

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICE-RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**“ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA LA DIVISIÓN DE
BANCA PRIVADA EN EL BANCO PANAMERICANO, S.A.
(PANABANK)”**

Por:

KATHYA CARRASQUILLA DE DÍAZ

1999



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICE-RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**“ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA LA DIVISIÓN DE
BANCA PRIVADA EN EL BANCO PANAMERICANO, S.A.
(PANABANK)”**

Por:

KATHYA CARRASQUILLA DE DÍAZ

**Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos para optar
por el Grado de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO.**

1999

APROBADO POR:

Director de Tesis *Fredy H. Herrera C.*

Miembro del Jurado *Rodrigo de Jesús*

Miembro del Jurado *Ernesto A. Celis*

Representante de la Vicerrectoría de Investigación y

Postgrado *Dr. Alfredo Figueroa Navarro*

Fecha *19/VIII/1999*

DEDICATORIA

Dedico esta tesis con todo mi amor a mi pequeña Valeria Isabelle, para que le sirva de ejemplo en el establecimiento de sus metas profesionales. Igualmente, quiero dedicar todo el esfuerzo invertido en este trabajo a mi esposo Juan Raúl, ya que él ha sido el impulso y la motivación para el logro de mis objetivos en el plano profesional y personal. Ha sabido acompañarme y apoyarme en todos los momentos de tensión, además que supo comprenderme cada día en el que no pude brindarle tiempo. Siempre me ha alentado a conseguir cada una de las cosas que me propongo, por eso este logro es en parte de él.

No puedo cerrar esta dedicatoria sin incluir a mi madre. Bien dice el dicho que madre sólo hay una y por eso esta tesis está también dedicada a ti, Mamita Querida. Por todos los momentos que has compartido y vivido conmigo, por tus consejos y tu apoyo incondicional.

Kathya

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a la Profesora Melva E. Herrera Ortíz por su guía y supervisión para elaborar este trabajo investigativo, ya que gracias a su asesoramiento ha sido posible culminarlo. En igual medida, quiero extender mi más sincero agradecimiento al Profesor Manuel de Jesús De León, Coordinador del Programa de Maestría y a todo el personal administrativo de CECOMINT por la colaboración brindada durante los dos años de estudios de maestría y durante el proceso de preparación de la tesis.

Agradezco a la Gerencia del Banco Panamericano, S.A., lugar donde laboro, ya que sin el apoyo informativo que se me brindó, jamás hubiera sido posible llevar a cabo esta tesis de Maestría.

Deseo incluir en este agradecimiento a mi gran amiga Pía Tatis por haberme acompañado, mano a mano, durante todo el periodo de la maestría. A todos y cada uno de los mencionados, mi más profundo y eterno agradecimiento.

Kathya

ÍNDICE

	Página
Resumen en Español	1
Resumen en Inglés	2

CAPÍTULO PRIMERO

INTRODUCCIÓN

A. CONSIDERACIONES GENERALES	4
1. Antecedentes de la Banca en Panamá	4
a) Situación Actual	7
2. Origen del Servicio de Banca Privada	9
a) El Servicio de Banca Privada en Panamá	11
B. JUSTIFICACIÓN	13
1. Planteamiento del Problema	14
2. Objetivos Generales	15
3. Objetivos Específicos	15
4. Aspectos Metodológicos	16
5. Marco de la Investigación	17
6. Descripción de los Capítulos	18
C. DISPOSICIONES LEGALES	21
1. La Nueva Ley Bancaria	21
2. La Ley sobre la Defensa de la Competencia	23

CAPÍTULO SEGUNDO

GENERALIDADES DEL BANCO PANAMERICANO, S.A. (PANABANK)

A. DESCRIPCIÓN GENERAL	25
1. Antecedentes Históricos de Panabank	25
2. Misión y Principios Básicos	26
3. Actividad Principal	27

4. Situación Actual de Panabank	28
5. Estructura Organizacional	29
6. Sucursales	31
7. Compañías Afiliadas	31
B. PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCARIOS OFRECIDOS	33
1. Clasificación de las Bancas	34
a) Banca Corporativa	34
b) Banca de Consumo	35
c) Banca de Inversión	36
2. Productos de Captación	38
a) Cuentas de Ahorro	38
b) Cuentas Corrientes	40
c) Depósitos a Plazo Fijo	41
d) Depósitos "Overnight"	42
e) Panafund	42
f) Cuentas Cifradas	43
g) Cuentas en el Exterior	45
3. Productos de Colocación	46
a) Préstamos Personales	46
b) Préstamos de Autos	48
c) Préstamos Comerciales	49
d) Préstamos Hipotecarios Residenciales	50
e) Tarjetas de Crédito	51
f) Arrendamiento Financiero de Bienes Muebles "Leasing"	52
C. LA COMPETENCIA	54
1. Participación de Mercado	55
a) Préstamos Hipotecarios	55
b) Préstamos Comerciales	56
c) Préstamos Personales	57
D. ANÁLISIS FODA DE PANABANK	59
1. Fortalezas y Debilidades	59
2. Oportunidades y Amenazas	60

CAPÍTULO TERCERO

APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES SOBRE EL SERVICIO DE BANCA PRIVADA

A. LOS CLIENTES DE BANCA PRIVADA	63
1. Características Generales	63
2. Clasificación	66
a) Clientes de Depósitos a Plazo Fijo	66
b) Clientes de Tarjeta Visa Gold	67
B. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	68
1. Variables	68
a) Servicio Personalizado	68
b) Posicionamiento	68
c) Competencia	68
d) Capacitación	69
e) Información	69
f) Venta Cruzada de Productos	69
g) Promoción	70
h) Transacciones	70
i) Tecnología	70
j) Precio	70
2. Formato de la Encuesta	72
3. Hipótesis de Trabajo	75
4. Población y Muestra	75
5. Recolección de Datos	78
6. Tabulación	78
C. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES	83
1. Concentración de Resultados	83
2. Resultado por Variables	83

CAPÍTULO CUARTO

ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA IMPLEMENTAR LA DIVISIÓN DE BANCA PRIVADA

A. FUNDAMENTOS DEL SERVICIO DE BANCA PRIVADA	93
1. Definición	93
2. Ventajas	94
3. Funciones	96
a) Asesoramiento Financiero	96
b) Asesoramiento Jurídico y Fiscal	96
c) Información Puntual sobre Oportunidades de Negocios	96
d) Gestión y Administración de Patrimonios	97
e) Prestación de Todos los Servicios Bancarios	97
f) Informe Patrimonial	97
g) Ofrecer Soluciones Puntuales a Todos los Clientes	98
h) Asesoramiento en Seguros	98
B. ORGANIZACIÓN DE LA DIVISIÓN DE BANCA PRIVADA	99
1. Misión de la División	99
2. Objetivos y Metas	100
3. Organigrama de la División	102
4. Descripción de Funciones de Puestos de Trabajo	102
a) Gerente de Banca Privada	103
b) Oficial de Banca Privada	104
c) Asistente de Banca Privada	105
5. Normas y Procedimientos	107
6. Programa de Motivación	109
7. Formularios y Documentación para Clientes	110
a) Aplicación	110
b) Tolerancia al Riesgo	114
C. PRODUCTOS ESPECIALIZADOS PARA EL MERCADEO DE LA DIVISIÓN DE LA BANCA PRIVADA	123
1. Fideicomisos	124
2. Fondos Mutuos	126
3. Bonos	130

4. Acciones	133
5. Fundaciones de Interés Privado	135
D. ESTRATEGIA DE MERCADEO	139
1. Segmentación del Mercado	139
a) Demográfica	140
b) Grado de Conocimiento en Productos de Inversión	143
b) Orientación del Riesgo en Inversión	145
2. Escogencia del Grupo "Target"	145
3. Estrategia de Penetración	147
4. Orientación del Servicio de Banca Privada	148
5. Promoción y Distribución del Servicio de Banca Privada	149
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	152
Conclusiones	153
Recomendaciones	159
BIBLIOGRAFÍA	162
ANEXOS	166

ÍNDICE DE CUADROS

Número	Detalle	Página
I	Esquema Comparativo	14
II	Los 10 mayores Bancos Privados Panameños	54
III	Préstamos Hipotecarios Residenciales-Cartera por Banco	56
IV	Préstamos Comerciales-Cartera por Banco	57
V	Préstamos Personales- Cartera por Banco	58
VI	Variables e Indicadores para la Encuesta	71
VII	Hoja de Tabulación	81
VIII	Concentración de Resultados	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Número	Detalle	Página
1	Organigrama Departamental – Panabank	30
2	Gráfica de la Variable No.1 Servicio Personalizado	84
3	Gráfica de la Variable No.2 Posicionamiento	85
4	Gráfica de la Variable No.3 Competencia	85
5	Gráfica de la Variable No.4 Capacitación	86
6	Gráfica de la Variable No.5 Información	87
7	Gráfica de la Variable No.6 Venta Cruzada de Productos	88
8	Gráfica de la Variable No.7 Promoción	88
9	Gráfica de la Variable No.8 Transacciones	89
10	Gráfica de la Variable No.9 Tecnología	90
11	Gráfica de la Variable No.10 Precio	91
12	Organigrama para la División de Banca Privada	102

ÍNDICE DE ANEXOS

Número	Detalle	Página
1	Traducción Oficial del Resumen en Español	167
2	Listado de Bancos con Licencia General, Internacional y de Representación	169
3	Fragmento de la Gaceta Oficial No. 23.499 de 12 de marzo de 1998, por la cual se reforma el Régimen Bancario y se crea la Superintendencia de Bancos	176
4	Folletos de Diferentes Productos Ofrecidos por Panabank	182
5	Folletos de Fondos Mutuos ofrecidos por Wall Street Securities	189
6	Publicaciones de algunos Puestos de Bolsa de Bancos del Centro Bancario Panameño	194
7	Carta de Autorización para utilizar el nombre del Banco Panamericano, S.A. (Panabank) en el trabajo investigativo	198

RESUMEN EN ESPAÑOL

La selección del tema **“Estrategia de Mercadeo para la División de Banca Privada en el Banco Panamericano, S.A. (PANABANK)”** surge de la necesidad actual que presenta el banco en estudio de crear el servicio de Banca Privada de una manera estructurada. Debido al avance tecnológico y la globalización de mercados, los bancos deben ofrecer siempre servicios que estén a la vanguardia del desarrollo en cuanto a mercados financieros y de capital.

El Servicio de Banca Privada ha sido establecido a nivel organizacional como una División, con la finalidad de ofrecer servicios de primera a clientes que generan altos rendimientos para los bancos; a la vez que mantienen niveles sustanciales de capital. Este servicio se brinda en los Centros Bancarios para mantener a clientes especiales sumamente satisfechos, al igual que para captar nuevos clientes de la competencia que sienten que no pueden contar con atención personalizada, servicios de consejería individualizados y respuestas inmediatas.

Sobre la base de estos planteamientos, el presentar este proyecto será de gran apoyo para la Gerencia General de la institución bancaria sujeta al estudio, ya que le permitirá implementar la División de Banca Privada mediante lineamientos claramente detallados para su funcionamiento, con metas y objetivos. Además, podrá contar con el diseño de una estrategia de mercadeo que incluye la segmentación del mercado, la promoción, la orientación del servicio, entre otras cosas.

La investigación se apoyará en información obtenida mediante encuestas realizadas a los clientes potenciales a recibir los servicios de Banca Privada dentro de la institución bancaria. Las encuestas evaluarán los efectos de variables, tales como: servicio personalizado, posicionamiento, competencia, capacitación, información, venta cruzada de productos, promoción, transacciones, tecnología y precio sobre el servicio de Banca Privada.

El objetivo fundamental de esta investigación es formular conclusiones y recomendaciones, para la implementación de la División de Banca Privada, las cuales el Banco Panamericano, S.A. (Panabank) pueda llevar a la práctica con la seguridad de que tendrá éxito y redundarán en su beneficio económico e integral. Esta investigación será considerada como un manual escrito de procedimientos, políticas, formularios y estrategias de venta, el cuál servirá de guía, para la correcta operación de la División que se propone.

RESUMEN EN INGLÉS

The selection of the subject **"Marketing Strategy for the Private Banking Division in Banco Panamericano, S.A. (PANABANK)"** arises from the present need of said bank to create the private banking service in a structures manner. Due to technological development and market's globalization, banks must always offer services updated with the development of financing and capital markets.

Private banking services have been established as a Division at an organizational level, with the purpose to offer first class services to clients producing large profits for banks, at the same time that they keep substantial levels of capital. This service is offer in the Banking Centers to keep special clients highly satisfied, as well as to attract new clients from the competitors who feel the lack of personalized attention, individual counseling services and immediate answers.

Based on these statements, presenting this project will be of great help for the General Management of the banking institution subject to the study, as it will allow the implementation of the Private Banking Division through clearly detailed guidelines for its functioning, with goals and purposes. Further, will have at hand the design of a marketing strategy including the market's segmentation, promotion, and orientation of the service, among other things.

The investigation will be based on information obtained by means of inquiries carried out with potential clients of the private banking within the banking institution. Inquiries will appraise the effects of variables, such as personalized service, positioning, competence, training, information, cross sales of products, promotion, transactions, technology and price on the service of Private Banking.

The main purpose of this research is to pose conclusions and recommendations for the implementation of the Private Banking Division, which Banco Panamericano, S.A. (Panabank) may carry out in the filed with the confidence of having success and economical and integral benefits. This research shall be considered as a written manual of procedures, policies, forms and sale's strategies, which will be a guide for the correct operation of the Division proposed.

CAPÍTULO PRIMERO

INTRODUCCIÓN

A. CONSIDERACIONES GENERALES

1. Antecedentes de la Banca en Panamá

Desde 1513, cuando Vasco Nuñez de Balboa divisó el Mar del Sur, Panamá ha cumplido su trayectoria de servicio internacional e intercambio comercial. Con el nacimiento de la República, cobra relevancia el establecimiento de un sistema monetario basado en la paridad y libre circulación del dólar, para el surgimiento de una banca internacional de reconocido prestigio .

Según menciona el economista **Marco A. Fernández B.** en la **Revista Centro Financiero** de Junio de 1995, el sistema bancario en Panamá a finales de 1960 estaba compuesto por un pequeño grupo de aproximadamente 15 bancos extranjeros y nacionales privados y por los dos bancos Estatales (El Banco Nacional de Panamá y la Caja de Ahorros. Sin embargo, desde el inicio de la vida republicana en Panamá existían entidades financieras extranjeras que operaban en un sistema de libertad de movimientos de capitales y con un ordenamiento monetario muy parecido al actual.

Continúa indicando Fernández que, al cierre del año 1970, el total de activos del sistema era 854 millones de dólares (83.6% del PIB), con depósitos totales de 752 millones y una cartera de préstamos internos de 420 millones. Dos años después de la promulgación de la Ley Bancaria, Decreto 238 de 2 de julio de 1970, en 1972, los activos totales alcanzaron B/.1,919 millones (92.7% del PIB),

con depósitos de B/.1,710 millones y préstamos locales por B/.1,375 millones. Esta Ley reformó el régimen bancario existente hasta 1970 y creó su primer ente regulador. Cabe mencionar, que antes de la promulgación de la Ley Bancaria ya existía un sistema bancario importante que aprovechaba la libre movilidad de capitales y las ventajas tributarias que ofrecía el Código Fiscal. Desde inicios de la década de los 90 los activos totales del Centro Bancario han venido repuntando, como resultado combinado del retorno de los capitales a América Latina y de la solución de la crisis bancaria de 1988 y 1989.

El Centro Bancario Panameño ha sufrido tres etapas claras desde su inicio formal en 1970. La primera que comprende hasta 1982, la segunda de 1983 a 1989 y la tercera de 1990, a la fecha. La primera etapa se caracterizó por un crecimiento sostenido por la expansión del mercado internacional de eurodólares y la participación de nuevos bancos en el mercado nacional. En la segunda etapa, se observa un decrecimiento en la participación de los bancos internacionales producto de la crisis de endeudamiento latinoamericana y la paralización de los flujos de capitales hacia la región, el cuál tuvo su punto mínimo a causa de la crisis política que culminó en 1989. Desde este momento, el Centro Bancario Panameño ha mostrado una tendencia creciente por el restablecimiento de la situación política, al igual que por la fuerte repatriación de capitales hacia América Latina.

El sector financiero antes de 1970 se centraba en la banca, al ser la institución de intermediación financiera más importante. Es a partir de 1975, cuando se inicia el desarrollo de instituciones de ahorro y préstamo de cierta importancia. No existía ninguna institución especializada que realizara la supervisión de las operaciones. (p. 45)

Luis H. Moreno, en su libro Panamá una Vocación de Servicio – Centro Bancario Internacional, menciona que el Centro Bancario, que incluye por definición, todas las licencias que se otorgan: General, Internacional y de Representación; en contraste con el Sistema Bancario que comprende sólo las licencias de naturaleza general, registró un crecimiento impactante en el número de licencias concedidas, de 23 en 1970 a 125 en 1983. La crisis de la deuda latinoamericana, el debilitamiento de la economía regional, la pérdida de importancia y competitividad relativas del Centro panameño, el traslado de préstamos y captaciones a casas matrices, iniciaron a partir de 1984 un descenso gradual hasta la actualidad. (p. 65)

Igualmente, señala que el número de licencias no representa el total de bancos. En 1997, el número total de licencias es de 108 y está representado por 82 propietarios institucionales de 29 países. (p.65)

a) Situación Actual

El Ministerio de Economía y Finanzas, en su Informe Económico de 1998, señala que el Centro Bancario Panameño al cierre de este año reportó activos totales por la suma de B/. 36.6 miles de millones, registrando un pequeño incremento con relación al año anterior. A pesar de la crisis financiera internacional, que generó el retiro de fondos de países emergentes, nuestro Centro Bancario denotó resultados positivos. Igualmente, demuestra estabilidad y solidez en el sistema monetario-bancario, lo cual está siendo considerado para aplicarlo en otros países. (p.18)

Las operaciones internas de la banca también han presentado significativos aumentos en todos sus componentes, destacándose el incremento en el monto de las inversiones, los depósitos de los particulares y crédito interno. Por otro lado, la banca privada panameña no-internacional ha emitido bonos en los mercados financieros internacionales con éxito.

Una manifestación de la madurez y desarrollo de los bancos panameños se observa en el proceso de privatización del IRHE, en el cual dos consorcios bancarios locales participaron en el financiamiento, siendo la primera vez que se da un proceso de privatización de tal magnitud en Latinoamérica.

El sistema bancario continúa la expansión del crédito interno, la cual se financió con el incremento de los depósitos internos, con emisiones de bonos por parte de bancos panameños y con recursos del Fondo Fiduciario depositados en la banca internacional en la plaza.

Los intereses sobre depósitos tuvieron una pequeña disminución, sin embargo, los de la banca extranjera tendieron a incrementarse ligeramente para poder ser más competitivos con los bancos locales. Los intereses sobre préstamos disminuyeron para 1998, con relación al año anterior. Esta situación refleja la evolución en los mercados internacionales, al igual, que una menor inflación. Sin embargo, la baja en intereses internacionales y en Estados Unidos ha sido mayor. Esto ha dado como resultado que el margen de intereses activos y pasivos haya bajado, generando una mayor competitividad dentro del sistema. (p.19)

La Nueva Legislación Bancaria, implementada en 1998, ha creado un programa de reforma estructural con el objetivo de reforzar los mecanismos de regulación prudencial, introducir las normas del Comité de Basilea, como el estándar en las operaciones de los bancos, reforzar la capacidad reguladora de la entidad encargada, mejorar y modernizar las normas que brindan seguridad y respaldo al depositante. Esta nueva política mejora la confianza en el sistema, lo que permite aprovechar mejor la posición financiera competitiva de Panamá.

Con esta Nueva Ley, la Comisión Bancaria Nacional deja de existir y es reemplazada por la Superintendencia de Bancos. (p.20)

Según información publicada en Internet, por la Superintendencia de Banco al 1 de julio de 1999, el total de bancos autorizados con Licencia General es 57, con Licencia Internacional es 25 y con Licencia de Representación 10. Si se desea conocer los nombres de los bancos, favor referirse al Anexo No.2 titulado, Listado de Bancos con Licencia General, Internacional y de Representación. (Véase Anexo No. 2)

2. Origen del Servicio de Banca Privada

La banca privada se originó en el Siglo XVI, por los comerciantes ricos de casas en Suiza, los cuales estaban en la búsqueda de protección para sus activos. Dos siglos después, gracias a la Revolución Industrial, la ciudad de Londres, en Inglaterra, surge como un centro mundial de comercio y de alta riqueza individual, para lo cual los bancos de esta ciudad ofrecieron un servicio especial para manejar la creciente riqueza de las familias comerciantes. Así se inicia el servicio de Banca Privada en el continente Europeo.

Al mismo tiempo, cruzando el Atlántico, los Estados Unidos de América, una joven nación, tuvo un rápido crecimiento hacia el panorama de la ciudad más industrializada del mundo. Grandes fortunas fueron creadas por un

asombroso número de individuos que requerían de un servicio de banca especializado, lo cual dio como resultado el desarrollo del próspero negocio de banca privada, en el cual el **Citibank, N.A. y J.P. Morgan**, la cuarta empresa de inversión en los Estados Unidos, fueron pioneros.

Desde aquel entonces, la Banca Privada ha evolucionado de un servicio discreto, para un pequeño grupo de personas muy **adineradas**, hacia un muy amplio servicio proveído para clientes con un alto valor neto de capital. Actualmente, la Banca Privada ofrece un complejo servicio, altamente arraigado en preservar la riqueza individual de los clientes, en crear y manejar servicios para una población sofisticada y afluente que está en proceso de crecimiento. Este tipo de clientes posee múltiples necesidades que se enmarcan en servicios bancarios para invertir y planificar sus retiros laborales o jubilaciones.

La Banca Privada, a nivel mundial, brinda comúnmente todo lo arriba descrito, por medio de una fuente centralizada (una sola división), diseñada para el cliente en particular de acuerdo a su situación específica y ofrecida de una manera altamente personalizada que enfatiza en la confidencialidad y la atención personal.

Como se puede observar de los párrafos anteriores, fue Europa y Estados Unidos quienes impulsaron el desarrollo de este servicio de Banca Privada, que

hoy en día es tan importante en la mayoría de los centros bancarios, debido a las crecientes necesidades de manejo de capital en la población con altos niveles de ingreso.

En América Latina, la Banca Privada surge debido a la presencia de bancos europeos y americanos ofreciendo este servicio, lo cual, a la vez, presiona a los bancos locales a brindar el mismo tipo de atención a los clientes con miras a no perderlos. La Banca Privada es reconocida a nivel mundial como una actividad en crecimiento para el sector financiero-bancario.

a) El Servicio de Banca Privada en Panamá

Al contar en nuestro Centro Bancario con instituciones como el Citibank, N.A. y Chase Manhattan Bank, de Estados Unidos, Swiss Bank, Dresdner Bank y ABN AMRO Bank, entre otros Europeos, el cliente bancario panameño se ha hecho conocedor del servicio de Banca Privada, al ser ofrecido por estos bancos en sus Casas Matrices y demás sucursales a nivel mundial, incluyendo Panamá.

Cada uno de los Bancos Extranjeros ubicados en la República de Panamá ha amoldado su servicio de Banca Privada a las condiciones y oportunidades financieras de los clientes panameños, los cuales no en todos los casos encajan en el perfil definido por estas instituciones extranjeras en sus países de origen. Sin embargo, evaluando las necesidades de crecer y

mantener la cartera de clientes con altos niveles de patrimoniales, algunos bancos de capital panameño han implementado divisiones de Banca Privada. Por ejemplo, bancos como el Banco General, Banco del Istmo, Bancomer, Banco Continental y Pribanco, los bancos locales más grandes, poseen la división de Banca Privada con la finalidad de ofrecer un cúmulo de servicios novedosos y especiales a sus clientes estrellas.

Ante el inicio del siglo XXI, no sólo los más grandes bancos de Panamá han visto la necesidad de ofrecer este servicio, sino también, bancos más pequeños como Bancolat, BIPAN, Towerbank, Colabanco, entre otros; están desarrollando o han desarrollado formalmente las divisiones de Banca Privada, para poder ser igualmente competitivos en un mercado tan agresivo como es el mercado bancario panameño.

B. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación en sus cuatro capítulos pretende dar a conocer todo lo referente a la importancia de la División de Banca Privada, como departamento esencial dentro de las instituciones bancarias que desean incrementar su posicionamiento en el mercado, específicamente referido para el Banco Panamericano, S.A. (Panabank).

La División de Banca Privada constituye un medio efectivo para que este Banco incremente sus carteras, tanto de pasivos como de activos. Adicionalmente, amplía el ámbito de fidelidad de sus clientes actuales e incrementa las posibilidades de captar clientes potenciales.

A continuación se dan a conocer los elementos esenciales de la situación actual y el pronóstico de la investigación, para el Banco Panamericano, S.A. (Panabank), en cuanto al objetivo de establecer la Banca Privada como una División de importancia dentro de su estructura organizacional.

CUADRO I: ESQUEMA COMPARATIVO

SITUACIONES QUE SE PRESENTAN EN LA DIVISION DE BANCA PRIVADA	
La Banca Privada no está estructurada como División	Presentar la creación de la División de Banca Privada en todo su contexto
No existen funciones definidas	Presentar descripción de funciones de la división en sí y del personal que laborará en ella
No existe un organigrama para la división	Diseñar un organigrama completo
No se han identificado las necesidades del cliente que se van a satisfacer	Describir la estrategia para satisfacer las necesidades de los clientes
No se han establecido los segmentos meta	Proponer los perfiles de cliente y nichos de mercado a los que se les ofrecerán los servicios
Carece de un plan de acción para su funcionamiento	Especificar la estrategia de mercadeo que permitirá el logro de los objetivos de la División de Banca Privada.

Fuente: Elaborado por la autora de la investigación

1. Planteamiento del Problema

La formulación del problema de esta investigación se enmarca dentro de las siguientes interrogantes:

Qué factores intervienen en la implementación de la División de Banca Privada en el Banco Panamericano, S.A. (Panabank)? Cuáles son sus efectos a nivel interno en la organización? Qué Estrategia de Mercadeo se debe implementar para lograr las metas establecidas ?

Tomando en consideración las variables de la pregunta planteada se descompone en pequeñas preguntas, que permiten presentar la sistematización del problema, de la siguiente manera:

- **Cuál ha sido el comportamiento de las carteras de depósitos y préstamos en el Banco en los últimos años?**
- **Cuál es la política y ambiente en la organización?**
- **Cuál ha sido la repercusión, en los volúmenes de productos de pasivos y activos, además de sus márgenes de utilidad, de la creciente y agresiva competencia en el mercado bancario panameño?**
- **Cuáles han sido los resultados de las estrategias de mercado de precio, producto, promoción y distribución en otros bancos al implementar los servicios de Banca Privada?**

2. Objetivos Generales

- a) **Proporcionar una estructura para la División de Banca Privada en el Banco Panamericano, S.A.**
- b) **Identificar las necesidades de los clientes para presentar un plan estratégico de mercadeo.**

3. Objetivos Específicos

- a) **Definir los productos y clientes que conforman la División de Banca Privada.**
- b) **Describir la política de ventas para los productos que se enmarcan dentro de esta división.**

- c) Establecer los beneficios que se obtendrán con el funcionamiento de la División de Banca Privada.
- d) Proponer los segmentos de mercado meta para esta División.
- e) Implementar la conducta de servicio al cliente personalizado entre el personal que está directamente relacionado con la Banca Privada.

4. Aspectos Metodológicos

Este trabajo investigativo, mediante el Punto B. **Justificación**, pretende encontrar explicaciones a hechos y tendencias, tales como: permanencia de clientes, lealtad, incremento en las relaciones financieras con la institución, satisfacción de necesidades, rentabilidad, entre otras que repercuten en la implementación de la División de Banca Privada, en la institución en estudio.

Desde el punto de vista de la metodología de investigación se hace uso de la técnica de encuestas, para medir la importancia de las variables, que se analizan en este trabajo, para la implementación de los servicios de Banca Privada en el Banco Panamericano, S.A. (Panabank). Por medio de esta técnica, se busca conocer el grado de identificación de los clientes (encuestados) con este tipo de servicio y con los objetivos de la propuesta.

5. Marco de la Investigación

El marco Teórico de la investigación comprende la descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría, que serán directamente aplicados al desarrollo de la investigación, el cual está determinado en su totalidad por las características y necesidades de la investigación. En este sentido el marco teórico se apoya en las siguientes funciones:

- a) Decidir los datos que se recopilarán y qué técnicas serán utilizadas para ello.
- b) Orientar al investigador en la descripción de la realidad observada y su análisis.
- c) Someter la investigación, al ser escrita, a la crítica, además que permite que sea completada y mejorada.

El Marco Conceptual tiene la función definir el significado de los términos que van a ser empleados con mayor frecuencia.

Esta investigación puede considerarse como **“EXPLORATORIA”**, ya que la División de Banca Privada no está creada formalmente en el Banco Panamericano, por lo tanto, no existe información sobre este servicio a título de esta institución. De igual forma, con esta investigación se establecerán los parámetros iniciales para investigaciones más profundas y rigurosas en esta institución bancaria.

Seguidamente, esta investigación puede ser clasificada como “**DESCRIPTIVA**”, ya que el problema sujeto a estudio plantea una serie de hechos, comportamientos sociales, actitudes, tradiciones, creencias, características específicas de un grupo de clientes que podrán optar por recibir el servicio de Banca Privada. Se evaluarán y medirán las variables a investigar.

Este estudio finaliza como una investigación de tipo “**EXPLICATIVA**”, ya que tiene como finalidad demostrar las causas que generan efectos, ya sean positivos o negativos, sobre el servicio de Banca Privada en el Banco Panamericano. En esta investigación se lleva a cabo un proceso de identificación, análisis, síntesis e interpretación de toda la información recibida, de las variables dependientes y de los resultados, es decir hechos verificables, que pueden obtenerse si se implementa la estrategia sugerida.

Por lo antes señalado, esta investigación puede definirse como un estudio de carácter **exploratorio, descriptivo y explicativo**.

6. Descripción de los Capítulos

El **Primer Capítulo**, denominado Introducción, comprende el Marco Conceptual donde aparecen las generalidades de la Banca Privada, la justificación que sustenta la propuesta, la finalidad de la investigación; el planteamiento del problema, los propósitos de la investigación, los objetivos, el

aspecto metodológico, la descripción de los capítulos y los aspectos legales relevantes que están relacionados con el tema de Banca Privada y su estrategia de mercadeo.

El Segundo Capítulo, denominado Generalidades del Banco Panamericano, S.A. (Panabank), contiene el Marco Teórico Referencial, el cual incluye el estudio de la institución sujeta a esta investigación. Se presenta una descripción general, en la que se incluye la Reseña Histórica, su misión, su actividad, la estructura organizacional y los productos y servicios que ofrece, la competencia y análisis FODA de la institución.

El Marco Metodológico que se presenta en el **Tercer Capítulo**, denominado Aplicación y Análisis de la Encuesta a los Clientes sobre el servicio de Banca Privada, da a conocer las variables e indicadores sujetos a análisis, las etapas de las encuestas, el procedimiento de aplicación, la hipótesis, población y muestra estudiada, validación del instrumento, procesamiento de los datos, tabulación, cuadros y figuras.

El Capítulo Cuarto, presenta la Estrategia de Mercadeo para la implementar la División de Banca Privada, como Marco Operativo donde presentan las funciones que esta división debe cumplir, su estructura, en cuanto a organigrama, descripción de funciones y requerimientos; y los productos

especializados que deberán ofrecerse, a través de esta División al grupo selecto de clientes que se ha definido como mercado meta. Se detallan cuáles son los objetivos a lograr, se definen los segmentos meta, la escogencia del Grupo "Target", la estrategia de penetración, además de la promoción y distribución a implementar.

Se finaliza la investigación con las Conclusiones y Recomendaciones, Bibliografía y Anexos que le dan al trabajo de grado mayor contextura.

C. DISPOSICIONES LEGALES

Toda investigación tiene un marco legal que apoya la parte teórica y analítica, además que influye en las propuestas establecidas. En este caso, existen dos Leyes, con los respectivos artículos, que presentan injerencia directa sobre los planteamientos expuestos, las cuales mencionamos a continuación.

1. La Nueva Ley Bancaria

La Nueva Ley Bancaria se presenta por medio del Decreto Ley No. 9 del 26 de febrero de 1998, el cual fue publicado en la Gaceta Oficial No. 23.499 del 12 de Marzo de 1998, por el cual se reforma el régimen bancario y se crea la Superintendencia de Bancos.

A continuación se citan los artículos relacionados directamente con estudio presentado:

“ARTÍCULO 52. FIJACIÓN DE TASAS DE INTERÉS. Los Bancos podrán fijar libremente el monto de las tasa de interés activas y pasivas de sus operaciones; por tanto, no les serán aplicables las disposiciones de la Ley 4 de 1935 y la Ley 5 de 1933, ni las otras leyes que establezcan tasas máximas de interés. No obstante, deberán indicar la tasa efectiva de sus préstamos y depósitos en los estados de cuenta de sus clientes o a petición de éstos.”

“ ARTÍCULO 53. ANUNCIOS PUBLICITARIOS. Los Bancos deberán indicar la tasa efectiva de sus operaciones activas o pasivas cuando se refieran a ellas en sus anuncios publicitarios.”

“ARTÍCULO 63. PRÉSTAMOS A UNA SOLA PERSONA. Se prohíbe a los Bancos a conceder directa o indirectamente a una sola persona natural o jurídica, incluyendo aquellas otras que conformen

con ella un Grupo Económico, préstamos o facilidades crediticias, u otorgar alguna garantía o contraer alguna otra obligación en favor de dicha persona, cuyo total exceda en cualquier momento al veinticinco por ciento (25%) de los Fondos de Capital.”

“ARTÍCULO 147. DERECHO A LA INFORMACIÓN. Los usuarios de los servicios bancarios tendrán derecho a ser informados, oportunamente, de las tasas de interés, comisiones y cargos que los bancos cobren por sus servicios, así como de la evolución de las operaciones, cuentas y negocios mantenidos con los bancos.”

Los artículos arriba citados están directamente relacionados con el tema del servicio de Banca Privada, por tanto, deben ser considerados e interpretados correctamente al momento de implementar este servicio en el Banco en estudio. Aspectos tales, como: la tasa de interés en depósitos y préstamos tienen influencia directa en la División de Banca Privada, ya que es un tema manejado rutinariamente. Por consiguiente, los empleados del banco deben estar familiarizados con el contenido de estos artículos. Igualmente, la parte publicitaria.

Se incluyó el artículo de los préstamos a una sola persona, ya que el Servicio de Banca Privada está dirigido a personas muy solventes económicamente, y en caso de solicitar montos de financiamiento, la División de Banca Privada debe tener conocimiento de este artículo.

Finalmente el artículo de derecho a la información, es fundamental, ya que el servicio de Banca Privada se caracteriza por mantener a sus clientes siempre bien informados. (Véase Anexo No. 3)

2. La Ley sobre Defensa de la Competencia

Para los efectos de las operaciones bancarias en nuestro país y por consiguiente, de los servicios de Banca Privada, es de suma importancia el conocimiento de la Ley No. 29 de 1 de febrero de 1996, por la cual se dictan normas sobre la defensa de la competencia y se adoptan otras medidas, específicamente el Artículo 31, en su punto 2, que dice:

“Artículo 31. Obligaciones del proveedor 2. Indicar, en forma expresa y visible, cuando el producto que se vende o el servicio que se presta se pague al crédito, el monto total de la deuda, el plazo, la tasa de interés efectiva aplicada y su método de cálculo, las comisiones, así como la persona natural o jurídica que brinda el financiamiento, si fuese un tercero. Cuando se trate de servicios bancarios o financieros, la tasa de interés pactada y efectivamente pagada, en ningún caso podrá exceder el máximo porcentual permitido por la Ley;”

Con este artículo queda claro que todo cliente tiene el derecho a conocer la tasa efectiva, comisiones, plazo y monto total a pagar en sus financiamientos, para lo cual el personal de Banca Privada debe estar en capacidad de realizar los cálculos necesarios para determinar esta información y hacerla saber al cliente, si éste así lo solicita.

CAPÍTULO SEGUNDO

**GENERALIDADES DEL BANCO PANAMERICANO, S.A.
(PANABANK)**

A. DESCRIPCIÓN GENERAL

1. Antecedentes Históricos de Panabank

Al inicio de los años ochenta, un dinámico grupo de empresarios dieron vida a la idea de constituir una institución crediticia, que se preocupara por apoyar a ciertos sectores productivos del país, que hasta ese momento no contaban con fuentes adecuadas de financiamiento. Fue así como, dentro del seno de la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá, nació en 1983, el **Banco Agroganadero de Producción y Desarrollo, S.A. (Agrobank)**.

En 1987, el entonces conocido Agrobank inaugura su primera sucursal en la Ciudad de Santiago, Provincia de Veraguas. En este mismo año, este banco cambia su nombre a lo que hoy conocemos como Banco Panamericano, S.A. (Panabank). En 1991, Panabank inaugura su segunda sucursal en Calle 17 en la Ciudad de Panamá. Sucesivamente a lo largo de los años esta institución financiera ha crecido hasta contar en la actualidad con 11 sucursales a lo largo del país, compañías subsidiarias de carácter financiero y un banco “off-shore” para ofrecer transacciones bancarias fuera del país.

Es importante destacar la segunda mitad de su existencia, ya que fue aquí donde se evidenció el despliegue financiero y organizacional de esta institución bancaria. De un banco con aproximadamente 30 millones de balboas en activos, hace siete años, hoy en día cuenta con más de 300 millones. El

patrimonio de la institución ha crecido siete veces, principalmente, a través de la generación de utilidades del banco.

2. Misión y Principios Básicos

La misión del Banco Panamericano, S.A. (Panabank) presentada en su Memoria 1998, es la siguiente: "El Banco Panamericano, S.A. (Panabank) es una institución bancaria, que teniendo énfasis comercial, provee una línea innovadora y amplia de productos financieros de calidad, distinguiéndose por sus profesionalismo y su compromiso en la excelencia de sus servicios, procesos y administración financiera.

Un Banco que facilitando un entorno ético a sus funcionarios, promueve un nivel de motivación, creatividad, liderazgo y mejoramiento profesional que redunde en su desarrollo como persona integral y en su incorporación a la institución como ente con proyección social.

El Banco Panamericano, S.A. (Panabank) es una institución para todos, comprometida en el desarrollo nacional, teniendo como objetivo fundamental, crear valor económico agregado a sus accionistas, funcionarios y clientes."

Los **principios básicos** sobre los cuales Panabank realiza sus operaciones bancarias en nuestro país son los siguientes:

- **Transparencia, equidad y seguridad en sus actuaciones**
- **Formalidad y cumplimiento en sus compromisos de negocios**
- **Total respecto a la dignidad de las personas**
- **Alto grado de perfección en su trabajo profesional**
- **Respeto y cumplimiento al ordenamiento jurídico**
- **Honestidad, integridad y confiabilidad en sus decisiones**
- **Compromiso con el desarrollo de la comunidad y el país.**

3. Actividad Principal

La estrategia de crecimiento ordenado en el Banco Panamericano, S.A. (Panabank) se ha basado en la diversificación de las operaciones, identificando y penetrando exitosamente sectores y mercados mediante el desarrollo o la participación en empresas afiliadas y subsidiarias en el sector financiero.

Con énfasis en banca comercial, a corto y mediano plazo, Panabank promueve financieramente operaciones comerciales de todo tipo, incluyendo aquellas relacionadas con el comercio exterior. Estas operaciones son realizadas, a través de una consolidada red internacional que se apoya en bancos corresponsales de mucho prestigio en importantes ciudades del mundo. Panabank realiza todas estas operaciones con el mejor criterio técnico, de administración crediticia, con la discreción y eficiencia necesaria para este tipo de asuntos.

De igual importancia y dedicación se trata el tema de banca de consumo. En esta área de negocios se atiende con la eficiencia y rapidez que los servicios requieren. Esta filosofía respaldada por una amplia red de sucursales estratégicamente ubicadas a lo largo del país, posiciona al Banco en un sitio ventajoso para suplir necesidades personales de la clientela.

4. Situación Actual de Panabank

En apoyo con los **Estados Financieros Consolidados al 31 de diciembre de 1998 y 1997**, auditados por la firma KPMG Peat Marwick, se puede mencionar que, Panabank al cierre de sus operaciones en 1998 mantenía activos por el orden de B/.308,311,829, lo cual implica un incremento de un 15.5% con relación al año anterior. El 83.2% de dichos activos lo componen activos productivos, donde se destacan los préstamos que crecieron en un 24.3% para terminar el año con un monto de B/.192,604,834. Es importante mencionar, que este banco ha mantenido un crecimiento razonable desde sus inicios en la cartera de préstamos. Esta cartera está concentrada casi en su totalidad en créditos internos, de los cuales un 63.5% son facilidades comerciales, 29.7% facilidades de consumo y el 6.8% restante se distribuye en préstamos para el sector agropecuario, la construcción y vivienda.

Los depósitos mostraron un crecimiento de 13% para 1998, con un monto de B/.246,841,718 y se componen en un 9.3% por cuentas corrientes, 7.6%

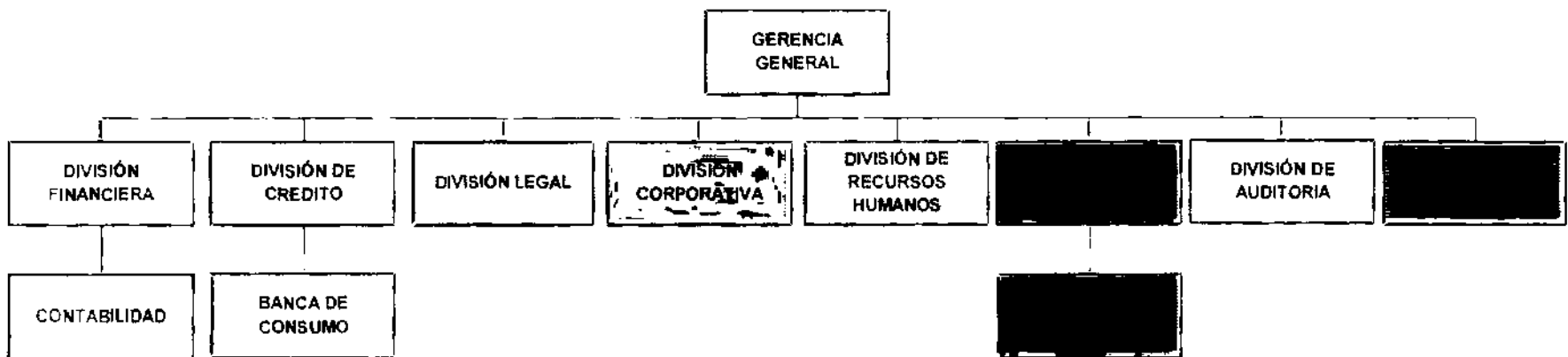
depósitos de ahorros y 83.1% por depósitos a plazo. El patrimonio neto de Panabank, para 1998 fue de B/.24,688,255, destacando un crecimiento de 19.7% con relación a 1997. Este incremento es proporcional al aumento en activos del banco. En cuanto a la utilidad, ésta denotó un crecimiento de 22.3% para cerrar con una utilidad neta antes de impuestos de B/.4,655,452 para 1998. El retorno de patrimonio fue de 20.1%.

Como se observa en las líneas anteriores, este banco ha mantenido una tendencia creciente en todas sus operaciones, marcando un importante papel dentro de los bancos de capital panameño en el sistema bancario.

5. Estructura Organizacional

A continuación se presenta un Organigrama Departamental, diseñado por la autora de la investigación, donde se observan las ocho (8) divisiones principales que conforman el Banco en estudio, las cuales reportan directamente a la Gerencia General. Estas divisiones son las siguientes: División Financiera, División de Crédito, División Legal, División Corporativa, División de Recursos Humanos, División de Operaciones, División de Auditoría y División de Mercadeo. Cada una de estas divisiones tiene su estructura gerencial y operativa, sin embargo, no es materia relevante para este estudio. La División de Banca Privada que se propone en este estudio deberá localizarse dentro de este organigrama como la novena división.

FIGURA No. 1
ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL - PANABANK



Fuente: Por la autora de la Investigación

6. Sucursales

A través de una amplia y versátil red de sucursales, estratégicamente ubicadas a lo largo de la geografía nacional, Panabank está más cerca de su apreciada clientela, con un acceso directo y rápido a los servicios bancarios. Además, se debe mencionar que debido a una excelente comunicación tecnológica, el Banco ha logrado altos niveles de eficiencia y dinamismo. Esto sin duda redonda en su servicio más oportuno y de mayor calidad.

La ubicación física de las sucursales responde a una estrategia, científicamente planificada, la cual facilita un posicionamiento definido dentro del escenario bancario nacional. En el Area Metropolitana: Casa Matriz en Calle 50, Marbella, El Dorado, Plaza Carolina, Río Abajo y Calle 17. En el interior del país: Chorrera, Chitré, Santiago y David. Además, con el objeto de atender el importante comercio exterior, recientemente se incorporó a la red la sucursal en Zona Libre de Colón.

7. Compañías Afiliadas

Las empresa afiliadas que complementan los servicios bancarios prestados por esta institución financiera, se mencionan, a saber:

a) Panafinanzas, S.A.

Opera comercialmente bajo el nombre de Financiera Panacredit y se especializa en el financiamiento al consumidor mediante préstamos personales.

Cuenta con una amplia red de sucursales en todo el país y de alto prestigio. Ha realizado varias emisiones de bonos corporativos, los cuales han sido exitosamente colocados en su totalidad en la Bolsa de Valores de Panamá.

b) Panafactoring, S.A.

Fue una de las empresas pioneras en promover el servicio de Factoring en Panamá. Actualmente, lideriza la actividad de descuento de facturas y cuentas por cobrar. La especialización que ha logrado Panafactoring la ha convertido en la empresa modelo nacional en este rubro de negocios.

c) Panamericana de Leasing, S.A.

Es una importante empresa en el dinámico negocio de arrendamiento financiero. Con la experiencia y conocimiento técnico para analizar y determinar situaciones apropiadas dentro de la actividad a la cual se dedica el cliente. Panaleasing está en la capacidad de recomendar en los casos que amerite la utilización del arrendamiento financiero o leasing como figura financiera y fiscal.

B. PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCARIOS OFRECIDOS

Se desea aclarar que, según la clasificación de las empresas por sus operaciones, los bancos pertenecen al Sector Servicio. Sin embargo, en la actualidad, la Banca utiliza en sus actividades no sólo el término **servicio**, que Kotler. P, 1993, define como: Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen para su venta; cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de nada. (p.619) .

Por otro lado, también se utiliza el término **producto**, definido por el autor arriba señalado como: Cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer una necesidad o deseo; se incluyen objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas. (p.617).

Vale la pena mencionar, que en este caso cuando se menciona la palabra **producto**, se refiere a productos de captación (Cuentas de Ahorro, Cuentas Corrientes, Depósitos a Plazo Fijo, entre otros), productos de colocación (préstamos) y productos especializados para la Banca Privada (fideicomisos, fondos mutuos, bonos, acciones y fundaciones de interés privado). Los servicios se refieren a las actividades relacionadas con productos y que son brindadas por

el Banco al cliente, con la finalidad de mantener la relación. Como por ejemplo: estados de cuenta de tarjetas visa, estados de cuenta de cuentas corrientes, información de saldos de préstamos y demás. Para efectos de la rama de mercadeo, esta institución utiliza ambas palabras (producto y servicio), tal como se puede observar en el Anexo No.4 donde aparecen folletos de sus servicios y productos.

1. Clasificación de las Bancas

Panabank ofrece en el mercado bancario panameño una diversidad de servicios de alta calidad, a través de sus diferentes divisiones de bancas, como lo mencionan diversas Memorias del banco, a saber:

a) Banca Corporativa

La creciente importancia y participación de Panabank en el financiamiento de las actividades comerciales del país se debe a una bien estructurada estrategia ideada por la alta Gerencia del Banco. Dicha estrategia está encaminada a satisfacer, desde el punto de vista técnico, las principales necesidades financieras empresariales de sus clientes.

La Banca Corporativa y Comercial ha sido enfocada tradicionalmente a crear alianzas con los clientes sobre una base duradera. Esta alianza se basa en la confianza mutua y el reconocimiento legítimo de los requerimientos financieros de los clientes.

Panabank se preocupa por mantener relaciones de crédito sanas, un estricto control y administración de riesgo, además de una calidad excepcional en la cartera de préstamos. A esto se le suma una actividad conservadora de revisión de políticas y parámetros de crédito.

Por ser responsables de la administración diaria de los créditos, los ejecutivos del banco se imponen estándares altos de profesionalismo, servicio, lealtad y confidencialidad para atender los asuntos de cada cliente.

El objetivo de la Banca Corporativa es brindarle al cliente alternativas personalizadas, que contribuyan al desarrollo, mejoramiento y éxito de su empresa.

b) Banca de Consumo

Panabank está comprometido con el desarrollo y bienestar de la comunidad, satisfaciendo de forma ágil y efectiva las necesidades personales y de consumo de la población de nuestro país. Desde sus inicios, el Banco ha efectuado un firme compromiso de especializarse en este rubro crediticio. Es por esta razón, además de otras, que puede afirmarse categóricamente que se tiene en la institución la cultura crediticia, así como la experiencia y disposición para actuar de una forma eficiente, innovadora y con calidad.

La División de Banca de Consumo, está en capacidad de ofrecer distintas modalidades de financiamiento, para satisfacer los requerimientos personales de inversión, gasto o consumo familiar. El Banco ofrece agresivamente préstamos personales, de auto, residenciales hipotecarios, líneas de crédito de consumo y financiamiento mediante tarjetas VISA Panabank y American Express.

El compromiso de la Banca de Consumo es satisfacer las necesidades de sus clientes, ayudar a realizar sus sueños, cumplir con sus expectativas y contribuir con su éxito.

c) Banca de Inversión

Ofrecer mejores opciones de rendimiento para sus clientes ha llevado a este banco a desarrollar valiosas alternativas de inversión.

El Banco puede asesorar y estructurar a sus clientes emisiones de bonos corporativos, acciones, instrumentos híbridos de capital, o bien, valores negociables. De igual forma, a través de la asociación con un puesto de Bolsa, así como con prestigiosas firmas de corretajes extranjeras, el Banco está en la capacidad de comprar, vender o negociar en la Bolsa de Valores de Panamá, así como también, en bolsas del exterior cualesquiera instrumentos bursátiles

que el cliente desee. Para tales efectos, el Banco cuenta con la información necesaria en el momento preciso.

El éxito en esta área se basa en la credibilidad que ha desarrollado el Banco en el mercado bursátil. Ha demostrado tener los conocimientos técnicos necesarios y que actúa con discreción, sobre una base individual personalizada, y no así transaccional.

Panabank respalda mediante innovadores productos financieros, las actividades de inversión de empresas. Anticipando excelentes oportunidades de negocios y la creciente demanda de sus clientes, la División de Banca de Inversión está en la disposición de ofrecer soluciones de inversión mediante los tradicionales títulos-valores negociados en las distintas bolsas latinoamericanas, así como fondos mutuos administrados por prestigiosas firmas locales y norteamericanas.

Esta institución, con sus conocimientos de los mercados financieros y de las últimas tendencias, le permite proveer a sus clientes un valor agregado en cada transacción de inversión.

2. Productos de Captación

Los productos de captación son conocidos como **los pasivos** de la institución bancaria, ya que son los fondos que los depositarios han confiado al banco y con los cuales se puede hacer negocio. Sin embargo, estos fondos son propiedad de los clientes y éstos podrán reclamarlos cuando lo consideren conveniente o a su vencimiento, por ello se encuentran definidos como productos pasivos, así:

a) Cuentas de Ahorros

La **cuenta de ahorros corriente** requiere de un monto mínimo de apertura de B/.20.00 y obtiene un retorno de 4% de interés anual. Adicionalmente, con sólo mantener un saldo no menor de B/.100.00 se puede solicitar la **tarjeta de Débito Clave**, la cual ofrece el beneficio de poner a su disposición 24 horas al día los fondos de la cuenta. La tarjeta de Débito Clave tiene un costo anual de B/.15.00. Como requisito de apertura, el cliente debe presentar fotocopia de sus cédula y firmar los documentos.

Por otra parte, el Banco Panamericano, S.A. (Panabank) ofrece la **cuenta de Ahorros Panaplus**, la cual brinda una tasa de interés de 6.5% escalonado y requiere de un saldo mínimo de B/.3,000.00. Esta cuenta de ahorros ofrece las siguientes ventajas a los clientes:

- Tramitación inmediata de su tarjeta Visa Panabank y American Express
- Línea de Crédito opcional pre-aprobada hasta por el 80% del total de los fondos de la cuenta de ahorros
- Estado de cuenta a requerimiento
- Tarjeta clave para tener acceso a la red de cajeros y a los puntos de venta

El pago escalonado de los intereses sobre los montos en esta cuenta es el siguiente:

B/.20.00 a B/.2,999.00	4% de interés
B/.3,000 a B/.24,999.00	6.5% de interés
B/.25,000.00 en adelante	5% de interés

Esta cuenta ha tenido una excelente acogida en el bancario, ya que ofrece tasas de interés en muchos casos comparables a las tasas de depósitos a plazo fijo pagadas por bancos extranjeros o grandes bancos de capital panameño.

Cabe mencionar que las cuentas de ahorro pueden ser abiertas a título personal o comercial. En caso de abrirse a título de una empresa, se debe presentar copia del pacto social, certificado de vigencia de la sociedad, acta de

la Junta Directiva de la sociedad y fotocopia de la cédula de los dignatarios de la sociedad y los firmantes en la cuenta.

b) Cuentas Corrientes

La **cuenta corriente** se define como los depósitos a la vista, lo cual implica que el cliente puede girar sus fondos depositados las 24 horas del día, por medio de un documento comercial llamado cheque. La institución en estudio ofrece a sus clientes la oportunidad de abrir **cuentas corrientes personales, cuentas corrientes comerciales y la cuenta corriente Panabank de Lujo**. La **cuenta corriente personal** requiere un monto de apertura de B/.300.00 y debe mantener saldos mínimos promedios por este mismo monto, para que no se efectúe un cargo por servicio de B/.15.00. El cliente puede solicitar su tarjeta de Débito Clave con esta cuenta.

La **cuenta corriente comercial** requiere de un monto inicial de B/.500.00 y mantener saldos promedios de B/.750.00, para que no se efectúe un cargo por servicio de B/.20.00. La cuenta corriente comercial es abierta por empresas o sociedades anónimas. Con este producto Panabank ofrece a sus clientes la oportunidad de solicitar el servicio de ACH, que es el sistema automatizado para pagos y transferencias entre una red de Bancos en Panamá. Adicionalmente, Panabank ofrece a los clientes corporativos de gran movimiento el sistema

Panalink, que es un sistema, por el cual el cliente puede consultar todas sus operaciones bancarias desde su computadora y completamente gratis.

La **cuenta corriente Panabank de Lujo** es una cuenta corriente que paga intereses. Esta cuenta sólo está diseñada para personas naturales y requiere de un monto de apertura y saldo promedio de B/.1,500.00. Todo monto excedente a los B/.500.00, gana intereses diarios a la tasa de 3%. Con esta cuenta el cliente recibe inmediatamente su tarjeta de Crédito Visa Panabank pre-aprobada con un año de membresía gratis, exoneración de comisiones bancarias. Además, el cliente que adquiere este producto, recibe una portafoliuera de cuero con cheques de diseños distintivos.

c) Depósitos a Plazo Fijo

Los **depósitos a plazo fijo**, como su nombre lo indica, son montos de dinero depositados en instituciones bancarias por lapsos de tiempo específicos. Estos depósitos pueden abrirse a título personal o a nombre de sociedades anónimas. El monto mínimo requerido para la apertura es B/.10,000.00 y el tiempo mínimo para depositarlo es de 30 días, mientras que el máximo es 5 años. Las tasas de interés pagaderas, de acuerdo al tiempo, son las siguientes:

Término de depósito	30 días	60 días	90 días	120 días	180 días	360 días
Tasa de interés	5 ½%	6%	6 ½%	6 ¾%	7 1/8%	7 ½%

De acuerdo al monto y el tiempo del depósito las tasas de interés pueden ser negociables. Es importante mencionar, que comparativamente con la competencia Panabank ofrece excelentes tasas en este producto.

d) Depósitos “Overnight”

Estos depósitos son los únicos que se pueden abrir por un término de 24 horas y pueden renovarse día a día. El monto mínimo de apertura es de B/.100,000.00 y paga una tasa de interés de 4 ¾%. Tanto personas naturales, como personas jurídicas pueden hacer uso de este servicio. Las empresas son quienes comúnmente utilizan estos depósitos, ya que normalmente mantienen excedentes de liquidez, y prefieren mantener estos saldos en una cuenta que gane intereses y no en una cuenta corriente.

e) Panafund

Es un fondo de inversión a mediano plazo. Los plazos pueden ser de 3 ó 5 años. Sin embargo, el cliente puede acordar con el banco plazos distintos a los antes mencionados.

Este producto está dirigido a aquellas personas que desean colocar fondos por un periodo de tiempo prolongado a un alto rendimiento, ya que la tasa de interés pagada es 8%. Sin embargo, el cliente podrá realizar cancelaciones anticipadas, si así lo desea, pero recibirá una penalidad (comisión) y el capital ahorrado hasta la fecha de cancelación recibirá un recálculo de intereses a la tasa de ahorro vigente en el mercado.

Panafund se maneja bajo la figura jurídica de fideicomiso, lo cual permite al cliente gran variedad de beneficios, como son: fondos no embargables, establecer beneficiarios para los fondos ahorrados, la ganancia de intereses no está gravada con el impuesto sobre la renta y garantiza confidencialidad. Además, ofrece tres planes diferentes de fondos con los cuales, al finalizar el período pactado de ahorro, el cliente obtendrá un monto específico de dinero:

1. Aporte inicial sin abonos mensuales
2. Aporte inicial y abonos mensuales
3. Abonos mensuales

f) Cuentas Cifradas

Son cuentas abiertas bajo codificaciones especiales. No se pueden identificar bajo el nombre del cliente propietario, para referencia alguna. El monto mínimo de apertura es B/.100,000.00 y el manejo es de extrema confidencialidad.

El Código de Comercio de la República de Panamá, Edición Actualizada 1998, contempla la **Ley No.18 de 28 de Enero de 1959**, por la cual se dictan disposiciones relacionadas con las cuentas bancarias cifradas, en su Artículo 2, define cuenta cifrada como:

“Artículo 2. La cuenta cifrada es un contrato en virtud del cual una persona, natural o jurídica mantiene un depósito de dinero o de valores o un crédito en un banco y éste se obliga a cumplir las órdenes de pago de dicho depositante hasta la concurrencia de las cantidades de dinero o de entrega de valores que hubiere depositado, o del crédito que se le hubiere concedido, y a guardar estricto secreto en cuanto a la existencia de la cuenta, su saldo y la identidad del depositante.

Los intereses que de conformidad con lo estipulado en un contrato de cuenta bancaria cifrada devengue el depositante forman parte integrante de la cuenta para todos los efectos legales.”

Para resaltar la importancia de la confidencialidad en el manejo de la información de este producto, seguidamente se cita el Artículo 4, de la misma Ley, en el que se destacan las sanciones por divulgar información relacionada a estas cuentas:

“Artículo 4. Se castigará con reclusión de treinta (30) días a seis (6) meses, multas de mil (B/.1,000.00) a diez mil (B/.10,000.00), o ambas penas, a los gerentes, oficiales, funcionarios y demás empleados de las instituciones bancarias, ya sean éstas nacionales o extranjeras, que revelen o divulguen a personas ajenas a la institución y al manejo de estas cuentas, cualquiera información referente a la existencia, saldo o identidad del comitente de una cuenta corriente cifrada.”

g) Cuentas en el Exterior

Panabank ofrece a sus clientes el servicio de cuentas corrientes en el exterior, también conocidas como "Money Market Account", por medio de Panabank Trust Ltd. que es una institución "off-shore" con 12 años de operaciones, cuya sede principal está en Plymouth Monserrat y está constituida como sociedad de responsabilidad limitada bajo las Leyes de la Colonia Británica de Monserrat, W.I. Estas cuentas son pagaderas en la plaza de Miami, Florida, a través de los mecanismos de "payable through" en colaboración con el Barclays Bank, PLC, reconocido banco inglés.

Al abrir una cuenta por medio de Panabank Trust Ltd., el cliente podrá hacer sus pagos a proveedores en los Estados Unidos sin la necesidad de utilizar giros y transferencias. Estas cuentas corrientes requieren un monto de apertura de mínimo B/.1,500.00, al igual que deberá mantener un saldo mínimo promedio mensual del mismo monto. Podrá emitir hasta 10 cheques mensuales y por cada cheque adicional recibirá un cargo de B/.2.00. Este tipo de cuenta paga intereses diarios sobre saldos de 2.5%.

Además de cuentas corrientes, por medio de Panabank Trust Ltd. el cliente podrá abrir cualquier otro tipo de cuenta extranjera, ya sea de ahorro o depósito a plazo fijo.

3. Productos de Colocación

Los productos de colocación son **los activos** del banco. Estos son productos que la institución ofrece al mercado con la finalidad de **financiar** una actividad comercial o personal, así como también, la compra de bienes muebles e inmuebles. Los productos de colocación generalmente se consideran dentro de la rama de consumo (préstamos personales, préstamos de auto, préstamos hipotecarios, tarjetas de crédito) o la corporativa (préstamos comerciales, líneas de crédito, etc.).

Gran parte de los ingresos de las instituciones bancarias provienen del cobro de tasas de interés para los financiamientos o de las comisiones cobradas sobre el manejo de los mismos. A continuación se exponen **los productos de financiamiento**, a saber:

a) Préstamos Personales

Este banco ofrece excelentes planes de préstamos personales para diferentes segmentos de mercado, como son: instituciones públicas, ministerios, Policía Nacional, enfermeras, médicos, profesores, jubilados, entidades semiautónomas, empresa privada, entre otros. Se ofrecen planes sin fiador, con seguro de vida, plazos hasta 91 meses para pagar, rapidez en la aprobación y desembolso del dinero, cómodas mensualidades, planes especiales de refinanciamiento.

Este producto actualmente es promocionado masivamente, a través de los medios de comunicación, publicaciones especializadas, ferias y eventos de promoción, promotores de crédito y correo directo. Además, se ofrece el servicio de "Hot-Line" para préstamos personales, el cual permite al cliente solicitar su préstamo y recibir cualquier tipo de información vía telefónica, sin la necesidad de su presencia física.

Los requisitos generales para solicitar un préstamo personal, son los siguientes:

- Carta de Trabajo
- Fotocopia de Cédula y carnet de seguro social
- Ficha de Seguro
- Dos años de estar laborando o comprobar su continuidad laborar
- Fotocopia del recibo de luz, agua o teléfono

Todos los préstamos personales se realizan por descuento directo de salario y no se aceptan pagos voluntarios por ventanilla.

Panabank se ha caracterizado por su vasta experiencia en préstamos personales, ya que desde hace más de 10 años, cuando gran parte de los bancos no se veían interesados por el mercado de banca de consumo, este

banco ofrecía a la clientela excelentes planes de préstamos personales. Su cartera de préstamos personales ha mantenido incrementos constantes, inclusive en la actualidad, cuando todos los bancos han entrado a competir agresivamente en el área de consumo.

b) Préstamos de Autos

El producto préstamos de autos, ya sea para autos nuevos o usados, se ha vuelto muy popular en mercado financiero panameño, ya que no sólo los bancos lo ofrecen, sino también las financieras. El plan de préstamos de autos que incluye lo siguiente:

- Financiamiento del 80% del valor del carro
- Plazos de 60 meses
- Tasa de interés 10% para autos nuevos y 12.5% para autos usados
- Se exige seguro del vehículo por el tiempo que dure el préstamo

El cliente deberá tener dos (2) años de estar laborando o comprobar continuidad laboral. Adicionalmente, debe presentar su carta de trabajo, copia de cédula y carnet de seguro social, ficha de seguro y factura proforma del vehículo.

c) Préstamos Comerciales

Como se mencionó anteriormente, esta institución concentra la mayor parte de sus activos, en préstamos para el sector comercial. El énfasis en el negocio de banca está hacia la parte corporativa. Este banco cuenta con un gran número de clientes corporativos, a los cuáles se les ofrece líneas de crédito rotativas a 180 días, para financiamiento de inventario o capital de trabajo; además de préstamos a largo plazo, de 5 a 7 años, con garantías hipotecarias, préstamos hipotecarios comerciales, cartas de crédito para importación y exportación, entre otros. En promedio las tasas de interés oscilan entre el 9% y 12% dependiendo del tipo de facilidad y el riesgo que se observe en el negocio.

Es requisito indispensable, para el otorgamiento de préstamos comerciales, que la empresa presente sus estados financieros auditados de los últimos tres años, que defina claramente el propósito del crédito y se establezca la forma de repago del mismo. Estos tipos de préstamos son otorgados, por lo general, a empresas bien establecidas, con más de 10 años de operaciones, cuyos dueños y directores son personas conocidas dentro del mercado. Las garantías solicitadas se establecen de acuerdo al riesgo del negocio. Estas garantías pueden ser tangibles (propiedades), fianzas personales y fianzas solidarias de empresas.

Panabank también, ofrece préstamos comerciales para la pequeña empresa, en los cuales los requisitos no son tan estrictos como en los anteriores. Pero al ser el nivel de riesgo más elevado, las tasas de interés para el financiamiento son más altas. La pequeña empresa incluye compañías recientemente inauguradas, con menos de 2 años de operaciones, cuyo volumen de ventas es relativamente bajo y que requiere de capital de trabajo para desarrollarse. El banco cree en apoyar este segmento del mercado comercial para impulsar su crecimiento.

d) Préstamos Hipotecarios Residenciales

El préstamo hipotecario residencial es uno de los productos bancarios que más negocio adicional genera para la industria bancaria. Esto se debe a que la persona que adquiere su hipoteca en un banco, por lo general tenderá a manejar la mayor parte de sus fondos con ese mismo banco. Es decir, este es un producto atrae la venta de otros productos. Panabank, en abril de 1999, lanzó al mercado un excelente plan de hipotecas residenciales, el cual comprende lo siguiente:

- Hasta 95% de financiamiento
- Hasta 30 años para pagar
- Tasa de interés 9%
- Primer año de seguro de incendio gratis
- Sin comisión de cierre

- **Aprobación inmediata de la tarjeta Visa Millas Panabank**

Este producto fue diseñado para el segmento de viviendas nuevas o de segunda, cuyo valor es superior a B/.62,500.00, es decir, aquellas que no aplican para la Ley de Intereses Preferenciales. El cliente deberá tramitar su avalúo directamente, o podrá solicitarle al banco que lo realice, a través de ciertas compañías evaluadoras reconocidas.

e) Tarjetas de Crédito

Panabank ofrece la popular tarjeta de crédito Visa, clasificada como Visa Clásica, Visa Gold y Visa Empresarial, las cuales tienen reconocimiento a nivel mundial. Desde el 15 de febrero de 1999, se le ha incorporado un valor agregado a estas tarjetas, ya que ofrece millas al cliente por el consumo realizado. Esta tarjeta le otorga una milla por cada dólar gastado, por los retiros de efectivo o por los cargos directos a la misma.

Los límites de crédito que son asignados a los clientes están directamente relacionados con el salario y la disponibilidad del mismo. Se deben hacer abonos mensuales mínimos del 3% del saldo adeudado.

La tarjeta Visa Clásica se puede obtener con un salario de B/.600.00 en adelante, la tasa de interés cobrada es 19.5% y la membresía anual es B/.40.00.

Para obtener la tarjeta Visa Gold, el cliente debe contar con un salario de B/.2,500.00 o más, la tasa de interés es de 17% y la membresía anual es B/.75.00. Este banco ofrece la oportunidad de solicitar tarjetas adicionales para los familiares más cercanos del cliente por B/.25.00 en la Visa Clásica y B/.30.00 en la Visa Gold.

Por otro lado, la Visa Empresarial es aprobada a empresas o sociedades. Requiere la presentación de los estados financieros de los últimos dos años de operaciones, el límite de crédito se establece en base a los ingresos anuales, la tasa de interés es 17%. La empresa puede solicitar tarjetas para los ejecutivos que desee. Esta tarjeta es utilizada básicamente para centralizar los gastos de la empresa en un solo estado de cuenta.

f) Arrendamiento Financiero de Bienes Muebles “Leasing”

Con la finalidad de presentar una definición completa de Arrendamiento Financiero, conocido como “Leasing”, a continuación se cita el Artículo 2, del **Decreto Ejecutivo No.76 de 10 de julio de 1996**, por el cual se reglamenta la Ley No.7 de 10 de julio de 1990, que regula el Contrato de Arrendamiento Financiero de Bienes Muebles:

“ARTÍCULO 2: (Concepto). Contrato de Arrendamiento Financiero es la convención celebrada con las formalidades que establece el artículo 3 de la Ley 7 de 1990, entre una persona natural o jurídica debidamente habilitada para ejercer el negocio de arrendamiento financiero, en calidad de Arrendador, y una persona natural o

jurídica en calidad de Arrendatario, sobre determinados bienes muebles previamente adquiridos por el Arrendador a solicitud del Arrendatario para arrendárselos por un plazo irrevocable, obligándose el arrendatario a pagar como contraprestación en forma periódica las sumas convenidas en el contrato pudiendo optar a su vencimiento por la devolución del bien arrendado, por su compra o por la continuación del contrato bajo nuevas condiciones.

El arrendatario puede convertirse en el proveedor de un bien de su propiedad el que una vez adquirido por el arrendador será dado en arrendamiento al propio arrendatario en la misma forma descrita en el primer párrafo.”

Este producto se ofrece, a través de Panaleasing, una de las compañías afiliadas. El cliente solicita arrendar un bien o equipo por un período de tiempo determinado, en el cual se establecen pagos mensuales y con un último pago dicho bien es traspasado a nombre del cliente. Este producto brinda 100% de financiamiento, no exige abono inicial, los pagos son deducibles del impuesto sobre la renta. El arrendamiento financiero se ofrece en este banco para los siguientes bienes o equipos: computadoras y equipo electrónico, maquinaria industrial, equipo rodante, equipos de oficina, equipos médicos y dentales, vehículos.

C. LA COMPETENCIA

Panabank ocupa la posición número diez (10) dentro de los mayores bancos privados panameños, según el total de activos al cierre de 1998. A continuación se detalla el Cuadro II con la información señalada:

CUADRO II: LOS 10 MAYORES BANCOS PRIVADOS PANAMEÑOS

(Según total de activos al 31 de diciembre de 1998)	
(en balboas)	
Banco	Activos
1. Banco General	1,616,768,519
2. Banco del Istmo	1,582,864,990
3. Pribanco	1,139,584,312
4. Continental	726,336,550
5. Bancomer	538,794,730
6. Disa	459,014,796
7. Bipan	381,945,827
8. Bancolat	372,003,107
9. Mercantil del Istmo	337,089,471
10. Panabank	308,311,829

Fuente: Asociación Bancaria de Panamá

De las cifras arriba mencionadas se puede señalar que Panabank es un banco considerado como mediano, que compite directamente con bancos como Bipan y Bancolat, en cuanto a tamaño, por cantidad de activos y a segmentos de mercado que sirven. Sin embargo, por cartera de productos, en la Banca de Consumo la mayor competencia se observa, no por monto total de activos, sino por agresividad en los términos y condiciones de venta, con el Chase Manhattan

Bank, Citibank, Pribanco, Banco Nacional de Panamá, Caja de Ahorros y Bancomer.

En cuanto a productos de captación, se puede considerar que Panabank ofrece mejores condiciones que la mayoría de los bancos, sin embargo, la competencia directa es con bancos de menor tamaño como Colabanco, Global Bank, Multicredit Bank, entre los principales, que suelen pagar tasas de interés muy superiores a las habitualmente pagadas en el mercado.

1. Participación de Mercado

Con la finalidad de evaluar comparativamente la participación de ciertos bancos en las carteras de préstamos hipotecarios, préstamos comerciales y préstamos personales, rubros crediticios de gran importancia en las operaciones bancarias; seguidamente, se presentan cuadros numéricos con las cifras publicadas de los Estados Financieros al cierre de 1998, de los aspectos en mención. Cabe mencionar que las cifras utilizadas fueron de los bancos que publicaron el detalle de sus carteras en los periódicos, por lo tanto, no se toman en consideración todos los bancos de interés.

a) Préstamos Hipotecarios

De los bancos presentados en el Cuadro III, Pribanco mantiene el primer lugar en monto de cartera, seguido de Banco General y Bancomer. Mientras

que en incremento porcentual de cartera, Bancolat presentó el mayor crecimiento, seguido de el Banco Continental, Panabank, Bancomer y Bipan.

**CUADRO III: PRESTAMOS HIPOTECARIOS RESIDENCIALES
CARTERA POR BANCO
1997-1998
EN MILES DE BALBOAS**

BANCO	1997	1998	1997	1998
PRIBANCO	11.96	470,457	420,202	
BIPAN	24.05	51,523	41,534	
BANCO GENERAL	10.84	358,576	323,500	
PANABANK	41.95	6,023	4,243	
MIDLAND BANK	-2.48	14,152	14,512	
BANCOLAT	139.03	21,121	8,836	
DISA	-13.19	441	508	
TOWERBANK	-28.90	14,119	19,857	
CONTINENTAL	42.45	60,501	42,471	
BANVIVIENDA	14.93	47,425	41,263	
BANCOMER	24.23	177,525	142,898	

Fuente: Estados Financieros Publicados en periódicos de la localidad, al 31 de Diciembre de 1998 y 1997

b) Préstamos Comerciales

La cartera comercial se encuentra más distribuida entre los bancos presentados en el Cuadro IV. Sin embargo, las mayores carteras en monto

pertenecen a Pribanco, Banco General y Banco Continental, en orden descendente.

**CUADRO IV: PRÉSTAMOS COMERCIALES
CARTERA POR BANCO
1997-1998
EN MILES DE BALBOAS**

BANCO	VARIACIÓN (%)	1997	1998
PRIBANCO	77.41	159,326	89,807
BIPAN	38.64	100,919	72,794
BANCO GENERAL	-3.11	157,489	162,538
PANABANK	51.58	91,106	60,105
MIDLAND BANK	7.31	119,149	111,037
BANCOLAT	30.39	107,733	82,622
DISA	53.79	43,201	28,090
TOWERBANK	-20.27	112,899	141,604
CONTINENTAL	6.68	141,720	132,851
BANVIVIENDA	-29.44	6,846	9,702
BANCOMER		N/A	N/A

Fuente: Estados Financieros Publicados en periódicos de la localidad, al 31 de Diciembre de 1998 y 1997

c) Préstamos Personales

El mercado de préstamos personales está bastante saturado, sin embargo, se observa en el Cuadro V que los bancos con mayores carteras son el Banco General, Bancomer y Banco Continental. Mientras que los bancos que mayor incremento porcentual tuvieron en cartera fueron, en primer lugar, Banco

Continental, cuando adquirió la cartera de Financiera Naka. Segundo, Pribanco, al adquirir Financiera Nacional, hoy la Banca del Jubilado. Tercero Midland Bank, sin embargo, éste no es representativo, porque su monto absoluto es pequeño. El cuarto lugar lo ocupa Bancolat.

**CUADRO V: PRÉSTAMOS PERSONALES
CARTERA POR BANCO
1997-1998
EN MILES DE BALBOAS**

BANCO	VARIACION	1998	1997
PRIBANCO	341.06	60,976	13,825
BIPAN	24.10	16,371	13,192
BANCO GENERAL	28.61	173,605	134,982
PANABANK	14.66	51,453	44,875
MIDLAND BANK	221.65	4,027	1,252
BANCOLAT	49.37	25,235	16,894
DISA	-2.83	5,969	6,143
TOWERBANK	-47.44	1,593	3,031
CONTINENTAL	474.20	102,771	17,898
BANVIVIENDA	19.72	941	786
BANCOMER	27.88	111,545	87,226

Fuente. Estados Financieros Publicados en periódicos de la localidad, al 31 de diciembre de 1998 y 1997

D. ANÁLISIS FODA DE PANABANK

1. Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas y debilidades describen factores internos de la institución en estudio, que sirven de base para evaluar la situación actual de la misma. A continuación se presenta un listado que comprende las **fortalezas** más importantes:

- Es un banco en pleno crecimiento y expansión, con una red de 11 sucursales que cubre toda la República de Panamá.
- Excelente liquidez y solidez financiera
- La Banca de Consumo está muy bien desarrollada y representa un rendimiento considerable para la institución en los últimos años.
- Ofrece una gama completa y especializada de productos bancarios.
- Personal conformado tanto por experimentados hombres de negocio, como por jóvenes profesionales que le imprimen dinamismo y mentalidad innovadora.
- Capacidad de respuesta inmediata a las necesidades de los clientes.

Algunas de las **debilidades** más relevantes se detallan a continuación:

- La institución posee una imagen un tanto confusa, lo cual dificulta el claro posicionamiento en la mente de los consumidores.

- Carece de una estrategia de mercadeo planificada y definida, con sus consecuentes planes de publicidad y promoción, basada en investigaciones de mercado.
- No se observa una publicidad agresiva en los medios de prensa, radio y televisión.

2. Oportunidades y Amenazas

La descripción de las oportunidades y amenazas comprende el conjunto de fuerzas que afectan la operación de la compañía y que ofrecen las claves para determinar qué fortalezas y debilidades requieren atención inmediata. En cuanto a las **oportunidades** que se observan se tienen:

- Incrementar la inversión en tecnología para mejorar el servicio a los clientes, haciéndolo más accesible y competitivo.
- Desarrollar valores agregados a los productos que ofrece para diferenciarlos radicalmente de lo común que ofrece la competencia.
- Mantener excelentes ritmos de crecimiento del negocio, debido a la tendencia de desarrollo económico del país, mayormente en el sector servicios.
- Continuar la política de apertura de sucursales en puntos clave de negocios dentro de la geografía nacional.

- Implementar eficientemente el servicio de Banca Privada, lo cual permitirá captar un mayor número de clientes (de la competencia) e incrementar el volumen de fondos manejados en la institución.

Por otro lado, las **amenazas** más preocupantes para la institución se listan seguidamente:

- Competencia sumamente agresiva basada principalmente en estrategias de disminución de precios, lo cual afecta los niveles de rentabilidad de la institución.
- La competencia asigna altos presupuestos para inversión anual en publicidad, debido a la presión que ejercen otros bancos con el volumen de anuncios publicitarios que pautan.
- Los bancos panameños están implementando la política de apertura de nuevas sucursales en el interior de la República, lo cual antes no se hacía y puede restar participación de mercado a Panabank en esta área.
- Un gran número de bancos de capital panameño ha despertado mucho interés en el área de Banca de Consumo y están captando mercado de la competencia, ya que el crecimiento del sector no es suficiente para las metas de crecimiento de carteras que han estipulado cada uno de estos bancos.

CAPÍTULO TERCERO

APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES SOBRE EL SERVICIO DE BANCA PRIVADA

A. LOS CLIENTES DE BANCA PRIVADA

1. Características Generales

El servicio de Banca Privada ofrece al cliente una gama completa de servicios financieros, a través de una atención especial y personalizada, usualmente bajo la forma de un banquero personal. El banquero personal, es la persona que está siempre accesible para discutir las necesidades específicas de los clientes y para sugerir qué productos satisfacen dichas necesidades. Por lo general, los clientes de Banca Privada reciben como beneficio servicios de consultoría financiera, límites blandos de crédito y decisiones rápidas en las solicitudes de préstamos.

Los servicios de Banca Privada han sido diseñados para clientes con una solvencia financiera comprobada. El ingreso a este servicio exige el cumplimiento de una serie de requisitos por parte del cliente. Podemos mencionar, que en ciertos bancos en Estados Unidos, el servicio de Banca Privada se ofrece única y exclusivamente para aquellos clientes cuyo ingreso anual asciende a un total de B/.200,000.00 ó más. Igualmente puede ofrecerse a clientes cuyo patrimonio neto asciende a B/.1,000,000.00, sin incluir su residencia principal.

En Hawaii, por ejemplo, el servicio de Banca Privada es brindado a aquellos clientes con un ingreso anual mínimo de B/.100,000.00 y un patrimonio neto de

B/.300,000.00, sin incluir su residencia principal. Un estudio realizado en 1994, por "Payments Systems", un firma de investigación de mercados radicada en Tampa Florida, reportó que el cliente promedio de Banca Privada es el hombre de negocios de 62 años de edad, cuyo ingreso anual asciende a B/.192,000.00, con activos de inversión (patrimonio neto, sin incluir la residencia principal) que totalizan B/.1,200,000.00. Sin embargo, "Robert Rossettie", una compañía asociada al grupo financiero Ernst & Young en Nueva York, Estados Unidos, mencionó que todo depende de dónde, en qué país, está ubicado el negocio bancario. Grandes centros bancarios exigen un total de activos de inversión de B/.1,000,000.00 para optar por el servicio de Banca Privada, mientras que pequeños centros bancarios aceptan satisfactoriamente un total de activos de inversión por un total de B/.200,000.00.

En base a estos parámetros, se deben estipular los requisitos mínimos para que un cliente pueda considerarse apto para recibir los servicios de Banca Privada en el Banco Panamericano, S.A. (Panabank), de acuerdo a las condiciones y características propias del conjunto de clientes manejados por esta institución bancaria y por nuestro país. Los criterios difieren entre países y entre bancos, por lo tanto, partiremos del supuesto que un cliente califica para Banca Privada en el Banco Panamericano, S.A. (Panabank) cuando su ingreso anual mínimo ascienda a **B/.60,000.00**, es decir un ingreso mensual bruto de

B/.5,000.00. Por otro lado, puede calificar aquel cliente cuyo patrimonio neto alcance la suma de **B/.200,000.00**, sin incluir el valor de su residencia principal.

Varios estudios realizados en Estados Unidos, país donde el Servicio de Banca Privada está altamente desarrollado, han demostrado que el cliente típico de esta clase de servicio es un fuerte prestatario, cuyos fondos de préstamos han sido utilizados para financiar actividades de negocios adicionales. Por lo tanto, los prototipos de clientes de Banca Privada buscan bancos que estén en la disposición de ofrecer líneas de crédito considerables y tomar las decisiones crediticias en el momento indicado cuando se vislumbra una oportunidad de inversión.

Por otra parte, recientes estudios de mercado de la Banca Privada en los Estados Unidos han arrojado resultados de que el 50% de los clientes de esta División han sido empresarios que han acumulado su riqueza durante todo el lapso de sus vidas.

Vale la pena mencionar que no todo cliente con un alto nivel de patrimonio neto puede desear o necesitar del Servicio personalizado de Banca Privada. Sin embargo, es un atractivo y una alternativa viable para aquellos clientes cuyo crecimiento de ingresos y asuntos financieros son tan complejos como para ser

manejados por él mismo. De allí surge la necesidad de hacer uso de los bancos que brindan el servicio de Banca Privada.

En varios centros bancarios pequeños, el oficial de crédito realiza también las funciones de oficial de Banca Privada, por lo que éste juega un papel sumamente importante en el desenvolvimiento operacional de la Banca Privada. Sin embargo, en otros centros bancarios existen de 2 a 4 oficiales dedicados específicamente a Banca Privada.

2. Clasificación

Para iniciar nuestro proceso de encuestas y poder obtener resultados confiables, es necesario establecer una clasificación preliminar, lo más aproximada a la realidad de los requisitos establecidos, para los clientes que podrían recibir el servicio de Banca Privada. Esta clasificación se enmarca en lo siguiente:

a) Clientes de Depósitos a Plazo Fijo

Como punto de partida para clasificar los clientes potenciales a recibir el servicio de Banca Privada, nos basaremos en los clientes que mantienen en el banco depósitos a plazo arriba de B/.200,000.00, ya que de hecho cumplen con el requisito de contar con un patrimonio neto que alcance esta misma suma.

Además, que constituyen el segmento de clientes con mayores recursos dentro de la institución y los cuales requieren el servicio más especial y personalizado.

b) Clientes de Tarjetas de Crédito GOLD

Adicionalmente, tomando como referencia las tarjetas de crédito visa, se consideran como clientes potenciales aquellos cuyos límites de crédito son superiores a B/. 10,000.00. Este segmento de clientes califica para el servicio de Banca Privada, ya que para tener un límite de B/.10,000.00 en adelante, el ingreso mensual debe ser B/.5,000.00 o más. Por lo tanto, esto implica que el ingreso anual es superior a B/.60,000.00.

B. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

1. Variables

Las variables que se utilizarán en el formato de la encuesta son las siguientes:

a) Servicio Personalizado

Esta variable se define como el conjunto de actividades, que pueden identificarse o no, las cuáles permiten satisfacer las necesidades de los clientes. En este trabajo se define como aquella labor o actividad que le brindará al cliente un valor agregado sobre todos los servicios que requiera de la institución bancaria. Esta variable hará la diferencia entre la competencia.

b) Posicionamiento

Se define como las medidas que se toman para que el Banco Panamericano, S.A. (Panabank) y el servicio de Banca Privada ocupe en la mente de los clientes meta un sitio definido, original y deseable con relación al servicio que ofrece la competencia.

c) Competencia

Se refiere al mercado bancario en el que existen un gran número de instituciones ofreciendo sus productos y servicios, a un sin número de clientes, los cuales deciden en qué banco realizar sus transacciones y manejar sus

finanzas en base al servicio, los costos de las transacciones y el personal que los atiende, entre otras cosas.

d) Capacitación

Se refiere al acto intencional de proporcionar los medios al personal que labora en la división de Banca Privada para que se posibilite el aprendizaje de todos aquellos conocimientos necesarios para ofrecer el servicio esperado en esta división.

e) Información

Es el conjunto de datos que fluye desde el banco hacia el cliente, con la finalidad de ofrecer conocimientos sobre los productos, transacciones, además de brindar consejos financieros sobre el patrimonio personal de cada cliente.

f) Venta Cruzada de Productos

Se define como el proceso mediante el cual un empleado de la institución bancaria ofrece un producto diferente al cliente que ya mantiene uno o más productos en el banco. La idea es lograr que cada cliente haga uso de un mayor número de productos. Esto es conocido como venta de productos a nuestros actuales clientes.

g) Promoción

Es la forma específica en que la institución bancaria hace uso de la publicidad, las ventas, las relaciones públicas o cualquier otro instrumento para ofrecer los servicios de banca privada a un segmento específico de clientes, logrando el incremento en sus carteras, ya sea de préstamos o de depósitos.

h) Transacciones

Constituyen el conjunto de actividades operativas que realizan los bancos para brindar sus servicios y productos bancarios.

i) Tecnología

Se refiere al equipo electrónico y de computadora que utiliza el Banco Panamericano, S.A. (Panabank) para llevar a cabo las operaciones bancarias y los servicios que ofrece al cliente.

j) Precio

Comprende la cantidad de dinero pedida a cambio de un producto o servicio o la suma de valores que los clientes intercambian por los beneficios de recibir o utilizar un producto o servicio bancario. Para los efectos de esta investigación se refiere a las comisiones pagadas por los clientes por el uso de los servicios y los intereses cobrados por el banco en los productos ofrecidos.

CUADRO VI: VARIABLES E INDICADORES PARA LA ENCUESTA

VARIABLES	INDICADORES
1. Servicio Personalizado	01. Atención especial 11. Esmero en el trato hacia el cliente
2. Posicionamiento	02. Conocimiento sobre la institución 12. Imagen proyectada en el mercado
3. Competencia	03. Participación en el mercado 13. A la vanguardia con los mejores productos y servicios
4. Capacitación	04. Conocimiento de los productos ofrecidos 14. Oportunidades de entrenamiento para el personal
5. Información	05. Actualización constante y directa de las oportunidades de negocios 15. Contacto directo con el cliente para todo tipo de explicaciones y consejos financieros
6. Venta Cruzada de Productos	06. Productos Bancarios de enganche 16. Promociones especiales para la adquisición de productos adicionales a los que ya maneja con el banco
7. Promoción	07. Medios publicitarios masivos, como TV y prensa 17. Materiales escritos y audiovisuales
8. Transacciones	08. Eficiencia en las operaciones 18. Rapidez en las transacciones realizadas
9. Tecnología	09. Equipo electrónico con tecnología de punta 19. Acceso a internet para obtener información y para la posible realización de transacciones
0. Precio	10. Las comisiones por servicios prestados 20. Las tasas de interés pagadas sobre depósitos y cobradas sobre préstamos

Fuente: Por la autora de la investigación

2. Formato de la encuesta

A continuación se presenta el formato de las encuestas que serán aplicadas a la muestra representativa del universo de este trabajo.

Nuestro objetivo será medir qué relevancia tienen determinadas variables en el servicio de la División propuesta. Esta encuesta se realizará, a través de los departamento de Depósitos a Plazo Fijo y Tarjetas de Crédito, siendo estos departamentos donde los perfiles de clientes con altos niveles de ingresos son más fáciles de identificar, por los altos montos de depósitos que mantienen en el banco o los altos límites de créditos en tarjetas que se les aprueban.

Esta encuesta se efectuará sólo a los clientes de la Casa Matriz del Banco, ya que es donde el volumen de clientes, con las características requeridas, es más significativo. Además, esta es la Sucursal donde más movimiento comercial y de clientes de altos ingresos se observa.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICE-RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIZACIÓN
EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

“INVENTARIO DE ASPECTOS DETERMINANTES PARA IMPLEMENTAR LA DIVISIÓN DE BANCA PRIVADA EN EL BANCO PANAMERICANO, S.A. (PANABANK)”

Estimado Cliente:

El Servicio de Banca Privada está diseñado para ofrecer un conjunto de productos, tradicionales e innovadores, a un grupo de clientes, que poseen necesidades financieras y de inversión muy específicas y elevadas.

Con la finalidad de evaluar la importancia de ciertos aspectos para la implementación de una División de Banca Privada en esta institución, a continuación encontrará **veinte (20) preguntas**, las cuales solicitamos conteste con la mayor objetividad y honestidad posible.

Agradecemos de antemano la cooperación brindada y el tiempo dedicado para la contestación de estas preguntas, resultados que serán de mucho provecho para nuestra institución, con el objetivo de ofrecer cada día un mejor y más completo servicio bancario.

INSTRUCCIONES

Lea cada una de las preguntas y decida qué tan importante es el aspecto presentado para el servicio de Banca Privada. Califique todas las preguntas de esta encuesta encerrando con un círculo el número de la respuesta, de acuerdo a la siguiente escala:

Escala

- No.1 Nada importante
- No.2 Poco importante
- No.3 Indiferente
- No.4 Importante
- No.5 Muy importante

EN EL SERVICIO DE BANCA PRIVADA, MI OPINION ES QUE:

01	La atención especial y personalizada al cliente es	1	2	3	4	5
02	El conocimiento del cliente sobre la institución es	1	2	3	4	5
03	La participación de la institución en el mercado es	1	2	3	4	5
04	Los conocimientos del personal sobre los productos ofrecidos son	1	2	3	4	5
05	La actualización constante y directa de las oportunidades de negocios es	1	2	3	4	5
06	Los productos bancarios de enganche son	1	2	3	4	5
07	Los medios publicitarios masivos, como la TV y prensa, para la Banca Privada son	1	2	3	4	5
08	La eficiencia en las operaciones bancarias es	1	2	3	4	5
09	El equipo electrónico con tecnología de punta para realizar las transacciones es	1	2	3	4	5
10	Las comisiones por los servicios prestados son	1	2	3	4	5
11	El esmero en el trato al cliente es	1	2	3	4	5
12	La imagen proyectada del banco en el mercado es	1	2	3	4	5
13	Estar a la vanguardia con los mejores servicios y productos es	1	2	3	4	5
14	El entrenamiento para el personal del banco	1	2	3	4	5
15	El contacto directo con el cliente para todo tipo de explicaciones y consejos financieros	1	2	3	4	5
16	Las promociones especiales para ofrecer productos adicionales a los que ya maneja el cliente son	1	2	3	4	5
17	La entrega de materiales escritos y el uso de materiales audiovisuales es	1	2	3	4	5
18	La rapidez en las transacciones realizadas es	1	2	3	4	5
19	Obtener información y realizar transacciones por internet es	1	2	3	4	5
20	Las tasas de interés pagadas sobre depósitos y cobradas sobre préstamos son	1	2	3	4	5

3. Hipótesis de Trabajo

Se desea saber la opinión de los clientes sobre la importancia del servicio personalizado, posicionamiento, competencia, capacitación, información, venta cruzada de productos, promoción, transacciones, tecnología, y precio, en el servicio de Banca Privada. La finalidad es presentar una propuesta de mercadeo al Banco Panamericano, S.A. para implementar la División de Banca Privada, de manera que se pueda brindar un servicio distinto al ofrecido actualmente, a la vez que se pueda ampliar la participación de mercado del Banco.

4. Población y Muestra

HERNÁNDEZ , R y FERNÁNDEZ, C. et. al, 1996, detallan que lo primero a definir para seleccionar una muestra es la unidad de análisis, es decir, "quiénes van a ser medidos", lo cual va a depender de la precisión con que se establezca el problema y los objetivos de la investigación. (p.209)

Continúan diciendo que, una vez definida la unidad de análisis, se delimita la población, la cual señalan como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (p.210)

El universo a estudiar debe basarse claramente entorno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo. (p. 211)

La población que se desea investigar está compuesta por los siguientes tipos de clientes en la Casa Matriz del Banco en estudio:

- Clientes con depósitos a plazo fijo arriba de B/.200,000.00: Total de 113 clientes. Se parte del supuesto que se ha establecido este monto como patrimonio neto mínimo para considerar al cliente como potencial para esta división.
- Clientes con tarjetas de crédito gold con límite arriba de B/.10,000.00: Total de 186 clientes. Como se mencionó anteriormente, el crédito superior a B/.10,000.00 es aprobado en tarjetas de crédito a clientes cuyos ingresos son superiores a los B/.5,000.00 mensuales, es decir, B/.60,000.00 anuales.

De lo arriba señalado se obtiene un total de 299 clientes, los cuales representan nuestro Universo. Sobre esta población, se desea aplicar una muestra del 10%.

HERNÁNDEZ , R y FERNÁNDEZ, C. et. al, 1996, definen la **muestra** como un subgrupo de la población o universo que se desea medir, la cual será considerada como unidad o elemento de análisis. Es un subconjunto de

elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (p.212)

El cálculo de la muestra para esta investigación es el siguiente:

$$N = \text{Universo} = 113 + 186 = 299$$

$$n = ?$$

$$10\%$$

$$\% = \frac{n \times 100}{N}$$

$$n = \frac{10 \times 299}{100} = 29.9 = \mathbf{30 \text{ clientes}}$$

Para poder obtener la muestra en este trabajo, se confeccionó un listado enumerado del 1 al 299 que corresponde a los nombres de los clientes potenciales a recibir el servicio de Banca Privada y al azar se escogieron 30 nombres, los que representan la muestra del 10%.

La muestra es considerada aleatoria, porque se le otorga la misma oportunidad de responder a todos los clientes que han sido seleccionados dentro de la población o universo sujeto a estudio.

La encuesta es el instrumento de medición para la información que se desea obtener de los clientes. La información se recolecta mediante la utilización de

formularios, los cuales son aplicables para situaciones que pueden investigarse por métodos de observación, análisis de documentos y otros sistemas de conocimiento. Por medio de este instrumento se logra obtener información sobre las actitudes, motivaciones y opiniones que se forma el cliente en su mente sobre el servicio de Banca Privada. Es importante mencionar que con este instrumento los resultados se ven afectados por la subjetividad de las opiniones de los encuestados, lo cual es tomado en consideración en el desarrollo de la investigación .

5. Recolección de Datos

Con los treinta (30) nombres establecidos al azar, se procedió a establecer citas con los clientes para entrevistarlos personalmente y aplicarles la encuesta, permitiendo así el desarrollo de esta parte de la investigación. Adicionalmente, se le explicó a cada cliente la finalidad académica, además del beneficio que recibirá la institución. Se les solicitó su máxima cooperación y se explicaron las instrucciones del cuestionario, haciendo énfasis en que la escala incluía diferentes niveles de opinión para cada señalamiento.

6. Tabulación

La metodología implementada para la recolección de datos y la tabulación de los mismos fue la Escala de Likert, desarrollada por Rensis Likert a principios de 1930, cuyo enfoque es muy popular y de gran vigencia.

Las actitudes son predisposiciones de los individuos a reaccionar ante sucesos de manera favorable o desfavorable y se relacionan directamente con el comportamiento ante objetos a los que hacen referencia. Las propiedades más relevantes de las actitudes que están sujetas a medición son: dirección e intensidad de los hechos, objetos o variables.

HERNÁNDEZ , R y FERNÁNDEZ, C. et. al, 1996, establecen que el método de Escalamiento tipo Likert consiste en un conjunto de items presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. (p. 263). La escala Likert es, en estricto sentido, una medición ordinal, sin embargo, es común que se le trabaje como si fuera de intervalo. (p.269).

Los mismos autores señalan que en términos generales, una escala Likert se construye generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud y se administran a un grupo piloto para obtener las puntuaciones del grupo en cada afirmación. Estas puntuaciones se correlacionan con las puntuaciones del grupo a toda la escala (la suma de las puntuaciones de todas las afirmaciones), y las afirmaciones cuyas puntuaciones se correlacionen significativamente con las puntuaciones de toda la escala, se seleccionan para integrar el instrumento de medición. Asimismo, debe calcularse la confiabilidad y validez de la escala. (p.271)

La encuesta contiene 20 preguntas que se relacionan con las 10 variables y cada variable se expresa en dos preguntas que corresponden a los indicadores. Se ha establecido una escala de 1 a 5, para juzgar la importancia del elemento cuestionado dentro del Servicio de Banca Privada, en el banco que se estudia. Para simplificar la información se han concentrado en 3 niveles de puntuación, el 1 y 2 en uno solo, el 3 y el 4 y 5 en otro.

Luego de recibidas las encuestas contestadas por los clientes del banco, se procedió a sumar los valores obtenidos en las respuestas bajo cada nivel de puntuación, por variables. Estos totales fueron divididos entre el total de respuestas para determinar la participación relativa de cada afirmación en cada una de las variables.

CUADRO VII: HOJA DE TABULACIÓN

01			////////////////		01			30	
02		////	////////////////		02		7	23	0
03	///	///	////////////////		03	4	4	22	0
04			////////////////		04			30	0
05			////////////////		05			30	0
06	////////////////	////	////		06	17	7	6	0
07	////////////////	////	//		07	22	6	2	0
08			////////////////		08			30	0
09		////	////////////////		09		5	25	0
10	////	////////////////	////		10	8	13	9	0
11			////////////////		11			30	0
12		////////////////	////////////////		12		11	19	0
13			////////////////		13			30	0
14		////	////////////////		14		8	22	0
15			////////////////		15			30	0
16		////	////////////////		16		6	24	0
17	///	////////////////	////		17	5	14	11	0
18			////////////////		18			30	0
19		////	////////////////		19		8	22	0
20	///	////	////////////////		20	3	8	19	0

Fuente: Confeccionado en base a las encuestas.

CUADRO VIII: CONCENTRACIÓN DE RESULTADOS

VARIABLES	NO. DE PREG.	TOTAL DE REPUESTAS POR PREGUNTAS				PUNTAJES				TOTALES			
		N/PI	I	I/MI	O	CLASIFICACION DE RESPUESTA				PORCENTAJES			
						N/PI	I	I/MI	O	N/PI	I	I/MI	O
1 SERVICIO PERSONALIZADO	01	0	0	30	0	0	60	0	0	0	0	100	0
	11	0	0	30	0	0	60	0	0	0	0	100	0
	TOTAL	0	0	60	0	60	60	60	0	0	0	100	0
2 POSICIONAMIENTO	02	0	7	23	0	18	42	0	0	30	70	0	0
	12	0	11	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	0	18	42	0	60	60	60	60	0	0	0	0
3 COMPETENCIA	03	4	4	22	0	4	52	0	7	7	86	0	0
	13	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	4	4	52	0	60	60	60	60	0	0	0	0
4 CAPACITACIÓN	04	0	0	30	0	8	52	0	0	13	87	0	0
	14	0	8	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	0	8	52	0	60	60	60	60	0	0	0	0
5 INFORMACIÓN	05	0	0	30	0	0	60	0	0	0	100	0	0
	15	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	0	0	60	0	60	60	60	60	0	0	0	0
6 VENTA CRUZADA DE PRODUCTOS	06	17	7	6	0	17	13	30	0	28	22	50	0
	16	0	6	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	17	13	30	0	60	60	60	60	0	0	0	0
7 PROMOCIÓN	07	22	6	2	0	27	20	13	0	45	33	22	0
	17	5	14	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	27	20	13	0	60	60	60	60	0	0	0	0
8 TRANSACCIONES	08	0	0	30	0	0	60	0	0	0	100	0	0
	18	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	0	0	60	0	60	60	60	60	0	0	0	0
9 TECNOLOGÍA	09	0	5	25	0	0	13	47	0	0	22	78	0
	19	0	8	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	0	13	47	0	60	60	60	60	0	0	0	0
10 PRECIO	10	8	13	9	0	11	21	28	0	18	35	47	0
	20	3	8	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	11	21	28	0	60	60	60	60	0	0	0	0

Fuente: En base al Cuadro VII: Hoja de Tabulación

C. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

1. Concentración de Resultados

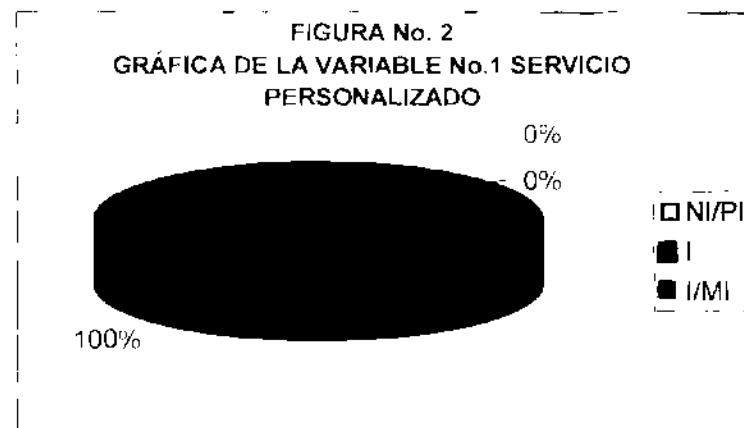
En el Cuadro VIII se presenta la Concentración de los Resultados en base a la Tabulación de la encuesta realizada en el Cuadro VII. Cada pregunta fue asociada a la variable relacionada, dando como resultado que cada variable contara con dos preguntas.

