciera.