



Maestría en Gestión Financiera y Riesgos

Proyecto Integrador Caso de Negocio



Título de la propuesta o iniciativa: Estrategias de gestión financiera para fortalecer la competitividad bancaria y aumentar las captaciones en BANCO ABC a través del control del riesgo de liquidez.

Autores: Perugachi Gómez Gabriela Valeria, Vaquilema Yautibug Flavio Steeven

Maestría: Maestría en Gestión Financiera y Riesgos.

Facultad: Posgrados

Fecha de Culminación del documento: 21 de junio del 2025.

Abstract

El presente trabajo propone una estrategia de gestión financiera para fortalecer el aumento de captaciones en Banco ABC a través del control del riesgo de liquidez. Mediante un diagnóstico exhaustivo se identificaron que la disminución de fondos líquidos y el aumento de pasivos exigibles (a corto plazo) han elevado el riesgo operativo y por consiguiente el indicador de liquidez. Con base en este análisis se evaluaron alternativas, seleccionando la alternativa 2 implementar un sistema para mejorar la supervisión, monitoreo e integración financiera, cuyo plan de implementación requiere una inversión de USD 69.000,00, que se distribuye en tres fases. Nuestra propuesta busca de forma directa el fortalecimiento de los procesos internos altamente vinculados con la gestión de liquidez del banco.

Palabras claves: Captaciones, Depósitos a Plazo Fijo, Fondos disponibles, Riesgo liquidez, Riesgo operativos, Riesgo de Crédito, Eficiencia financiera, Competitividad, Sostenibilidad.

SÍNTESIS:	El Banco ABC, en la actualidad, enfrenta un deterioro considerable de su indicador de liquidez y la disminución de captación de depósitos (A la Vista y a Plazo), lo que compromete su estabilidad, eficiencia y competitividad en un entorno económico cada vez más complejo y exigente.
DESCRIPCIÓN:	La disminución de fondos líquidos y el aumento de pasivos exigibles (a corto plazo) han elevado el riesgo operativo y por consiguiente el indicador de liquidez. Se requiere una solución tecnológica que permita un control más eficaz de la liquidez y para la toma de decisiones financieras oportunas.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	El contexto financiero actual ofrece al Banco ABC la posibilidad de transformar su modelo de gestión financiera mediante la implementación de tecnologías avanzadas que le permitan evaluar, monitorear y consiguiente para mejora de toma de decisiones en torno al riesgo de liquidez, optimizando sus procesos internos y alineando su oferta de valor con las nuevas expectativas de los clientes.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Aumentar el nivel de captación depósitos mediante el monitoreo de la gestión y control de liquidez, por medio de soluciones y alternativas tecnológicas que permitan un monitoreo preciso, continuo, constante y en tiempo real. Asimismo, potenciar el uso del capital de trabajo, limitar de forma considerable el riesgo operativo, el riesgo de crédito para así aumentar la rentabilidad a través de decisiones financieras eficientes y completamente alineadas con los estándares del mercado financiero actual.

ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDAS:	<p>Se detectaron cuatro alternativas estratégicas clave orientadas totalmente a aumentar e impulsar la competitividad y el control/gestión de liquidez del Banco ABC. Después de analizar su impacto e inversión requerida, se eligió la Alternativa 2, misma que consiste en poner en marcha un sistema de monitoreo y proyección de liquidez en tiempo real de forma automática, así mismo como simulaciones futuras del indicador. Esta opción contribuirá a un control preciso e inmediato para la toma de decisiones dirigidas al análisis financiero y a una reducción del riesgo operativo.</p>
---	--

1. Oportunidad o problema

1.1 Identificar la oportunidad/problema

En la actualidad, el sector financiero atraviesa un proceso de transformación constante, impulsado por una competencia cada vez más intensa y por el cambio en las expectativas de los usuarios. La incursión de tecnologías emergentes y el perfil del nuevo consumidor digital están obligando a las instituciones bancarias a analizar ampliamente sus estrategias de posicionamiento (Mishkin & Eakins 2021).

En este contexto, el Banco ABC una entidad financiera especializada en la microfinanzas en el Ecuador con aproximadamente 49883 clientes ha comenzado a enfrentar dificultades para captar y fidelizar a sus depositantes. Muchos de ellos han optado por trasladar sus recursos a entidades que ofrecen mejores tasas de interés, mayor innovación tecnológica o un servicio más personalizado (Van Greuning & Bratanovic 2023).

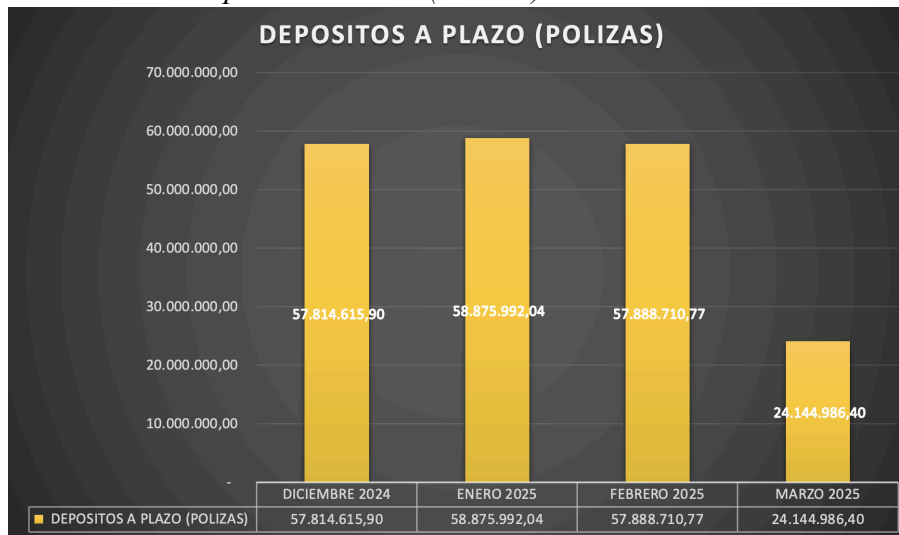
Además, el comportamiento del cliente dentro del sector financiero ha comenzado a tener una mayor evolución: ya no se conforma únicamente con estabilidad y rentabilidad, sino que exige agilidad, accesibilidad y soluciones que se adapten a su vida digital (Boateng 2022). Las instituciones financieras que no logren alinearse con estas nuevas demandas y/o exigencias se arriesgan a perder relevancia en el mercado. Por ello, resulta imprescindible inclinarse por nuevas estrategias de fidelización con los clientes y posterior a la captación de recursos desde un enfoque centrado en la participación de los depositantes y en la innovación sostenida (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2021).

Esta problemática se evidencia en la Figura 1, titulada "Depósitos a Plazo (Pólizas)", donde se observa una disminución drástica en el total de depósitos entre diciembre de 2024 y marzo de 2025. Mientras que en diciembre se registraron más de 57

millones de dólares en depósitos, para marzo esa cifra descendió a poco más de 24 millones. Esta caída es una señal clara de pérdida de confianza del cliente, lo cual debilita la capacidad del banco para sostener su liquidez y rentabilidad a través de productos financieros (Schroeder 2020).

Figura 1.

Evolución de los Depósitos a Plazo (Pólizas) - Dic. 2024 a Mar. 2025



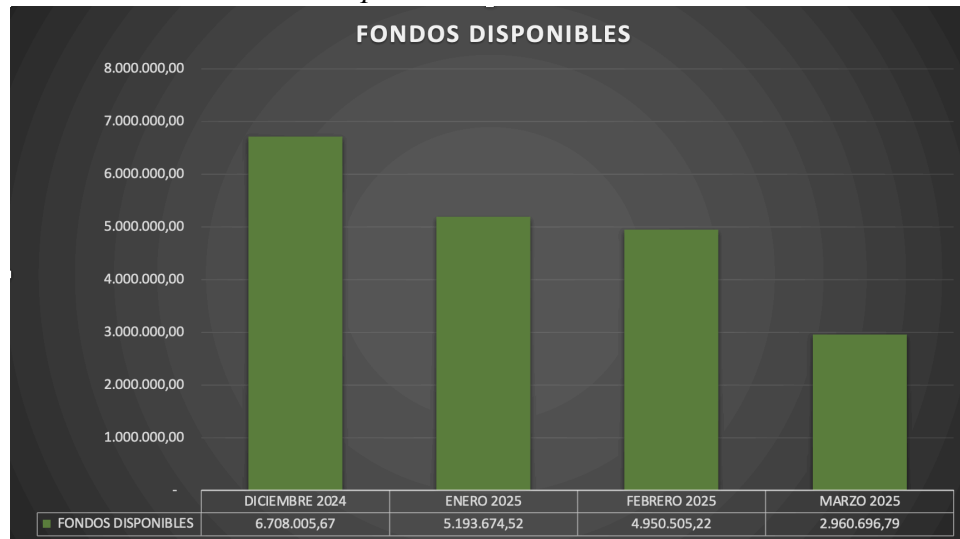
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Superintendencia de Bancos.

La disminución de estos recursos no solo afecta la capacidad de inversión de la institución, sino que también debilita su liquidez y eficiencia operativa. A medida que se reducen los fondos disponibles, el banco enfrenta mayores dificultades para responder a las demandas del mercado y cumplir con sus obligaciones regulatorias. La gestión de la liquidez es un pilar fundamental para la estabilidad financiera de una entidad, ya que permite mantener su capacidad operativa frente a condiciones cambiantes (Mishkin & Eakins 2021). Este problema se hace aún más evidente al observar la Figura 2, denominada "Fondos Disponibles", en la que se puede ver cómo los recursos líquidos del Banco ABC han disminuido progresivamente. De más de 6.7 millones de dólares en diciembre de 2024, se pasó a sólo 2.9 millones en marzo de 2025. Esta propensión ratifica que Banco ABC

está perdiendo su capacidad de maniobra financiera en un tiempo en el que el dinamismo del sistema exige mayor agilidad y adaptación (Schroeder 2020).

Figura 2.

Disminución de Fondos Disponibles - Dic. 2024 a Mar. 2025



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Superintendencia de Bancos.

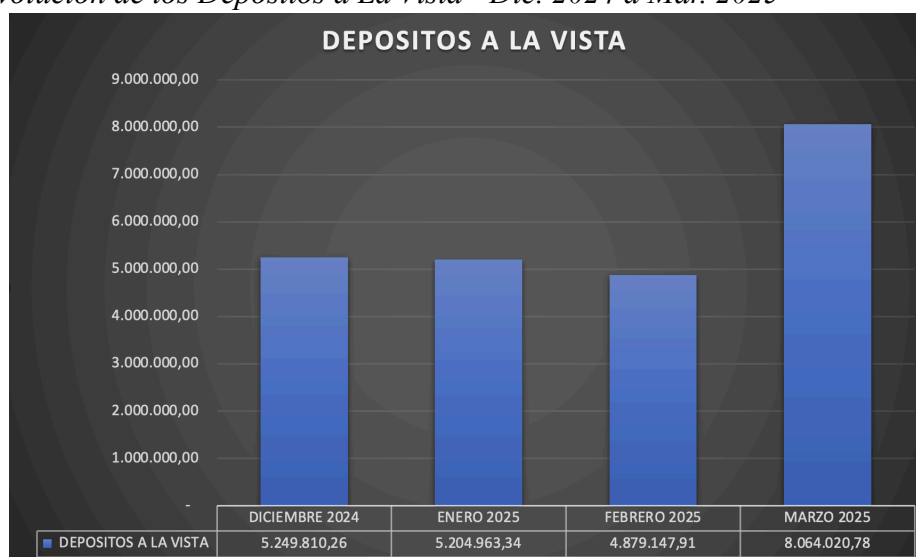
Se entiende que una disminución en la captación de recursos no solo implica un impedimento operativo para el banco, sino que también deja al descubierto una situación más trascendente y estructural. En efecto de que los métodos convencionales para atraer clientes ya no estén dando los buenos resultados esperados revela una separación entre la oferta institucional y las nuevas formas en que los clientes toman decisiones financieras.

En el entorno actual, los clientes no solo comparan tasas o condiciones contractuales, sino que valoran otros factores como la facilidad de uso de las plataformas digitales, la rapidez en la que son atendidos, la personalización de los servicios financieros y la capacidad del banco para priorizar al clientes y adaptarse a sus estilos de vida (Boateng 2022). Esta evolución del consumidor financiero obliga a las instituciones a repensar sus modelos de relación y a desarrollar propuestas de valor que se alineen con una cultura digital mucho más exigente (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2021).

Aquellas instituciones que han logrado re posicionarse con propuestas más ágiles y centradas en la experiencia del usuario han ganado terreno, desplazando a entidades más tradicionales que no han sabido responder a estos cambios. Esta realidad se evidencia claramente en la Figura 3, que muestra una caída continua en los depósitos a la vista durante los meses de diciembre de 2024, enero y febrero de 2025. Esta categoría, al tratarse de fondos que los usuarios mantienen para uso inmediato, funciona como un termómetro de la actividad diaria del cliente con la entidad. Su disminución no solo refleja un retiro progresivo de fondos, sino también una menor interacción, uso y presencia del banco en la vida cotidiana del usuario. Sin embargo, en marzo de 2025 se observa un repunte significativo en los depósitos a la vista, alcanzando más de 8 millones de dólares. Este incremento responde al vencimiento de una parte considerable de los depósitos a plazo (pólizas) durante ese mes, los cuales no fueron renovados por los clientes. Como resultado, dichos recursos se transfirieron automáticamente a la cuenta contable 2101 ahorro a la vista, elevando de forma puntual el saldo total disponible en esta categoría.

Figura 3.

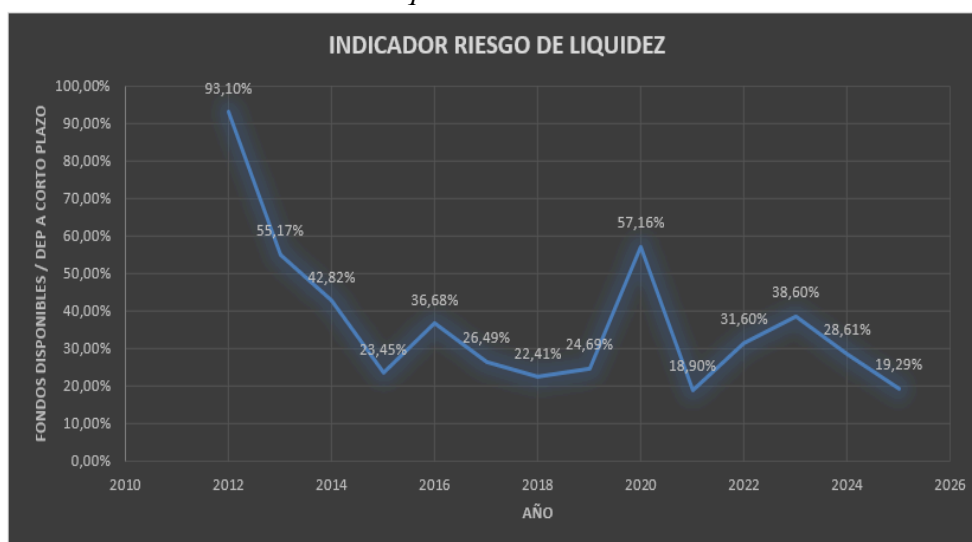
Evolución de los Depósitos a La Vista - Dic. 2024 a Mar. 2025



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Superintendencia de Bancos.

Este crecimiento implica que hay más recursos que los clientes pueden exigir en cualquier momento, elevando el pasivo exigible, es decir, que un incremento en los depósitos a la vista afecta directamente el indicador de liquidez, ya que se eleva el nivel de obligaciones a corto plazo sin un aumento proporcional de fondos líquidos tal cual se presenta en la Figura 4.

Figura 4.
Evolución de Indicadores de Liquidez del 2012 a Marzo 2025.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Superintendencia de Bancos.

En contexto, la Figura 4 muestra la tendencia del Indicador de Riesgo de Liquidez de Banco ABC, y directa relación que mantiene con las cuentas contables de: los Depósito a Plazo (Figura 1), Fondos Disponibles (Figura 2) y los Depósitos a la vista (Figura 3), lo cual permite medir la capacidad de la entidad financiera para hacer frente a sus obligaciones inmediatas. tomando en cuenta múltiples factores que afectan directamente al indicador de liquidez tales como: Una deficiente gestión de activos líquidos, mala gestión de cartera de crédito, descaldes de plazos y tasas, Riesgo de mercado y la volatilidad de los recursos captados.

Durante el periodo analizado (2012 - marzo 2025), se evidencia una tendencia

descendente en la liquidez del Banco ABC. En el año 2012, el indicador alcanzó un valor del 93,10%, reflejando una posición altamente sólida en cuanto a cobertura de pasivos exigibles. Sin embargo, a partir de ese punto, la relación fue deteriorándose de manera progresiva, influenciada principalmente por dos factores: la reducción de los fondos líquidos disponibles y el crecimiento de los depósitos exigibles (a la vista y a corto plazo).

Durante los años 2015 a 2019, el indicador se mantuvo por debajo del 30%, se hace referencia en el cuadro comparativo y se observa que el se encuentra por encima del promedio entre el 20% - 30% es evidente que el riesgo es creciente y el Banco tuvo pocas reservas líquidas para este periodo, sin embargo si este porcentaje se mantiene por mucho tiempo es probable que el Banco no pueda hacer frente ante un masivo retiro de sus depositantes y hasta por último restringir sus operaciones.

Por otro lado, su punto más bajo en 2021 con un 18,90%, lo cual evidencia una situación crítica de iliquidez, en este punto el Banco posiblemente si hubiere un masivo retiro de sus depositantes no podría enfrentar esta situación, ya que al no cubrir el % de liquidez de 1era línea el banco enfrentaría graves problemas en el corto plazo.

Posteriormente, en 2020 y 2023 se observaron picos de recuperación (57,16% y 38,60% respectivamente), posiblemente relacionados con la implementación de nuevas estrategias específicas de gestión de tesorería o reducción temporal del pasivo exigible.

Sin embargo, en marzo de 2025 el indicador vuelve a descender a 19,29%, uno de los niveles más bajos del período, lo cual conserva una relación directa con los movimientos observados en los depósitos y fondos disponibles en los primeros meses de ese año.

Tal como se muestra en las Figuras 1, 2 y 3 de este estudio, la combinación de una fuerte disminución de los fondos líquidos, un incremento considerable de los depósitos a la

vista, y una salida significativa de depósitos a plazo, afectó negativamente la proporción de cobertura, incrementando el riesgo de liquidez.

En la Tabla 1 se muestra el nivel de participación de captaciones del Banco ABC vs. otros Bancos Privados. Se pone en consideración que, al corte de marzo de 2025, el Banco ABC ocupa el 5to lugar dentro del sector tomando en cuenta que es un banco pequeño su participación es de 0,11% en el total de captaciones del sistema financiero, con un monto de USD 62.546.586,27. Esta cifra resulta considerablemente baja si se la compara con sus competidores, mismos que superan ampliamente el 1%, e incluso con instituciones líderes como Banco Pichincha, que concentra el 30,03% del total captado.

Tabla 1.
Captaciones de Depósitos Bancos Privados vs Banco ABC.

BANCOS		CAPTACIONES CORTE MARZO 2025	PORCENTAJE
BANCO DEL BANK	\$	24.440.289,50	0,04%
BANCO DEL LITORAL	\$	25.581.631,94	0,05%
BANCO VISION FUND ECUADOR	\$	39.540.386,80	0,07%
BANCO BP CAPITAL	\$	41.702.979,05	0,08%
BANCO ABC	\$	62.546.586,27	0,11%
BANCO DMIRO	\$	82.076.544,64	0,15%
BANCO COMERCIAL MANABI	\$	94.408.852,30	0,17%
BANCO COOPNACIONAL	\$	184.761.590,59	0,34%
BANCO DE DESARROLLO	\$	209.066.568,15	0,38%
BANCO AMAZONAS	\$	347.292.482,09	0,64%
BANCO SOLIDARIO	\$	349.097.899,54	0,64%
BANCO PROCREDIT	\$	599.524.348,95	1,10%
CITY BANK	\$	662.637.611,00	1,22%
BANCO DE LOJA	\$	728.965.717,38	1,34%
BANCO DE MACHALA	\$	939.443.739,85	1,73%
BANCO GENERAL RUMIÑAHUI	\$	1.044.153.715,06	1,92%
BP DINNERS	\$	1.645.738.973,33	3,02%
BANCO DEL AUSTRO	\$	2.562.709.438,42	4,71%
BANCO BOLIVARIANO	\$	4.126.587.386,56	7,58%
BANCO INTERNACIONAL	\$	4.344.536.342,80	7,98%
BANCO PRODUBANCO	\$	6.256.307.142,74	11,50%
BANCO GUAYAQUIL	\$	6.663.760.141,86	12,24%
BANCO DEL PACIFICO	\$	7.047.968.046,70	12,95%
BANCO PICHINCHA	\$	16.342.893.582,67	30,03%
TOTAL CAPTACIONES	\$	54.425.741.998,19	100,00%

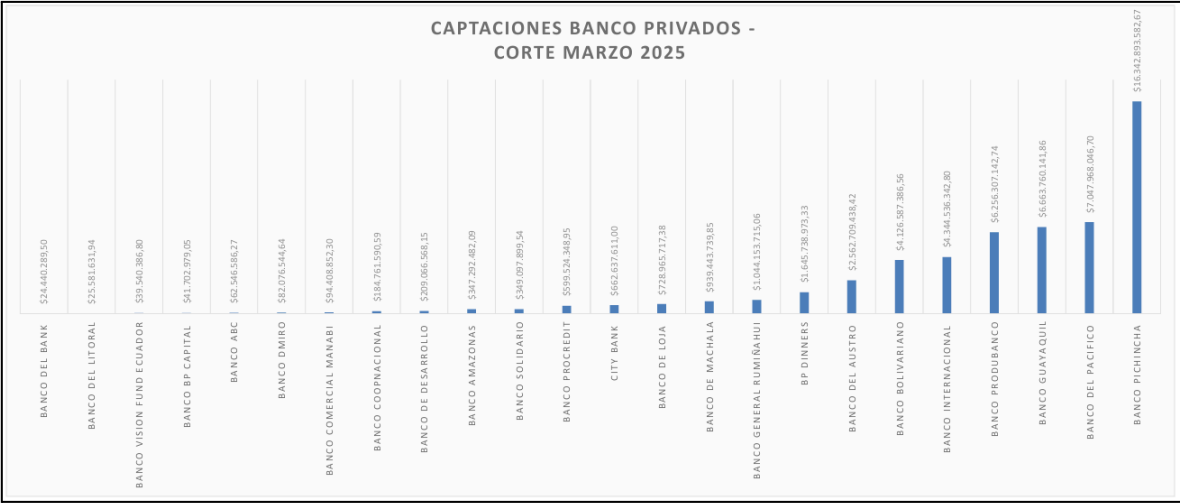
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Superintendencia de Bancos.

Este mínimo porcentaje que se visualiza en la recolección de depósitos constituye uno de los principales obstáculos en la administración de liquidez del Banco ABC, ya que indica un bajo nivel en su disponibilidad de fondos líquidos, por lo tanto lo hace más

vulnerable ante obligaciones de pago. Como se demostró en los indicadores examinados a lo largo de este caso de negocio, la escasa aportación de los clientes, en lo que concierne a la base de depósitos, limita en alto grado la habilidad del banco para sostener un indicador de liquidez adecuado y, sobretodo, saludable, poniendo en riesgo su estabilidad y eficacia operativa.

Por tanto, incrementar el volumen y diversificación de captaciones se vuelve una prioridad estratégica para la institución, especialmente si busca reducir su riesgo de liquidez y mejorar su competitividad dentro del sistema financiero nacional tal como se muestra en la Figura 5.

Figura 5.
Captaciones de Depósitos Bancos Privados vs Banco ABC.



Fuente: Elaboración propia Superintendencia de Bancos

Ante este panorama, se hace indispensable repensar el modelo de negocio desde un enfoque estratégico.

Esta investigación busca precisamente explorar las causas profundas de la problemática y proponer soluciones concretas que permitan al banco re posicionarse, mejorar su capacidad de atracción de fondos y transformar su estructura operativa. Apostar por la innovación tecnológica y por una atención centrada en el cliente ya no es una opción,

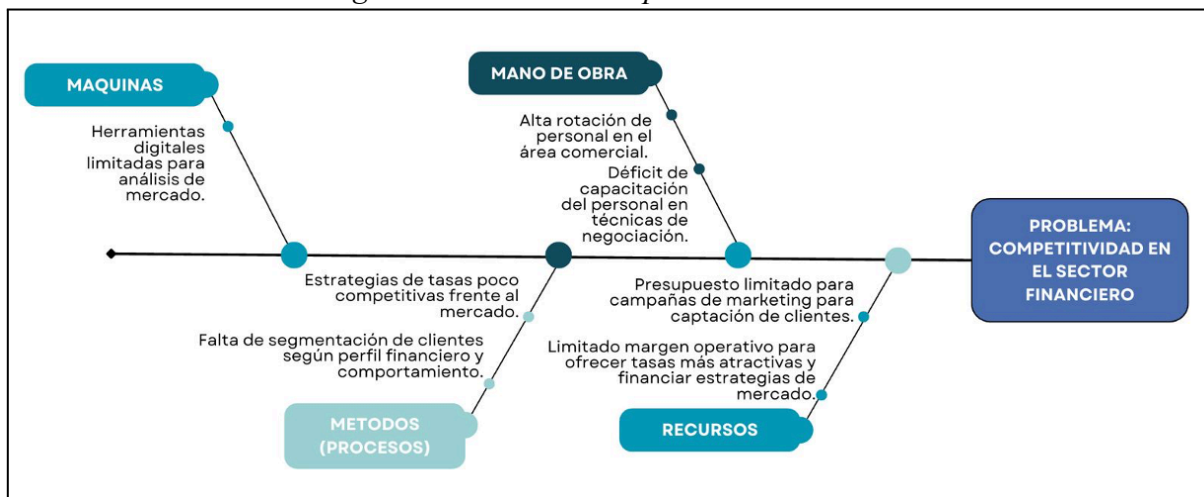
sino una necesidad urgente para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la institución en el nuevo entorno financiero (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2021).

Con base en lo expuesto hasta este punto del análisis, se ha considerado pertinente el uso de herramientas visuales que faciliten la identificación de los factores que están afectando negativamente el desempeño del banco en materia de captación de fondos. Estas herramientas no solo permiten organizar la información de manera estructurada, sino que también contribuyen a descubrir los orígenes reales del problema para diseñar soluciones más efectivas (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford 2018). En este sentido, diagramas como el Ishikawa o mapas mentales estratégicos permiten visualizar las relaciones causa-efecto de manera clara, apoyando la toma de decisiones fundamentadas.

En este sentido, la Figura 6 presenta un diagrama de Ishikawa, una herramienta de análisis que permite descomponer el problema central en distintas categorías causales. La aplicación del diagrama nos ayudará a identificar, clasificar e interpretar las posibles causas al problema que se ha encontrado en el caso de estudio del Banco ABC, desde el bajo nivel de captaciones de recursos hasta las limitaciones que actualmente enfrenta, reconociendo el interés de implementar estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera.

Figura 6.

Herramienta 1: Diagrama de Ishikawa de problemas del Banco ABC.



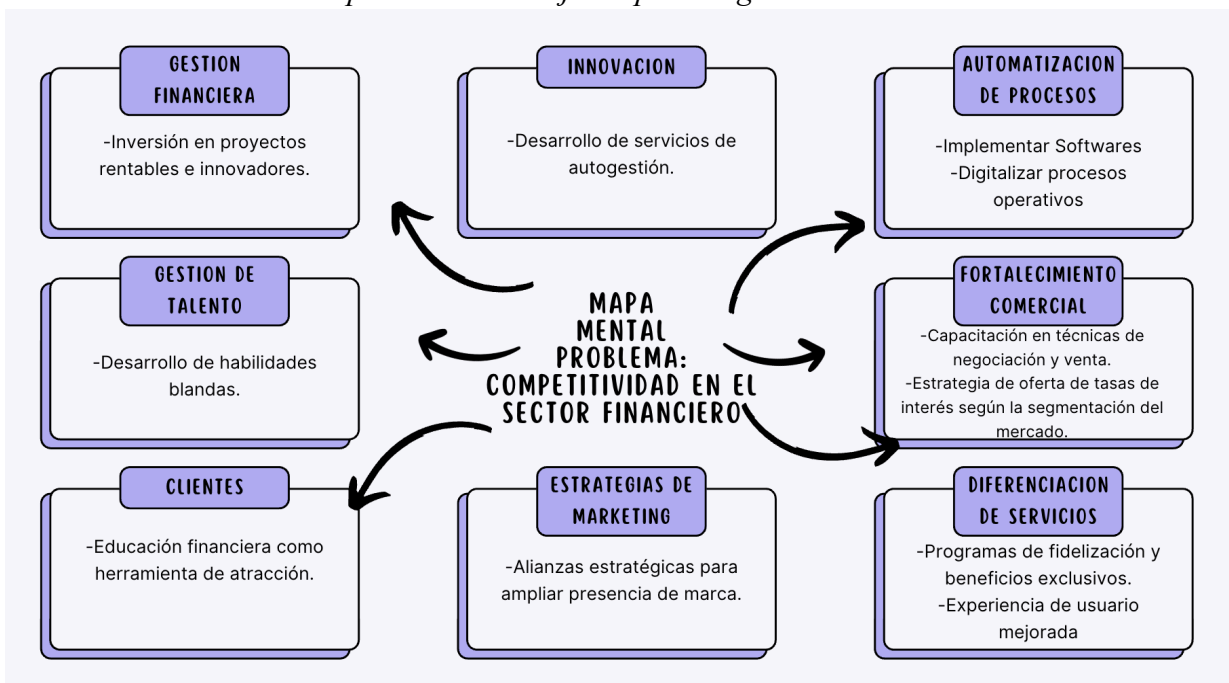
Fuente: Elaboración propia.

Una vez ya identificado las causas que han originado los problemas en la captación de fondos, es de suma importancia plantear posibles vías de acción que orienten a Banco ABC hacia la mejora de su posición y participación dentro del mercado financiero. Para ello, se ha optado por emplear una herramienta tecnológica que permita organizar de manera clara y ordenada las distintas alternativas de solución contempladas.

En la Figura 7 se presenta un mapa mental que reúne un conjunto de propuestas estratégicas diseñadas para abordar el problema desde diferentes frentes. Esta representación gráfica facilita visualizar de forma jerárquica y temática las líneas de acción sugeridas, agrupando las ideas principales y sus ramificaciones. El uso del mapa mental no solo permite clarificar las ideas, sino también establecer conexiones entre ellas, lo que termina siendo de gran beneficio para poder favorecer de forma directa las iniciativas, poder identificar de forma clara los enfoques complementarios y así definir un plan estratégico de acción coherente y en armonía con los retos modernos y actuales del sistema financiero (Wheelen et al. 2018; Bryson 2018).

Figura 7.

Herramienta 2: Mapa Mental de mejoras para la gestión actual de Banco ABC



Fuente: Elaboración propia.

1.2 Formalizar la declaración de la O/P

En el contexto actual, el Banco ABC ha comenzado a evidenciar una reducción sostenida en su capacidad para atraer y retener depósitos por parte de sus clientes. Esta situación no solo compromete su liquidez operativa, sino que también limita la posibilidad de generar ingresos a través de productos financieros rentables. Detrás de esta problemática se encuentra un modelo de gestión que ha dejado de responder a las preferencias de un mercado cada vez más digital, competitivo y orientado a la buena práctica con los clientes y/o usuarios (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2021).

Considerando este panorama, resulta una oportunidad estratégica para transformar la forma en que Banco ABC gestiona su propuesta de valor y su posicionamiento comercial y modelo de negocio. La reorganización de las estrategias de captación, con una perspectiva en la digitalización para evaluar indicadores de riesgos, la personalización del

servicio y el fortalecimiento de la experiencia con los clientes, permitirá recuperar su condición en el mercado, captar nuevos depositantes y fidelizar el portafolio existente. Esta transformación no solo contribuirá a estabilizar los indicadores financieros, sino que también facilitará una estructura operativa más dinámica, alineada con las nuevas prácticas del sistema bancario (Boateng 2022).

Por lo tanto, se hace indispensable replantear y analizar la manera en que se gestionan los procesos vinculados a la atracción de recursos. Esta revisión debe abarcar todo el ciclo de contacto con el cliente, desde el primer punto de interacción es decir la negociación hasta el mantenimiento de la relación comercial.

Solamente mediante un enfoque en el cliente será factible el poder revertir la pérdida de captación, posibles retiros de clientes y avanzar hacia un modelo más eficiente, rentable y alineado con las exigencias del entorno financiero actual.

1.3. Identificar objetivos a partir de la O/P

El principal reto que enfrenta Banco ABC es mejorar su nivel de competitividad en torno a la captación de depósitos a la vista, DPF y nuevos clientes, mediante el fortalecimiento de la gestión financiera, a través de la implementación de un sistema de monitoreo del indicador de liquidez en tiempo real, que permita un análisis oportuno y preciso de la situación financiera de la entidad, esto debido a que la implementación del sistema ayudará de forma efectiva a la toma de decisiones, para así incrementar de forma directa la confianza de los clientes, lo que conllevará a la optimización de las políticas comerciales y de gestión de recursos, con el fin de atraer nuevos depositantes y fidelizar a los existentes.

1.3.1. Objetivos Comerciales:

Aumentar la captación de depósitos a plazo fijo mediante estrategias de tasas más atractivas.

Fortalecer la gestión financiera con tecnología para mejorar el control de liquidez.

1.3.2. Objetivos Financieros:

Optimizar el capital de trabajo para mejorar la liquidez y cumplir obligaciones financieras.

Aumentar la rentabilidad y eficiencia operativa mediante soluciones tecnológicas.

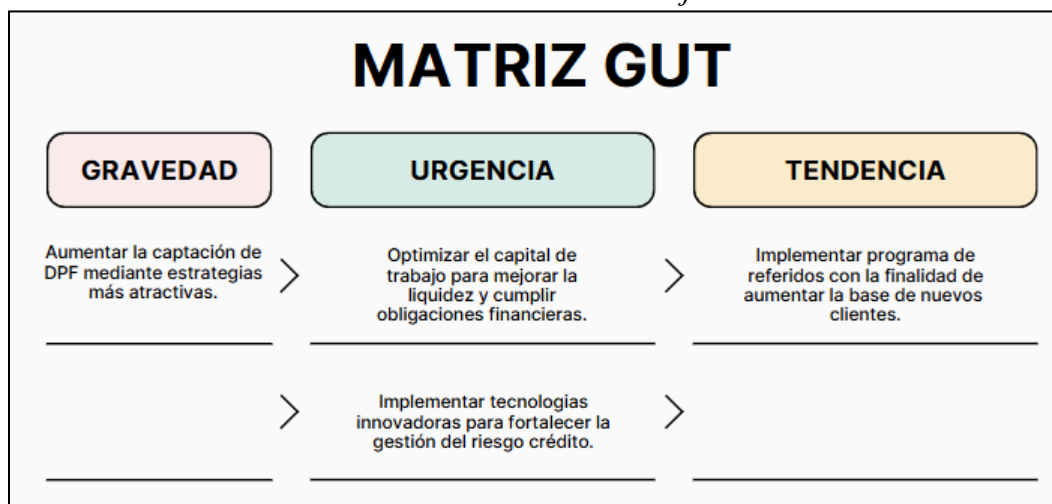
1.4. Establecer prioridades en sus objetivos

En esta sección se priorizan los objetivos del Banco ABC, utilizando como herramienta la Matriz de GUT basada en los criterios de gravedad, urgenci

a y tendencia, es una herramienta que fortalece el análisis FODA al aportar una estructura más precisa para la toma de decisiones. Su aplicación permite establecer un orden de prioridades estratégicas, considerando el equilibrio entre las múltiples necesidades que enfrenta una organización y los recursos limitados con los que cuenta Salazar Pico, F. (2022).

Figura 8.

Herramienta 3: Matriz GUT - Priorización de Objetivos



Fuente: Elaboración propia

La Figura 8 muestra la aplicación de la matriz GUT, una herramienta estratégica que, en este estudio de caso, facilita la priorización de acciones clave orientadas a mejorar la competitividad del Banco ABC. Esta metodología permite evaluar problemas o iniciativas desde tres dimensiones esenciales: la gravedad del impacto, la urgencia de la intervención y la tendencia futura del fenómeno, lo que contribuye a estructurar decisiones de forma racional en contextos complejos (Hill, Jones & Schilling 2020).

Con los objetivos ya antes mencionados, se desprende que el componente de gravedad es el que se le da mayor importancia ya que representa el nivel más crítico, dado que los Depósitos a la vista y a Plazo Fijo integran una fuente de fondeo continuo y relativamente predecible para la institución. Una disminución en su captación puede deteriorar por completo la percepción de estabilidad financiera y en consecuencia afectaría de forma directa la confianza de los clientes y reduciría la competitividad frente a otras entidades del sector bancario (Mishkin & Eakins 2021).

En cuanto al componente de urgencia, se identificaron dos objetivos de atención inmediata. El primero responde a la significancia del capital de trabajo como apoyo para las operaciones diarias del banco, cuya debilidad se intensifica en escenarios de alta volatilidad, donde una administración ineficiente de la liquidez y la gestión de cartera de crédito puede desencadenar consecuencias sistémicas.

El segundo se asocia a la necesidad de incorporar tecnología para reforzar la gestión del riesgo crediticio ya que un impacto en la morosidad afecta directamente a la liquidez del Banco. Aunque su implementación puede considerarse una mejora estructural, la falta de control en la calidad de la cartera de crédito podría generar incumplimientos que impacten el flujo de caja y, con ello, la posición de liquidez (Van Greuning & Bratanovic 2023).

Finalmente, se incorporó un objetivo de tendencia, cuya naturaleza está orientada al mediano y largo plazo. Aunque su efecto no es inmediato, está diseñado para fortalecer progresivamente los ingresos mediante una mayor captación de recursos y una colocación más eficiente. Este tipo de acciones permiten expandir la base de clientes, diversificar las fuentes de fondeo y consolidar la presencia institucional en el mercado. Además, responde a las tendencias actuales del sector, como la digitalización de los servicios y el enfoque en la experiencia del usuario, elementos fundamentales para sostener la competitividad en un entorno bancario cada vez más cambiante y completamente exigente (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2021).

1.5. Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones

A continuación se presenta una tabla con los objetivos planteados donde a su vez se asignan indicadores con la finalidad de poner en ejecución el cumplimiento de estrategias y seguimiento para un mejor control.

Tabla 2.
Indicadores de seguimiento de los objetivos propuestos

OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	KPI	RESPONSABLE	FRECUENCIA REVISIÓN	SEGUIMIENTO
Aumentar la captación de depósitos a plazo fijo mediante estrategias de tasas más atractivas.	Aplicar campañas de tasas promocionales y segmentadas según perfil del cliente.	Monto total captado en depósitos a plazo fijo.	USD	Incremento del 15% en captaciones mensuales.	Gerente de Captaciones	Mensual	Informe de resultados y nuevas captaciones. Análisis comparativo de tasas.
Optimizar el capital de trabajo para mejorar la liquidez y cumplir obligaciones financieras.	Implementar controles semanales de flujo de caja y rotación de activos.	Ratio de liquidez corriente y días de cuentas por cobrar.	Ratio / Días	Mejorar el ratio de liquidez a 1.5 y reducir DPC a menos de 40 días.	Jefe de Finanzas	Quincenal	Informe de flujo de caja y KPIs de rotación.
Implementar tecnologías innovadoras para fortalecer la gestión del riesgo crediticio.	Adoptar herramientas de analítica predictiva y automatización para análisis de riesgo.	Índice de morosidad y tiempo promedio de recuperación.	%	Reducir la morosidad en 20% y acortar el tiempo de recuperación en 15 días.	Gerente de Riesgos	Mensual	Dashboard de morosidad y alertas tempranas.
Aumentar base de nuevos clientes	Implementar programa de referidos con incentivos económicos	Número de cuentas nuevas abiertas vía referidos.	Número de cuentas / Nuevas captaciones	1,000 cuentas / meses	Gerente de Marketing y Sucursales	Mensual	Informe con seguimientos.

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 2 presenta el esquema propuesto para realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos dentro del marco de la gestión institucional del Banco ABC. Este modelo se basa en el uso de indicadores clave de desempeño (KPIs), los cuales permiten medir cuantitativamente, y de forma periódica, la efectividad de las acciones ejecutadas (Kaplan & Norton 2020). Cada uno de los objetivos estratégicos está vinculado a un plan de acción específico, con unidades de medida pertinentes, metas bien delimitadas y responsables claramente asignados. Esta disposición facilita el correcto control de los objetivos, el seguimiento oportuno de los avances y promueve una cultura de transparencia y rendición de cuentas. (Anthony & Govindarajan 2022).

Igualmente, se ha establecido una periodicidad de revisión de manera individual para cada indicador, dependiendo primeramente de la naturaleza y el nivel de criticidad de

los objetivos relacionados. Esta buena práctica permite ampliamente generar reportes que utilicen indicadores recientes, en vigor y relevantes para mejorar y transformar de forma efectiva la gestión financiera, desempeñando el papel de insumo para optimizar la toma de decisiones respaldadas y sustentadas (Bryson 2018). Incorporando esta lógica de medición por función, no solo se mejora la eficiencia operativa, sino que también se refuerza la alineación entre las metas estratégicas y la ejecución táctica en todos los niveles organizacionales.

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

Con el propósito de fortalecer la capacidad competitiva del Banco ABC y responder de forma directa y precisa a los desafíos actuales que hay en el sector financiero, se recomiendan varias líneas determinantes y estratégicas. Estas acciones son con el fin de orientar y optimizar la experiencia del cliente, mejorar en un alto nivel la gestión del banco a la interna y poder así expandir la cobertura que se tiene en el mercado a través de herramientas altamente tecnológicas.

2.1. Explorar alternativas

Incrementar la autogestión financiera a través de plataformas digitales. La implementación de canales digitales que permitan a los usuarios gestionar sus productos financieros de manera autónoma representa una alternativa eficaz para modernizar los servicios bancarios. Este tipo de herramientas mejora la interacción cliente–banco, reduce los costos operativos y contribuye al fortalecimiento de la inclusión financiera. Como han señalado estudios recientes, las plataformas digitales no solo agilizan los procesos, sino que también permiten alcanzar segmentos de la población tradicionalmente excluidos del sistema financiero (Salas et al., 2022).

Diseñar un sistema de monitoreo de liquidez en tiempo real. Contar con una herramienta que permita observar la posición de liquidez del banco en tiempo real se vuelve indispensable en escenarios de volatilidad. ya que permitirá visualizar el nivel de captaciones que se necesitaría generar para los siguientes meses con el fin de cumplir con la cobertura de liquidez ante un masivos retiros de depositantes en cuestión que no hayan sido renovados por otro lado, esta herramienta facilitará para la toma decisiones más oportunas y reduce la exposición a eventos inesperados relacionados con flujos de caja. La automatización de esta función es clave para anticiparse a desequilibrios financieros y actuar preventivamente. En este sentido, la literatura financiera moderna destaca que el monitoreo continuo de la liquidez es un componente esencial para garantizar la estabilidad de una institución financiera (Hull & Roth, 2021).

Gestionar alianzas estratégicas con enfoque comercial. Una alternativa muy viable para ampliar la capacidad de los servicios del banco es establecer alianzas con otras organizaciones del sector, como: Conafips, Banco Central, Fondos de Inversión, empresas fintech, proveedores tecnológicos entre otras entidades. Estas contribuciones permiten compartir recursos, examinar nuevos canales de distribución de captaciones de DPF y fortalecer la marca institucional de Banco ABC. Al respecto, diversos autores coinciden en que las alianzas estratégicas bien estructuradas pueden potenciar el posicionamiento de las organizaciones y generar ventajas sostenibles frente a la competencia (Kotler & Keller, 2021).

Fortalecer las competencias del personal a través de la formación en habilidades blandas, interpersonales y de negociación. La excelencia que tiene el servicio financiero se encuentra sumamente relacionada con el nivel de preparación que tiene el personal que forma parte de él. Aumentar las capacitación que tienen los equipos

en ramas como comunicación efectiva, conexión emocional y buenas técnicas de negociación ayuda a mejorar la atención al cliente, y también aumenta de forma directa las posibilidades que tienen de concretar/cerrar ventas, para así lograr relaciones comerciales duraderas. Varios expertos importantes en el campo de comportamiento organizacional sostienen ampliamente que el desarrollo de estas habilidades blandas afecta en la productividad y en el entorno de trabajo (Robbins & Judge, 2020).

2.2. Limitar alternativas

En definitiva, se ha organizado la información de las alternativas estratégicas en un cuadro comparativo que simplifica su análisis desde un panorama más integral. Se tienen en cuenta varios aspectos como el nivel de ajuste con los objetivos institucionales, los requerimientos técnicos y operativos para su funcionalidad, y los resultados que se proyectan a partir de su implementación y ejecución. Esta estructura permite verificar cada propuesta en competencia de su potencial nivel impacto y viabilidad dentro del contexto actual del Banco ABC. Además, este enfoque permite visualizar y redireccionar los compromisos institucionales que implicaría cada alternativa en términos de inversión, tiempo y capacidades internas. Así, no solo se identifican sus rendimientos, sino también los posibles desafíos que podrían presentarse durante su implementación.

Tabla 3.*Matriz para limitar alternativas.*

ALTERNATIVA	ALINEACIÓN CON OBJETIVOS PROPUESTOS	ASPECTOS A TOMAR EN CUENTA	RESULTADOS ESPERADOS
Desarrollar servicios financieros de autogestión mediante plataformas digitales.	Fomenta la innovación y mejora la competitividad a través de la digitalización de servicios.	Requiere inversión en tecnología y seguridad digital, así como adaptación del cliente al uso de plataformas.	Mayor autonomía del cliente, reducción de costos operativos y mejora en la eficiencia del servicio.
Implementar un sistema integral de monitoreo y proyección de liquidez en tiempo real para una toma de decisiones financiera más oportuna.	Fortalece la gestión financiera al asegurar la disponibilidad de recursos líquidos suficientes para operar eficientemente y enfrentar obligaciones imprevistas.	Requiere inversión en herramientas tecnológicas de análisis financiero, integración con sistemas contables y capacitación del equipo en gestión de liquidez y riesgos.	Reducción del riesgo de iliquidez, cumplimiento oportuno de obligaciones, mejora en la calificación financiera institucional y aumento en la confianza de inversionistas y clientes.
Establecer alianzas estratégicas de marketing en Banco ABC para ampliar la presencia dentro del sector financiero.	Apoya el crecimiento institucional mediante el posicionamiento de marca y atracción de nuevos clientes.	Debe analizarse el mercado para establecer alianzas estratégicas que aporten valor y visibilidad efectiva.	Aumento de la presencia institucional en el mercado y captación de nuevos segmentos de clientes.
Capacitar al personal en habilidades blandas y técnicas de negociación para fortalecer la atención y ventas.	Fortalece la gestión del talento humano, optimizando el desempeño comercial y la calidad del servicio.	Demanda procesos continuos de capacitación y evaluación del desempeño del talento humano.	Mejora en la calidad de atención, aumento en la conversión de ventas y fortalecimiento de la relación con el cliente.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis que se hace entre las alternativas muestra grandes diferencias importantes en términos de dificultad de ejecución, inversión necesaria y el nivel en el que impactarán en la liquidez del Banco ABC. Cada una de ellas responde a grandes necesidades específicas que fueron detectadas en el diagnóstico de la institución, por lo que su nivel de efectividad radica altamente en factores como el potencial operativo que tiene el banco, la disponibilidad de recursos y el calendario de desarrollo. Estas similitudes o semejanzas permiten tener una base completamente sólida para así continuar con una selección más fundamentada de las alternativas, que ayude a equilibrar la viabilidad y los resultados requeridos duraderos en el transcurso del tiempo (Hill, Schilling & Jones, 2021).

2.3 Formalizar las alternativas.

A partir del análisis efectuado, se plantean las siguientes opciones.

Alternativas 1. Desarrollar servicios financieros de autogestión mediante plataformas digitales.

Alternativas 2. Implementar un sistema integral de monitoreo y proyección de liquidez en tiempo real para una toma de decisiones financiera más oportuna.

Alternativas 3. Establecer alianzas estratégicas de marketing en Banco ABC para incrementar la presencia dentro del sector financiero.

Alternativas 4. Capacitar al personal en habilidades blandas y técnicas de negociación para fortalecer la atención y ventas.

3. Analizar y valorar las alternativas

Una vez formalizadas las alternativas estratégicas, se procede a su evaluación comparativa considerando su capacidad para abordar la problemática actual del Banco ABC, relacionada con la disminución en la captación de depósitos y la afectación a su liquidez operativa. El análisis contempla el alineamiento de cada propuesta con los objetivos institucionales de sostenibilidad, eficiencia y reposicionamiento competitivo. Se toma en cuenta tanto las desventajas que podrían contemplarse al momento de la implementación como los beneficios proyectados a corto y mediano plazo.

Esta equiparación permite identificar los puntos con mayor impacto y débiles de cada opción, evaluando su alteración en la gestión de liquidez, el uso de recursos y herramientas tecnológicas, la experiencia del cliente y la estabilidad financiera de la entidad.

En la Tabla 4 se resume este análisis de forma estructurada.

3.1. Análisis de alternativas.

Tabla 4.
Análisis de ventajas y desventajas de las distintas alternativas.

	Desarrollar servicios financieros de autogestión mediante plataformas digitales	Implementar un sistema integral de monitoreo y proyección de liquidez en tiempo real para una toma de decisiones financieras más oportuna.	Establecer alianzas estratégicas del marketing en Banco ABC para ampliar la presencia dentro del sector financiero.	Capacitar al personal en habilidades blandas y técnicas de negociación para fortalecer la atención y ventas.
	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4
VENTAJAS				
Característica	Permite al banco monitorear saldos, flujos y comportamiento de clientes, mejorando la previsión de liquidez.	Consolida información de distintas áreas (operaciones, crédito, tesorería, etc.) para análisis completo.	Sinergias, ampliación de servicios, mayor visibilidad	Mejora atención, negociación y comunicación
Grupos de interés	Ciente - Área de tecnología: Supervisan que las plataformas cumplan con normativas de seguridad, protección de datos y solvencia.	Directivos - Tesorería y Finanzas: Exigen controles adecuados para evitar crisis de liquidez.	Beneficio para clientes, áreas comerciales, accionistas	Beneficia personal, clientes, gerencia y banco
Aplicación	La disponibilidad de información en tiempo real permite ajustar decisiones financieras (por ejemplo, prever picos de retiros o necesidades de fondeo).	Facilita el cumplimiento de normativas relacionadas con reservas y niveles mínimos de liquidez.	Campañas conjuntas, acceso a nuevos mercados	Flexible, aplicable en varias áreas
Costos de implementación	Infraestructura tecnológica (servidores, seguridad, mantenimiento)	Capacitación de Personal - Consultoría externa	Reducción de costos compartidos	Costos moderados, alta relación costo-beneficio
Tiempo de implementación	3 a 12 meses	3 a 12 meses	3 a 12 meses	Corto Plazo
DESVENTAJAS				
Característica	X	El sistema puede ser muy complejo, lo que dificulta su uso para algunos usuarios internos.	X	Necesita diseño adecuado, posible resistencia
Grupos de interés	X	x	Incertidumbre interna, posibles conflictos con socios.	Posible percepción negativa y desigualdad
Aplicación	X	x	X	Requiere seguimiento y medición difícil
Costos de implementación	Puede ser un freno si el Banco ABC tiene restricciones presupuestarias.	El desarrollo o compra y personalización puede ser costoso, especialmente para Banco ABC	X	Gastos en expertos y tiempo, posibles costos indirectos
Tiempo de implementación	Retrasos por complejidad	Problemas técnicos o administrativos pueden alargar el cronograma.	Negociación lenta, demoras regulatorias.	X

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Valoración de alternativas.

En torno a las entidades del sector financiero, la planificación estratégica requiere de la evaluación de alternativas factibles que permitan optimizar los procesos internos y mejorar la calidad del servicio al cliente. Se plantean en el análisis cuatro alternativas orientadas al fortalecimiento en Banco ABC, en el que se detallan los costos estimados junto con sus respectivos fundamentos técnicos y económicos.

En la Tabla 5, se muestran los costos para las distintas alternativas.

Tabla 5.
Valoración y costeo de alternativas.

	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativ 4
Plataformas digitales de autogestión	\$40.000	\$0	\$0	\$0
Sistema de monitoreo y proyección de liquidez	\$0	\$50.000	\$0	\$0
Alianzas estratégicas de marketing	\$0	\$0	\$30.000	\$0
Capacitación en habilidades blandas y negociación	\$5.000	\$7.000	\$5.000	\$12.000
Infraestructura tecnológica adicional	\$10.000	\$12.000	\$8.000	\$5.000
Total de Inversión	\$55.000	\$69.000	\$43.000	\$17.000
Tiempo de implementación	6 meses	5 meses	4 meses	Operativo

Fuente: Elaboración propia con insumos obtenidos de fuentes públicas y páginas oficiales de proveedores informáticos.

Alternativa 1. La primera alternativa proyecta el desarrollo de servicios financieros de autogestión mediante plataformas digitales. Esta solución está alineada con las tendencias actuales del sector bancario, donde la digitalización es un elemento fundamental de competitividad (KPMG, 2022). Los costos estimados incluyen:

Incremento de nuevas plataformas digitales (\$40.000). Se estima la creación o licenciamiento de un nuevo software adaptado a las necesidades de la institución y del cliente, con enfoque en seguridad, experiencia de usuario, y capacidad de crecimiento. Esto incluye módulos de autenticación, acceso a productos financieros y autoservicio.

Capacitación al personal (\$5.000). Para la correcta adopción de la nueva plataforma se requiere capacitación del personal en temas de soporte, uso de la plataforma y gestión de incidencias.

Presupuesto en infraestructura tecnológica (\$10.000). Incluye el reemplazo de nuevos servidores, sistemas de respaldo y herramientas de control y monitoreo.

El costo total aproximado es de \$55.000 con un tiempo de preparación de hasta seis meses. Esta alternativa permitiría a los clientes acceder a servicios de manera autónoma, mejorando la eficiencia operativa.

Alternativa 2. Esta opción propone implementar un sistema integral de monitoreo y proyección de liquidez en tiempo real, permitiendo una toma de decisiones más informada. Según Deloitte (2020) afirma que la buena gestión en el manejo proactivo de la liquidez es esencial para la estabilidad financiera de toda institución.

Sistema de monitoreo (\$50.000). El valor contempla el desarrollo o adquisición de software especializado con paneles de control, alertas y proyecciones financieras.

Capacitación (\$7.000). Se destina a la formación de usuarios en el uso del sistema, interpretación de indicadores y análisis de escenarios.

Infraestructura (\$12.000). Requiere servidores con alta disponibilidad y herramientas analíticas.

El costo es de \$69.000, con una duración de cinco meses para su implementación. Esta alternativa disminuye el riesgo operativo y mejora la planeación financiera.

Alternativa 3. La tercera alternativa se orienta a establecer alianzas estratégicas de marketing con otras instituciones financieras para ampliar la presencia de marca.

Costos de campañas y alianzas estratégicas (\$30.000). Incluye relaciones comerciales, diseño de campañas, acciones conjuntas de marketing.

Capacitación en marketing (\$5.000). Para asegurar una gestión efectiva de las alianzas y herramientas de comunicación.

Infraestructura (\$8.000). La integración de instrumentos de medición de impacto y plataformas tecnológicas y/o digitales para el buen seguimiento de KPIs.

El costo total es de \$43.000, con adaptación de hasta cuatro meses. Esta estrategia favorece el posicionamiento institucional y expansión de mercado.

Alternativa 4. Finalmente, se propone reforzar la capacitación del personal en habilidades blandas y técnicas de negociación.

Capacitación (\$12.000). Incluye talleres, charlas de atención al cliente, capacitación en riesgos, comunicación efectiva y resolución de conflictos.

Infraestructura (\$5.000). Incorporar nuevas plataformas de capacitación en modalidad virtual, materiales, y recursos didácticos de fácil uso.

El total estimado es de \$17.000, siendo una opción de mejora continua que no implica cambios estructurales.

Cada alternativa involucra niveles distintos de inversión, impacto institucional y complejidad para el cumplimiento de la implementación. Las alternativas 1 y 2 presentan un panorama tecnológico, mientras que las alternativas 3 y 4 se orientan al fortalecimiento institucional y de talento humano. Lo seleccionado debe considerar los objetivos estratégicos, la capacidad de inversión y el retorno esperado. Además, es primordial evaluar la coherencia de cada propuesta con la situación actual del Banco y su proyección a mediano y corto plazo. Esta evaluación también debe tomar en cuenta los beneficios y riesgos asociados a la ejecución de cada opción, así como la sostenibilidad y eficiencia de sus resultados en el tiempo.

Tabla 6.*Análisis de beneficios de las alternativas por modelo de gestión y solución técnica.*

	BENEFICIOS
Alternativa 1 Desarrollar servicios financieros de autogestión mediante plataformas digitales	– Facilita al cliente gestionar sus productos bancarios de forma rápida y sin intermediarios, optimizando tiempos.
	– Reduce la carga operativa del personal, lo que mejora la eficiencia interna.
	– Aumenta la retención de clientes al ofrecer canales modernos y convenientes.
	– Disminuye el riesgo de liquidez al automatizar procesos de consulta y operaciones relacionadas con cuentas, inversiones y transferencias.
	– Promueve una experiencia digital estandarizada, alineada con la transformación tecnológica del sector financiero.
Alternativa 2 Implementar un sistema integral de monitoreo y proyección de liquidez en tiempo real	– Otorga visibilidad inmediata sobre la posición financiera del banco, facilitando una respuesta rápida ante escenarios de presión de liquidez.
	– Mejora la toma de decisiones al contar con proyecciones confiables basadas en datos actualizados.
	– Minimiza el riesgo de descalce entre activos y pasivos mediante alertas tempranas.
	– Fortalece el cumplimiento normativo al generar reportes automáticos y trazables.
	– Contribuye a la eficiencia financiera al optimizar el uso del capital disponible.
Alternativa 3 Establecer alianzas estratégicas de marketing para ampliar la presencia del Banco ABC	– Se integra fácilmente a sistemas de gestión bancaria y permite personalización según las necesidades del Banco ABC.
	– Aumenta la exposición de la marca en segmentos de mercado poco explorados, fortaleciendo la captación de depósitos.
	– Fomenta la diferenciación frente a la competencia mediante campañas conjuntas con empresas del ecosistema financiero.
	– Impulsa la entrada a nuevos canales de distribución a menor costo.
	– Estimula el crecimiento orgánico de clientes, lo cual fortalece la base de fondeo.
Alternativa 4 Capacitar al personal en habilidades blandas y técnicas de negociación	– Favorece la generación de sinergias para compartir tecnologías, eventos o contenidos que posicionen al banco.
	– Eleva la percepción de modernidad y confianza de la entidad financiera.
	– Mejora la calidad del servicio al cliente, incrementando la fidelización y la recomendación boca a boca.
	– Eleva la capacidad del equipo comercial para concretar ventas de productos de captación y colocación.
	– Disminuye errores operativos en la atención, lo que refuerza la imagen institucional.
	– Fomenta una cultura organizacional centrada en la empatía, la resolución de conflictos y la gestión eficiente del tiempo.
	– Contribuye al cumplimiento de metas estratégicas de forma sostenible.
	– Reduce la rotación de personal al invertir en su desarrollo profesional.

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis comparativo de las cuatro alternativas propuestas, se ha determinado que la opción más adecuada para responder a la problemática identificada es la implementación de un sistema integral de monitoreo y proyección de liquidez en tiempo real (Alternativa 2). Esta decisión se sustenta en la necesidad urgente del Banco ABC de mejorar su capacidad de anticipación y respuesta frente a cambios en el flujo de fondos, en un segmento financiero caracterizado por su alto nivel cambiante y creciente competitividad. A diferencia de las demás alternativas, esta propuesta permite una gestión más técnica y dinámica de la liquidez, al incorporar herramientas que ofrecen visualización

inmediata, alertas automatizadas y proyecciones basadas en escenarios reales. Además, su enfoque tecnológico no solo optimiza la toma de decisiones financieras, sino que también reduce el riesgo operativo asociado a procesos manuales y desactualizados.

Al mejorar la gestión de liquidez, esta alternativa impacta contribuye de manera indirecta pero significativamente al aumento de los depósitos a la vista y depósitos a la vista en Banco ABC. Esta herramienta fortalece la capacidad de la institución para gestionar eficientemente sus recursos y anticipar desequilibrios financieros, lo que se traduce en una mayor confianza de los clientes y/o usuarios. En un entorno donde la seguridad y la solidez financiera son factores clave para los depositantes, unos procesos modernos y bien estructurados refuerzan la imagen del banco como una entidad financiera confiable y responsable.

Adicionalmente, el acceso permanente a información actualizada sobre la situación de liquidez también permite una planificación y un ajuste más eficaces. Los productos de depósitos. Esto permite ofrecer condiciones mucho más competitivas, como diferentes tipos de interés más atractivos o plazos más adecuados, sin comprometer la estabilidad operativa de la entidad. Gracias a una mejor gestión de los activos líquidos el sistema permite liberar recursos que pueden ser destinados para la ejecución de mejores estrategias comerciales y de negocio.

En general la herramienta tecnología propuesta no sólo mejora el control financiero interno, sino que también se convierte en un facilitador estratégico para el diseño y la implementación de medidas que promuevan la sostenibilidad mediante la base de recaudación de fondos.

Tabla 7.

Proyección de estrategia de Gestión Financiera al implementar la alternativa.

ESTADO DE RESULTADOS											
		1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Captación DPF											
Colocacion/Cartera		85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Pago de Interes DPF		6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Colocacion Cartera de Credito		25%									
Provision y Riesgo		10%									
Sistema	\$ 69.000,00										
	Mar-25	Apr-25	May-25	Jun-25	Jul-25	Aug-25	Sep-25	Oct-25	Nov-25	Dec-25	Jan-26
	\$ 313.872,77	\$ 313.872,77	\$ 313.872,77	\$ 313.872,77	\$ 313.872,77	\$ 313.872,77	\$ 321.719,59	\$ 329.762,58	\$ 338.006,64	\$ 346.456,81	\$ 355.118,23
Colocacion	\$ 266.791,85	\$ 266.791,85	\$ 266.791,85	\$ 266.791,85	\$ 266.791,85	\$ 266.791,85	\$ 273.461,65	\$ 280.298,19	\$ 287.305,65	\$ 294.488,29	\$ 301.850,50
Rendimiento / Cartera Crédito	\$ 66.697,96	\$ 66.697,96	\$ 66.697,96	\$ 66.697,96	\$ 66.697,96	\$ 66.697,96	\$ 68.365,41	\$ 70.074,55	\$ 71.826,41	\$ 73.622,07	\$ 75.462,62
Pago Intereses DPF	\$ 18.832,37	\$ 18.832,37	\$ 18.832,37	\$ 18.832,37	\$ 18.832,37	\$ 18.832,37	\$ 19.303,18	\$ 19.785,75	\$ 20.280,40	\$ 20.787,41	\$ 21.307,09
Amortización del Sistema			\$ 575,00	\$ 575,00	\$ 575,00	\$ 575,00	\$ 575,00	\$ 575,00	\$ 575,00	\$ 575,00	\$ 575,00
Provision y Riesgo	\$ 26.679,19	\$ 26.679,19	\$ 26.679,19	\$ 26.679,19	\$ 26.679,19	\$ 26.679,19	\$ 27.346,17	\$ 28.029,82	\$ 28.730,56	\$ 29.448,83	\$ 30.185,05
Costos Operativos	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Costos Tecnológicos	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Margen neto	\$ 15.186,41	\$ 15.186,41	\$ 14.611,41	\$ 14.611,41	\$ 14.611,41	\$ 14.611,41	\$ 18.141,07	\$ 18.683,97	\$ 19.240,45	\$ 19.810,83	\$ 20.395,48
Variacion							\$ 3.529,66	\$ 542,90	\$ 556,47	\$ 570,39	\$ 584,65
Comparativo							\$ 74.207,06	\$ 96.271,81			
							\$ 22.064,75				

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla se plantea una proyección financiera orientada a fortalecer la capacidad de gestión del riesgo de liquidez mediante la incorporación de un sistema tecnológico especializado. Este sistema, con un costo de implementación de \$69.000,00, está diseñado para mejorar los procesos de monitoreo en tiempo real y la toma de las decisiones estratégicas son elementos clave para garantizar la estabilidad financiera en un entorno altamente dinámico y competitivo dentro del Banco ABC. Según el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2019), la gestión proactiva del riesgo de liquidez mediante herramientas tecnológicas reduce de forma significativa la exposición a crisis de liquidez y contribuye al fortalecimiento de la solvencia institucional.

La proyección aprecia un incremento progresivo en las captaciones de depósitos a plazo fijo (DPF), que inicia en marzo de 2025 con un monto mensual de \$313.872,77 y alcanza \$355.118,23 en enero de 2026. Este crecimiento responde a una estrategia de captación mensual que eleva gradualmente pasando de un 1,2% inicial hasta un 2,5% a partir de septiembre de 2025, como estrategia principal estrategia por otro lado se optó por ofrecer una mejor tasa de interés a los depositantes ya que respecto a años anteriores Banco ABC maneja tasas referenciales desde un 3.50% hasta un 5.60% por el nivel de

competitividad existente, por ende en la proyección se plantea como estrategia de recuperación incrementar la tasa pasiva hasta un 6%, lo cual resulta atractivo del banco frente a los depositantes.

Al mismo tiempo, esperamos y planteamos una amplia colocación de cartera de crédito, alrededor del 85% de los recursos captados, asegurando la generación de rendimientos para los meses posteriores y el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad. Tomando en cuenta que para mantener una cartera de crédito eficiente el área operativa en conjunto con el área de negocios y comercial deben optar por realizar un análisis exhaustivo al momento de colocar los recursos que a su vez se detalla a continuación serán destinados a microcréditos.

El rendimiento esperado de la colocación de cartera crédito se muestra con un aumento de \$66.697,96 en marzo de 2025 hasta \$75.462,62 en enero de 2026, reflejo de una política estratégica y eficiencia en la gestión de colocación eficiente que va la mano de un manejo prudente del riesgo crediticio. En cuanto a los costos, el pago de intereses por captaciones DPF se mantiene en un rango de \$18.832,37 a \$21.307,09 mensuales, acorde con el crecimiento de las captaciones y las variaciones en las tasas ofrecidas. Por otro lado, la amortización a 10 años plazo por el sistema tecnológico implica un desembolso con periodicidad mensual constante de \$575, mientras que los costos operativos evidencian una reducción planificada de \$5.000 a \$2.000 mensuales respectivamente desde septiembre de 2025, en línea con una mayor eficiencia institucional.

Un elemento esencial en este ejercicio de proyección es la provisión para mitigar riesgos según Superintendencia de Economía popular y solidaria (2023) afirma que: Las entidades deberán calificar la cartera de crédito y contingentes en relación a la morosidad y al segmento de crédito al que pertenecen.

En contexto se puede visualizar que las provisiones crecen de \$26.679,19 en los primeros meses hasta \$30.185,05 en enero de 2026, cubriendo al 100% y asegurando un adecuado respaldo ante posibles deterioros de la cartera. Los costos tecnológicos adicionales se estabilizan en \$1.000 con periodicidad mensual, presenciando el mantenimiento y soporte de la nueva plataforma implementada..

Como resultado de esta estrategia, el margen neto proyectado muestra una tendencia creciente, pasando de \$15.186,41 en mayo de 2025 a \$20.395,48 en enero de 2026, lo que ratifica la viabilidad del proyecto. Este desempeño responde al equilibrio entre la expansión de las captaciones, la eficiencia operativa y la contribución del sistema de monitoreo y seguimiento implementado. De acuerdo con Deloitte (2020), la integración de soluciones tecnológicas para la gestión de liquidez no solo optimiza los costos, sino que también incrementa la resiliencia de las entidades financieras frente a eventos adversos y cambios precipitados en el entorno económico.

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

4.1 Determinación de riesgos

El riesgo, desde una perspectiva organizacional, se concibe como la posibilidad de que un evento futuro afecte negativamente los objetivos estratégicos, operativos o financieros de una entidad (Hopkin, 2018). En el contexto bancario, una gestión deficiente del riesgo puede derivar en pérdidas económicas, reducción de la confianza de los clientes y debilitamiento de la posición competitiva. Por esta razón, identificar, evaluar y anticipar escenarios adversos resulta indispensable para fortalecer la toma de decisiones y garantizar la continuidad del negocio (Lam, 2014). La gestión del riesgo adquiere un papel protagónico cuando se abordan procesos críticos como la administración de liquidez, donde

cualquier falla puede desencadenar consecuencias que comprometen la estabilidad financiera institucional.

En función de la elección de la Alternativa 2, la implementación de un sistema integral de monitoreo, seguimiento, control y proyección de liquidez en tiempo real, se vuelve imprescindible identificar los riesgos asociados a su desarrollo e implementación. Este ejercicio permite anticipar posibles obstáculos técnicos, operativos o de gestión que podrían retrasar el cumplimiento de los objetivos trazados. Asimismo, facilita la formulación de nuevas estrategias de prevención orientadas a asegurar la eficacia y sostenibilidad del sistema propuesto. Al contar con una visión clara de los eventos de riesgo, el banco puede optimizar la asignación de recursos y diseñar protocolos de respuesta que reduzcan la vulnerabilidad del proceso.

En este sentido, el análisis de riesgos no solo respalda la toma de decisiones, sino que también fortalece la planificación del proyecto, ya que permite definir acciones específicas que minimicen los efectos adversos. Esto cobra mayor relevancia en un entorno como el actual, donde la agilidad y la precisión en la gestión de liquidez se han convertido en factores determinantes para la competitividad. Incorporar esta perspectiva preventiva desde las primeras fases del proyecto permitirá al Banco ABC no solo anticiparse a posibles contingencias, sino también establecer un marco de seguimiento que garantice el éxito de la solución tecnológica a mediano y largo plazo.

Tabla 8.
Lluvia de ideas para determinación de riesgos

ESTRATÉGICOS	1.- Escenarios de liquidez mal planificados
	2.- Decisiones financieras tomadas sin participación del área de riesgos
	3.- Falta de visión a largo plazo en la gestión de liquidez
	4.- Desalineación entre estrategias comerciales y disponibilidad de fondos
	5.- Falta de políticas de contingencia ante crisis
	6.- Falta de benchmarking con prácticas líderes del mercado
OPERATIVOS	1.- Desajustes en flujos de caja diarios
	2.- Retrasos en conciliaciones de saldos
	3.- Capacitación insuficiente del personal
	4.- Falta de automatización transaccional
	5.- Errores en reportes de liquidez
	6.- Procesos manuales propensos a fallos
FINANCIEROS	1.- Cambios en tasas de interés afectan activos y pasivos
	2.- Mala estructura de fondeo
	3.- Elevada dependencia de financiamiento a corto plazo
	4.- Baja rentabilidad de activos líquidos
	5.- Riesgo de incumplimiento regulatorio por déficit de liquidez
	6.- Manuales propensos a fallos
TECNOLÓGICOS	1.- Fallas en el sistema de monitoreo de liquidez
	2.- Ataques informáticos que bloquean acceso a fondos
	3.- Falta de integración entre sistemas financieros
	4.- Desactualización tecnológica de plataformas
	5.- Errores en la lectura de datos automatizados
EXTERNOS	1.- Aumento en la competencia bancaria
	2.- Cambios en comportamiento de los depositantes

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 8 presenta una clasificación de los principales factores de riesgo que podrían afectar la liquidez del Banco ABC, agrupados en cinco categorías: estratégicos, operativos, financieros, tecnológicos y externos. Esta identificación se realizó mediante una lluvia de ideas que permitió reunir percepciones internas sobre posibles amenazas, facilitando una visión más integral del entorno institucional. La segmentación temática de los riesgos permite enfocar los esfuerzos de mitigación según su naturaleza, lo que contribuye a una gestión de liquidez más proactiva y estructurada.

Tabla 9.*Escalas de gravedad y probabilidad para evaluación de riesgos*

Escala de Gravedad		Escala de Probabilidad		Niveles de Impacto	
Insignificante	1	Muy improbable	1	Bajo	1 - 6
Menor	2	No es probable	2	Medio	7 - 12
Moderada	3	Posible	3	Alto	13 - 25
Importante	4	Probable	4		
Catastrófica	5	Muy probable	5		

Fuente: Asana.com

La Tabla 9 presenta una herramienta de evaluación de riesgos basada en una matriz que combina dos variables clave: la probabilidad de que ocurra un evento y la magnitud de sus consecuencias. Esta metodología ayuda a clasificar los riesgos según su nivel de severidad en categorías bajas, medias o altas, lo cual facilita la identificación de los puntos más importantes que se deben tener en cuenta durante la toma de decisiones, orientadas hacia medidas cautelares y de corrección (Project Management Institute, 2021).

Implementar este análisis al Banco ABC es de ayuda fundamental para poder anticiparnos a situaciones incómodas que podrían perjudicar en gran medida a su estabilidad financiera y de operación. Al jerarquizar los riesgos con base en su impacto y frecuencia, la entidad puede asignar de manera más eficiente sus recursos, diseñar respuestas adecuadas para cada escenario y reforzar su capacidad de respuesta ante posibles eventos y/o afectaciones que impacten directamente a la liquidez institucional.

Tabla 10.
Matriz de impacto de riesgos

		Probabilidad				
		1	2	3	4	5
Gravedad	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

Fuente: Asana.com

En la tabla 10 titulada: Matriz de impacto de riesgos es una herramienta clave para la evaluación de riesgos financieros. Su esquema permite visualizar de forma sistemática el grado de exposición ante diferentes eventos, combinando las variables de probabilidad de que puede ocurrir y la gravedad de sus consecuencias. Esta integración genera un valor numérico que promueve la fácil clasificación y priorización dentro del sistema de gestión de riesgos.

El enfoque resulta de una composición en multiplicar el nivel de probabilidad (del 1 al 5) por el nivel de gravedad en escala (también del 1 al 5), donde el resultado se interpreta de acuerdo con una escala de colores: verde para riesgos bajos (valores entre 1 y 6), amarillo para los riesgos medios que comprenden entre el 7 y el 12, y el color rojo para los riesgos altos, entre el número 13 y el número 25. La categorización aporta a las entidades a identificar cuáles son los eventos de riesgos que requieren atención urgente y cuáles pueden ser monitoreadas con menor magnitud de impacto (Oluwafemi & Afolabi, 2023).

Tabla 11.*Determinación del impacto de los riesgos identificados*

TIPO DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	GRAVEDAD	PROBABILIDAD	IMPACTO DEL RIESGO
Riesgo Operativo	Incapacidad para cubrir obligaciones inmediatas debido a la desajustes en los flujos de caja diario.	4	4	16
Riesgo de Tecnología	Fallas en el sistema de monitoreo de liquidez.	3	3	9
Riesgo de Mercado	Cambios en tasas afectan valor de activos y costos del fondeo.	4	4	16
Riesgo Regulatorio	Incumplimiento de normativas de liquidez exigidas por la SB.	5	3	15
Riesgo Estratégico	Escenarios de liquidez mal planificados.	3	3	9
Riesgo Operativo	Retrasos ocasionales en la conciliación de saldos diarios sin impacto en la disponibilidad de liquidez.	2	2	4
Riesgo de Gobernanza Financiera	Debilidad en políticas, controles o supervisión del riesgo de liquidez.	3	2	6
Riesgo de Tecnología	Pérdida o bloqueo de fondos por ataques informáticos.	5	3	15
Riesgo Operativo	Capacitación insuficiente del personal.	3	4	12
Riesgo Operativo	Falta de automatización y validez transaccional.	3	3	9
Riesgo Externo	Aumento de competencia bancaria en tasas y productos (Fintech).	4	3	12
Riesgo Externo	Cambios en los comportamientos de los depositantes (bank run) a pesar de que el banco este solvente.	4	4	16

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 11 detalla los principales riesgos identificados en el Banco ABC, evaluados a partir de una matriz que cruza dos variables clave: la gravedad de sus consecuencias y la probabilidad de ocurrencia. Esta metodología permite asignar un puntaje de impacto a cada riesgo, facilitando su clasificación en niveles bajo, medio o alto. El enfoque adoptado busca optimizar la toma de decisiones respecto a cuáles eventos requieren intervención prioritaria.

Del análisis se desprende que cinco riesgos presentan un impacto alto (valores de 15 y 16), destacándose la incapacidad para cumplir con obligaciones inmediatas por falta de liquidez, los cambios por la variabilidad en tasas de interés que alteran directamente los costos de financiamiento, el incumplimiento de normativas regulatorias ante la entidad de control (Superintendencia de Bancos) y en contexto tecnológicos la pérdida de información

por ciberataques. Estos riesgos podrían comprometer seriamente la estabilidad operativa y financiera del banco si no se gestionan oportunamente.

En la categoría de riesgo medio (9 y 12), se evidencia la insuficiente capacitación del personal, fallos en los sistemas de monitoreo del indicador de liquidez, y la falta de automatización, los cuales, aunque no representan amenazas inmediatas de gran magnitud, sí pueden generar interrupción en el área operativa o afectar la eficiencia si no se mitigan a tiempo.

Y por último, los indicadores de riesgo de bajo (4 y 6), como retrasos en conciliaciones o problemas menores en los controles de gobernanza, requieren un seguimiento constante pero no constituyen, por sí solos, amenazas con mayor riesgo para la continuidad del negocio.

En consecuencia la aplicación de esta herramienta analítica permite definir con mayor precisión las acciones que deben priorizarse, tomando en cuenta la relevancia y posible impacto de cada riesgo identificado. Al ordenar los eventos según su nivel de severidad y posibilidad de ocurrencia, se facilita una asignación más eficiente de recursos para su control. Acorde a lo indicado por el Project Management Institute (2021), las matrices de riesgo son instrumentos clave para anticipar contingencias, establecer prioridades y fortalecer la capacidad de respuesta organizacional frente a posibles amenazas que puedan afectar sus metas estratégicas.

4.2 Priorización de riesgos y estrategias de mitigación.

Para aproximarse de manera efectiva y oportuna a los riesgos ya antes identificados para el proceso de implementación del sistema de monitoreo, seguimiento y proyección de liquidez en tiempo real, es de suma urgencia establecer un orden de priorización basado en la medición de su nivel de impacto y por consiguiente la probabilidad de que ese evento

ocurra. Esta clasificación permite enfocar los esfuerzos del Banco ABC en los eventos más críticos, asignando los recursos disponibles de manera estratégica para prevenir afectaciones significativas en el desarrollo del proyecto. Al priorizar los riesgos, se busca reforzar la toma de decisiones y anticipar posibles interrupciones que puedan comprometer los resultados esperados. El enfoque adoptado considera tres aspectos fundamentales: la severidad del riesgo en caso de ocurrir, la causa potencial y la acción recomendada.

Esta unificación brinda un panorama más preciso sobre las altas amenazas, ayudando a la planificación de medidas de prevención acordes al nivel de exhibición. A su vez, se añaden acciones más específicas para disminuir los efectos negativos o fortalecer los mecanismos de respuesta organizacional.

En la siguiente tabla 12 para priorización de riesgos estratégicos con el fin de organizar y agrupar los riesgos según su nivel prioridad y vinculando directamente con las estrategias de mitigación ya antes propuestas. Este proceso no solo aporta mayor solidez al proyecto, sino que también fortalece la capacidad del banco para enfrentar entornos complejos, alineándose con una gestión moderna y proactiva de la liquidez financiera.

Tabla 12.
Tabla para priorización de riesgos Estratégicos.

TIPO	EVENTO DEL RIESGO	EFFECTO DEL RIESGO	CAUSA POTENCIAL	IMPACTO	ACCIÓN RECOMENDADA	RESPONSABLE
Riesgo Operativo	Incapacidad para cubrir obligaciones inmediatas debido a la desajustes en los flujos de caja diario.	Problemas de liquidez que dificultan operaciones diarias y comprometen la reputación.	Desajuste entre flujos de entrada y salida de efectivo.	16	Implementar un sistema de gestión de liquidez en tiempo real.	Gerencia de Tesorería
Riesgo de Tecnología	Fallas en el sistema de monitoreo de liquidez.	Desinformación sobre la posición de liquidez que puede llevar a decisiones erróneas.	Limitaciones tecnológicas o falta de actualización en los sistemas.	9	Actualizar e integrar el sistema de monitoreo con alertas automáticas.	Área de Tecnología
Riesgo de Mercado	Cambios en tasas afectan valor de activos y costos del fondeo.	Pérdidas económicas y dificultad para cubrir pasivos en condiciones desfavorables.	Volatilidad en el mercado financiero y tasas de interés.	16	Diseñar una estrategia de cobertura ante variaciones de tasas.	Dirección Financiera
Riesgo Regulatorio	Incumplimiento de normativas de liquidez exigidas por la SB.	Sanciones regulatorias y pérdida de credibilidad ante entes de control.	Desconocimiento o inadecuado seguimiento a cambios normativos.	15	Fortalecer el cumplimiento normativo con capacitaciones periódicas.	Área Legal y Cumplimiento
Riesgo Estratégico	Escenarios de liquidez mal planificados.	Falta de respuesta oportuna ante crisis de liquidez.	Ausencia de modelos predictivos y de escenarios.	9	Desarrollar simulaciones de escenarios de estrés de liquidez.	Departamento de Planeación Financiera
Riesgo Operativo	Retrasos ocasionales en la conciliación de saldos diarios sin impacto en la disponibilidad de liquidez.	Errores contables menores que no afectan la operatividad del banco.	Fallos operativos menores en conciliaciones contables.	4	Automatizar conciliaciones contables con revisiones periódicas.	Contabilidad
Riesgo de Gobernanza Financiera	Debilidad en políticas, controles o supervisión del riesgo de liquidez.	Controles ineficientes que permiten la persistencia de riesgos críticos.	Falta de políticas claras y seguimiento ineficiente.	6	Revisar y actualizar políticas internas de riesgo financiero.	Comité de Riesgos
Riesgo de Tecnología	Pérdida o bloqueo de fondos por ataques informáticos.	Fraudes o interrupciones operativas por vulnerabilidades tecnológicas.	Ciberataques o vulnerabilidades en la infraestructura digital.	15	Fortalecer la ciberseguridad con pruebas periódicas y firewalls.	Seguridad Informática
Riesgo Operativo	Capacitación insuficiente del personal.	Fallas en la gestión de clientes y disminución de ventas.	Falta de entrenamiento en procesos clave.	12	Establecer programas de formación continua al personal.	Recursos Humanos
Riesgo Operativo	Falta de automatización y validez transaccional.	Procesos lentos o errores en operaciones financieras.	Dependencia de procesos manuales.	9	Integrar herramientas digitales para validar transacciones.	Operaciones
Riesgo Externo	Aumento de competencia bancaria en tasas y productos (Fintech).	Pérdida de clientes hacia bancos más ágiles e innovadores.	Innovación acelerada de la competencia.	12	Rediseñar portafolios con propuestas competitivas y ágiles.	Marketing Estratégico
Riesgo Externo	Cambios en los comportamientos de los depositantes (bank run) a pesar de que el banco este solvente.	Fuga de depósitos por percepción negativa sin justificación real.	Desinformación y pánico financiero de los clientes.	16	Comunicar de forma clara la solidez financiera del banco.	Comunicaciones Corporativas

Fuente: Elaboración propia.

5. Plan de implementación.

La adaptación del sistema integral de monitoreo y proyección de liquidez se desarrollará en tres fases, distribuidas en un período de cinco meses. Esta planificación responde a la necesidad de establecer un orden secuencial y funcional para la dispersión de la solución tecnológica, asegurando que cada fase fortalezca progresivamente la capacidad del Banco ABC para gestionar de forma anticipada y precisa sus niveles de liquidez.

Fase 1: Evaluación y planificación. Esta etapa inicial se enfoca en el levantamiento de información clave para comprender el estado actual de los sistemas financieros utilizados por la entidad. Incluye el diagnóstico de herramientas existentes, la

selección del proveedor más adecuado para la solución tecnológica y la definición de los indicadores fundamentales que serán monitoreados. El objetivo de esta fase es sentar una base sólida que oriente con claridad las decisiones técnicas y estratégicas que se tomarán en las siguientes etapas.

Fase 2: Desarrollo e integración de la herramienta tecnológica. En esta etapa se desarrolla y fija el diseño y la implementación del sistema, que incluye su instalación, configuraciones de licencias e integración con los procesos internos del banco. La finalidad es garantizar que la herramienta funcione de manera fluida y que se encuentre alineada con las dinámicas operativas de banco ya existentes. Esta etapa es clave para consolidar una plataforma que permita proyectar escenarios de liquidez con precisión y en tiempo real, aportando para que los oficiales de riesgos puedan ejecutar análisis diarios sobre los indicadores del Banco y mejorando así la toma de decisiones y la capacidad de respuesta ante cambios del entorno financiero.

Fase 3: Capacitación y puesta en marcha. En esta última etapa se considera la formación del personal que hará uso del sistema, así como la ejecución de pruebas finales y el inicio de la operación con monitoreo. Esta etapa busca asegurar que los diferentes usuarios asignados para esta área comprendan el correcto funcionamiento de la herramienta, puedan interpretar correctamente los datos generados y estén preparados para aplicar medidas oportunas. Una correcta capacitación permitirá maximizar el uso del sistema y garantizar su sostenibilidad a corto plazo.

En conjunto, este plan de implementación ha sido diseñado para facilitar una transición ordenada hacia una gestión actualizada de la liquidez, fortaleciendo la capacidad y competitividad institucional del Banco ABC en un contexto financiero altamente en constante cambio.

5.1. Cronograma de implementación.

El cronograma proyectado detalla las actividades necesarias para la implementación del sistema de monitoreo y proyección de liquidez, organizadas por fases y distribuidas en un período de cinco meses. Además de establecer la secuencia temporal, incluye una estimación de costos por etapa, lo que permite planificar de manera eficiente los recursos requeridos para la ejecución del proyecto.

Tabla 13.
Resumen cronograma de tareas del proyecto.

CRONOGRAMA PROYECTADO						
ACTIVIDAD	2025					TOTAL/100%
	abr	may	jun	jul	ago	
	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 32.000,00	\$ 25.000,00	\$ 9.000,00	
FASE 1: Evaluación y planificación	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00				\$ 3.000,00
1.1 Diagnóstico de sistemas actuales	\$ 1.000,00					
1.2 Selección de proveedor tecnológico	\$ 500,00	\$ 500,00				
1.3 Definición de indicadores y requerimientos		\$ 1.000,00				
FASE 2: Desarrollo e integración tecnológica			\$ 32.000,00	\$ 18.000,00		\$ 50.000,00
2.1 Desarrollo o adquisición del sistema de monitoreo			\$ 26.000,00			
2.2 Instalación y configuración de infraestructura			\$ 6.000,00	\$ 6.000,00		
2.3 Integración del sistema con procesos internos				\$ 12.000,00		
FASE 3: Capacitación y puesta en marcha				\$ 7.000,00	\$ 9.000,00	\$ 16.000,00
3.1 Capacitación a usuarios				\$ 7.000,00		
3.2 Pruebas y ajustes finales					\$ 7.000,00	
3.3 Puesta en marcha y monitoreo inicial					\$ 2.000,00	

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Costos de implementación.

En la tabla 13 Resumen del cronograma del proyecto la implementación del sistema de monitoreo y proyección de liquidez en tiempo real calcula una inversión de \$69.000, distribuida en tres etapas estratégicas en un periodo de cinco meses. Esta planificación permite organizar los recursos de forma escalonada, priorizando las actividades críticas del proyecto y asegurando una ejecución eficiente.

Durante los 2 primeros meses, se desarrollan actividades de planeación, diagnóstico interno y selección del proveedor del sistema. Estas actividades requieren una inversión de

\$3.000, orientada a precisar los requerimientos técnicos garantizando que el proceso inicie con una base sólida.

En la fase central del proyecto, correspondiente a los meses tres y cuatro, se lleva a cabo la implementación tecnológica. En este período se ejecutan los trabajos de desarrollo e integración del sistema, así como la instalación de la infraestructura necesaria para su funcionamiento. Esta etapa representa el mayor esfuerzo financiero, con una inversión total de \$50.000, ya que contempla el diseño del software, la configuración de paneles de monitoreo, la programación de alertas y la adquisición de servidores tecnológicos de alto rendimiento.

En la última etapa, en el quinto mes se centró en la capacitación del equipo operativo y la validación del sistema en ambiente real. Se destinan \$16.000 para actividades técnicas, pruebas piloto de funcionamiento y soporte inicial durante la puesta en marcha. Este proceso asegura que el personal esté completamente capacitado y orientado para utilizar la herramienta de monitoreo de forma eficiente desde el primer día de su puesta en marcha.

Esta composición de costos, en conjunto con el cronograma operativo, soluciona el objetivo de implementar una solución financiera orientada a mejorar la gestión de liquidez institucional del Banco ABC, promoviendo decisiones más informadas y oportunas en un entorno cada vez más dinámico.

6. Conclusiones.

La administración de liquidez en el Banco ABC ha mostrado un deterioro continuo, como lo demuestra la reducción del Indicador, que comprende desde un 93,10% en el año 2012 considerando ser un banco sólido frente a sus pasivos exigibles sin embargo con un alto índice de activos ociosos que no generan rentabilidad. y para marzo 2025 con alto

índice de liquidez, esta caída indica una menor habilidad del banco para cumplir con sus compromisos a corto plazo utilizando los fondos disponibles, lo que plantea un riesgo operativo financiero considerable.

El análisis de la evolución de las cifras de DPF, fondos disponibles y depósitos ahorro a la vista entre diciembre 2024 y marzo 2025 demuestra una combinación perjudicial para Banco ABC:

Disminución de los fondos disponibles en más del 50%, aumento abrupto de los depósitos a la vista, que son altamente exigibles, y una salida significativa de depósitos a plazo, lo cual afecta desfavorablemente la eficiencia y gestión financiera de Banco ABC.

Se desarrolló y evaluó un importante proyecto tecnológico para mejorar la supervisión, monitoreo e integración financiera, cuyo plan de implementación requiere una inversión de USD 69.000,00, que se distribuye en tres fases. Nuestra propuesta busca de forma directa el fortalecimiento de los procesos internos altamente vinculados con la gestión de liquidez del banco.

Las estimaciones realizadas evidencian que, mediante la aplicación de estrategias de captación más competitivas y el uso de un sistema de monitoreo en tiempo real, es posible alcanzar un crecimiento sostenible en los depósitos captados, al mismo tiempo que se conserva un equilibrio adecuado entre colocación de cartera, provisiones y costos operativos. Es sencillo evidenciar que el proyecto es altamente viable y es capaz de brindar valor, tanto en términos de rentabilidad como de estabilidad institucional.

Se concluye que la implementación del sistema de monitoreo de indicadores de liquidez si contribuye directamente, al permitir un control y seguimiento en tiempo real, aporta para un mejor toma de decisiones y mayor eficiencia en la asignación de fondos.

Esto representa un movimiento clave para restablecer la confianza operativa y mitigar los riesgos identificados.

7. Recomendaciones.

Tener un indicador de liquidez en niveles estables, idealmente entre el 40% y 60%, pues este intervalo garantiza un equilibrio entre seguridad operativa y eficiencia financiera. Se recomienda evitar tanto niveles excesivamente altos mayor al 60% y menor al 40% (por ineficiencia en uso de fondos) como niveles críticos (por riesgo de iliquidez).

Implementar el proyecto tecnológico propuesto de forma inmediata, siguiendo el cronograma establecido, priorizando la adquisición del sistema de monitoreo y su integración con los procesos internos, para lograr una trazabilidad completa de los flujos de fondos.

Establecer nuevas políticas dinámicas de gestión para la mejora de captaciones, especialmente para depósitos de ahorro a la vista y DPF, con el fin de generar una mejorar la estructura de pasivos a corto plazo y reducir la presión sobre la liquidez diaria.

Desarrollar un sistema de alertas tempranas internas, basado en indicadores clave como disponibilidad de fondos, vencimientos de depósitos, y rotación de cartera, que permita reaccionar ante desviaciones críticas del indicador de liquidez.

Capacitar continuamente al personal en el uso del nuevo sistema tecnológico, asegurando su correcta aplicación, interpretación de datos y alineación con los objetivos estratégicos del banco.

Evaluar constantemente el desempeño del proyecto, no solo en términos operativos sino también financieros, garantizando que los beneficios estimados se mantengan o mejoren, y que se sigan generando retornos positivos para los accionistas.

7.1. Recomendaciones específicas.

Incrementar la captación de depósitos estables (a plazo). Diseñar e implementar campañas de productos de ahorro a plazo fijo con tasas competitivas y segmentación por perfil de cliente, para fortalecer la base de pasivos no exigibles y mejorar la estabilidad de la liquidez estructural.

Reestructurar el portafolio de captaciones a la vista. Evaluar los productos a la vista con alta rotación y reformular sus condiciones (mínimos de mantenimiento, incentivos por permanencia) con el fin de reducir la presión sobre los fondos disponibles y aumentar la permanencia de los saldos.

Dar continuidad al fortalecimiento del sistema de control de riesgo de liquidez, promoviendo su integración con otros módulos tecnológicos como los de gestión de riesgo crediticio, operativo y de mercado, para una mejor proyección integral de la gestión de riesgos.

Implementar el sistema de monitoreo tecnológico propuesto. Ejecutar el proyecto tecnológico de monitoreo de liquidez conforme al cronograma presentado, priorizando su integración con sistemas internos de captaciones, tesorería y riesgos, para permitir una visualización centralizada y en tiempo real de la posición de liquidez.

Definir un indicador de liquidez objetivo entre 40% y 60%. Establecer como política interna el alcance del indicador de riesgo de liquidez en un rango mínimo del 40%, lo que garantiza cobertura ante retiros masivos de sus depositantes a corto plazo sin afectar la rentabilidad del banco.

Crear un Comité de Seguimiento de Liquidez. Constituir un comité de monitoreo mensual del indicador de liquidez, que incluya representantes de tesorería, riesgos y operaciones, con facultades para tomar decisiones tácticas ante desbalances.

Utilización de canales digitales para atraer fondos. Potenciando la captación de DPF mediante la banca móvil y plataformas digitales, simplificando el proceso de apertura de cuentas, realizar depósitos inmediatos, sistema de inversiones a plazo fijo con simulaciones en tiempo real, procesos de renovaciones automatizada, especialmente en segmentos jóvenes y no bancarizados.

Planeación de convenios de captación institucional. Desarrollar acuerdos con instituciones públicas, empresas privadas y ONGs para captar fondos institucionales a mediano plazo y largo plazo, diversificando el origen de los recursos y disminuyendo la dependencia de clientes individuales. ya que con la obtención de estos se generarían una nueva cartera de clientes y posteriormente a la colocación de créditos con fines productivos.

Capacitar al personal en gestión financiera y uso del nuevo sistema. Brindar formación técnica a los equipos de trabajo sobre el uso del sistema tecnológico de monitoreo y sobre principios de gestión de liquidez, asegurando una implementación efectiva y sostenible del proyecto.

Referencias

- Salazar Pico, F. (2022). *Gravedad, urgencia y tendencia en el análisis estratégico*. Revista Gestión. Recuperado de <https://revistagestion.ec/analisis-estrategia/gravedad-urgencia-y-tendencia-en-el-analisis-estrategico/>
- Deloitte. (2020). *Liquidity risk management: The new normal*. Deloitte Insights.
- EY. (2019). *Financial Planning and Analysis Benchmarking Survey*.
- KPMG. (2022). *Digital Banking: Enhancing customer experience through transformation*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Dirección de marketing* (16. ed.). Pearson.
- PwC. (2021). *Retail banking 2025 and beyond: The future of retail banking*.
- Boateng, S. L. (2022). *Digital transformation in financial services: Navigating consumer behavior in the fintech era*. Routledge.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Mishkin, F. S., & Eakins, S. G. (2021). *Financial markets and institutions* (9th ed.). Pearson Education.
- Schroeder, M. (2020). *Liquidity risk management: A practitioner's perspective*. Springer.
- Van Greuning, H., & Bratanovic, S. B. (2023). *Analyzing banking risk: A framework for assessing corporate governance and risk management* (5th ed.). World Bank Publications.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

- Oluwafemi, O. J., & Afolabi, M. B. (2023). *Enterprise Risk Management in Financial Institutions: A Strategic Approach*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-031-34233-1>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2020). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (13th ed.). Cengage Learning.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2020). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (3rd ed.). Pearson Education.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2022). *Management control systems* (15th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Hull, J. C., & Roth, M. (2021). *Risk management and financial institutions* (6th ed.). Wiley.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Salas, C., Rojas, J., & Medina, P. (2022). *Transformación digital en la banca y su impacto en la inclusión financiera en América Latina*. Editorial FintechPress.
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2021). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (13th ed.). Cengage Learning.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (5th ed.). Kogan Page.

Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls* (2nd ed.). Wiley.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2019). *Principios para la gestión y supervisión del riesgo de liquidez*. Banco de Pagos Internacionales.

<https://www.bis.org>

Deloitte. (2020). *La gestión proactiva de la liquidez: Clave para la resiliencia financiera*.

Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2023). *Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones*,

<https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Calificacion-activos-riesgo.pdf>