Se totalizaron las respuestas a cada pregunta, según la Escala de Likert, para determinar el valor relativo (porcentaje) de las frecuencias en las respuestas por variable. Con los valores obtenidos del Cuadro VIII, se grafican los resultados por variable para proceder con su respectivo análisis. Para ello se han agrupado en tres categorías: Muy importante, Indiferente y Nada importante.

2. Resultado por Variables

A continuación se presenta el análisis de los resultados de la encuesta por cada variable que se desea medir. De esta información se podrá obtener lineamientos de vital importancia para el proceso de implementación y operación de la División de Banca Privada, en el banco. Cada una de las variables posee diferentes niveles de relevancia en el servicio de Banca Privada, lo cual será evaluado para la estrategia.

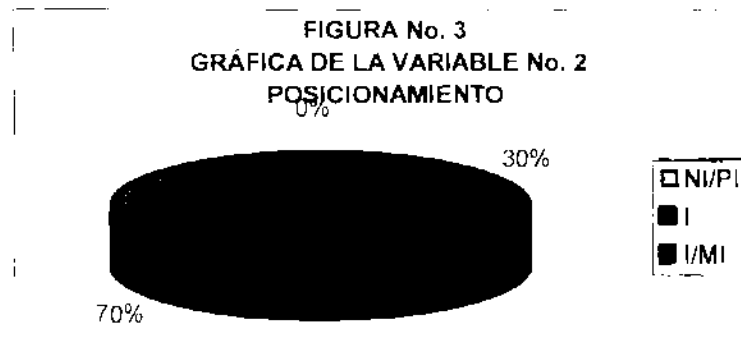
La primera variable que se analiza es **Servicio Personalizado** y se puede observar en la Figura No.2 que el 100% de los encuestados respondieron que esta variable es **Muy importante** en el servicio de Banca Privada. Este señalamiento constituye una guía fundamental para que el servicio que se brinde en la Banca Privada cumpla las expectativas de los clientes. La atención personal es la base principal para esta División.



Fuente: Cuadro VIII: Concentración de Resultados

La Figura No. 3 presenta los resultados de la segunda variable, **Posicionamiento**, en donde el 70% de los encuestados respondió que el conocimiento e imagen del banco en el mercado es **Muy importante** para el Servicio de Banca Privada. Lo cual implica que el banco debe establecer un posicionamiento claro en el mercado, ya que esto repercute sobre la nueva

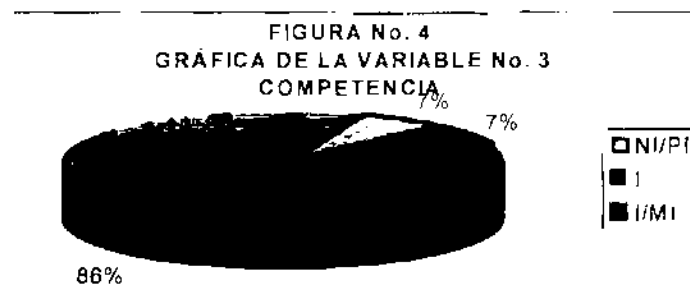
División. Sin embargo, es importante mencionar que un 30% contestó que el



Fuente: Cuadro VIII: Concentración de Resultados

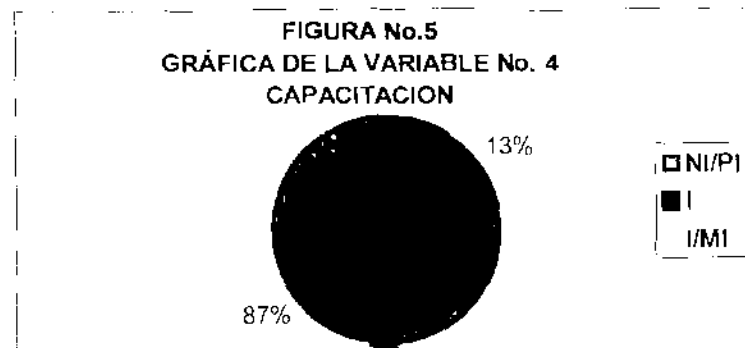
posicionamiento del Banco es un aspecto indiferente.

La tercera variable que se cuestionó en la encuesta fue la **Competencia** y sus resultados se observan en la Figura No.4. El 86% de los clientes entrevistados consideran que la competencia es **Muy importante** para el Servicio de Banca Privada. Por lo tanto, la participación del banco en el mercado y estar a la vanguardia con los mejores servicios y productos son aspectos que los clientes toman en consideración en el servicio de Banca Privada. Sólo un 7% de los clientes encuestados considera la competencia como un aspecto indiferente y otro 7% lo considera como Nada importante.



Fuente: Cuadro VIII: Concentración de Resultados

En la Figura No.5 se observa que el 87% de los clientes entrevistados señalaron que la cuarta variable analizada, **Capacitación**, es **Muy importante** en el Servicio de Banca Privada. Esto resalta la importancia que el personal que labora en la División esté altamente entrenado para satisfacer las necesidades financieras de los clientes. Un 13% de los clientes contestó que las preguntas relacionadas con esta variable eran indiferentes para el servicio.

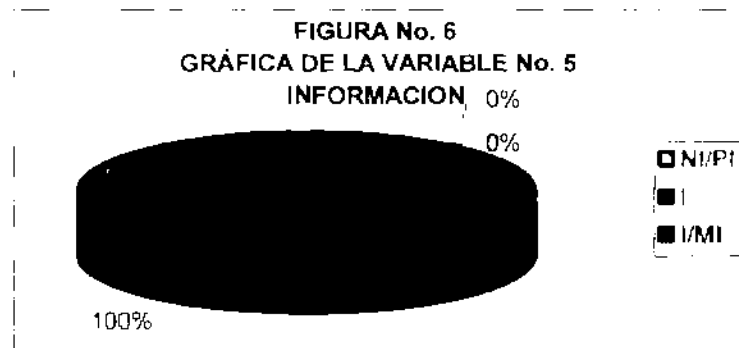


Fuente: Cuadro VIII: Concentración de Resultados

La quinta variable, **Información**, según la Figura No. 6, es Muy importante para el 100% de los clientes que fueron encuestados. Esto se debe a que el flujo de información a tiempo y correcta es fundamental para que el Servicio de Banca Privada sea exitoso dentro de una institución financiera.

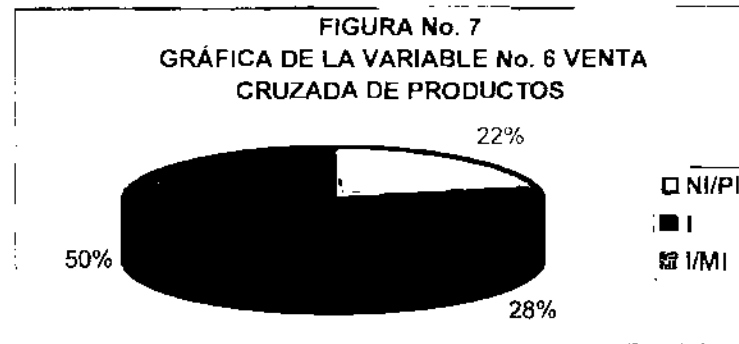
El rendimiento adecuado en el manejo del patrimonio de los clientes depende, en gran medida, de la actualización de los datos manejados por la

institución, para lograr mejores oportunidades de negocios. Además, el prototipo de cliente de Banca Privada requiere de un contacto directo con el personal que labora en la División, de forma que pueda recibir los consejos financieros y explicaciones que solicitan.



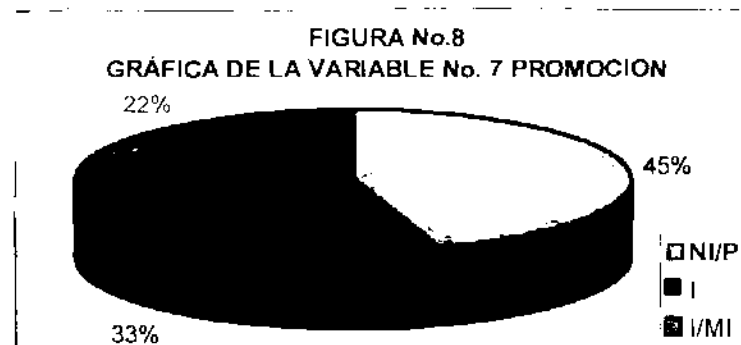
Fuente: Cuadro VIII: Concentración de Resultados

La **Venta Cruzada de Productos**, sexta variable, presentó resultados más divididos. En la Figura No.7 se observa que el 50% de los clientes considera que es Muy importante; mientras que el 28% opina que es indiferente y el 22% restante establece que es Nada importante. Con estos resultados observamos que esta no es una variable determinante, como las anteriores, en el Servicio de Banca Privada.



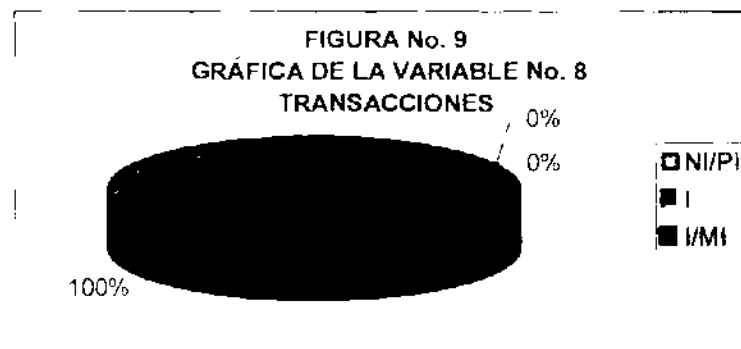
Fuente: Cuadro VIII: Concentración de Resultados

La variable **Promoción**, séptima en la investigación, presenta resultados diversificados como la anterior. La Figura No.8 muestra que el 22% de los clientes considera que la promoción es Muy importante, el 33% considera que es indiferente y el 45% la evalúa como Nada importante. Con esto queda claro que el Servicio de Banca Privada, al no ser un servicio masivo, no reacciona elásticamente a la promoción. Este tipo de servicio no se ve influenciado directamente por las promociones efectuadas, ya que se vende, mayormente, con el tipo de atención prestada.



Fuente: Cuadro VIII: Concentración de Resultados

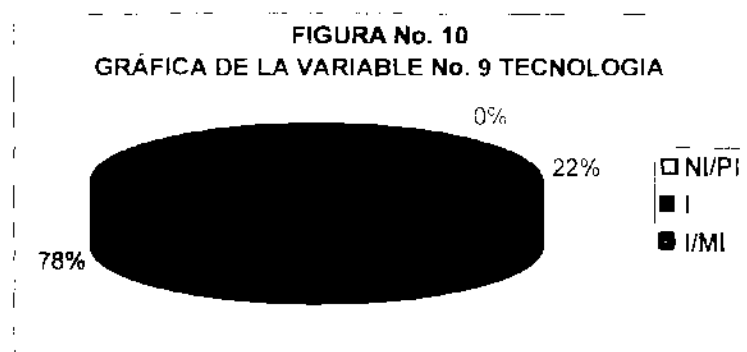
En todo servicio bancario, la agilidad y eficiencia que se brinde en las transacciones bancarias es un elemento fundamental. Esto se comprueba en la Figura No.9 donde se graficaron los resultados de la octava variable, **Transacciones**. El 100% de los clientes estableció que la variable transacciones es Muy Importante para el servicio de Banca Privada.



Fuente: Cuadro VIII: Concentración de Resultados

La novena variable, es **Tecnología** y los resultados de la encuesta muestran en la Figura No.10 que el 78% de los clientes la evalúan como Muy Importante para el servicio de Banca Privada. Sólo un 22% de los clientes la calificaron como indiferente. Con estos señalamientos se debe recalcar que la Banca está cada día más automatizada e invadida por la tecnología computacional. Por lo tanto, es de vital importancia para cualquier institución financiera mantener el equipo tecnológico más moderno y eficaz, si desea satisfacer las necesidades

de sus clientes y en especial los que se atenderán en la División de Banca Privada.

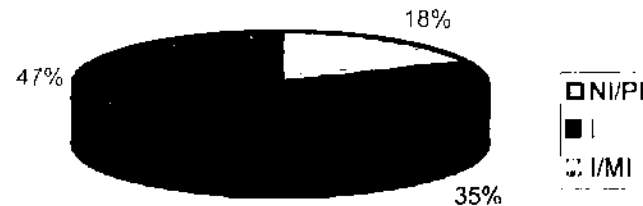


Fuente: Cuadro VIII: Concentración de Resultados

La última variable, décima, analizada fue **Precio** y sus resultados se presentan en la Figura No.11. De acuerdo a las respuestas obtenidas, esta variable no influye considerablemente, como otras, en el servicio de Banca Privada. Por ejemplo, el 47% de los clientes la consideran Muy Importante, el 35% lo califica como indiferente y el 18% como Nada Importante.

Con esto se concluye que el precio no afectará radicalmente el servicio que prestará la División, ya que las opiniones son divididas. El cliente potencial para Banca Privada no se verá afectado por el precio, siempre y cuando, el servicio recibido lo valga. Es cuestión de calidad, más que de precio.

FIGURA No. 11
GRÁFICA DE LA VARIABLE No. 10 PRECIO



Fuente: Cuadro VIII: Concentración de Resultados

Como se puede observar seis (6) de las diez (10) variables analizadas en la encuesta tienen influencia relevante en el servicio de Banca Privada, ya que presentaron una elevada concentración de resultados en los parámetros de Muy Importante. Estas variables son las siguientes: Servicio Personalizado, Competencia, Capacitación, Información, Transacciones y Tecnología. Por consiguiente, deben ser tomadas dentro de los planteamientos para la implementación de la División de Banca Privada y su aplicación inmediata es un requisito para el éxito.

CAPÍTULO CUARTO

ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA IMPLEMENTAR LA DIVISIÓN DE BANCA PRIVADA

A. FUNDAMENTOS DEL SERVICIO DE BANCA PRIVADA

En vista que en el Banco Panamericano, S.A. no existe la estructura de una División de Banca Privada se hace necesario, en primera instancia, definir qué se entiende por Banca Privada, además de explicar cuál es el propósito de contar con esta División y qué funciones específicas va a desarrollar.

1. Definición

“Banca Privada” es un servicio destinado a clientes que requieren una atención especial y personalizada, además de soluciones a la medida de sus necesidades. A través de una División de Banca Privada, la institución bancaria conoce a fondo las necesidades financieras de sus clientes para adaptar sus servicios a las características especiales de ellos. Para tales efectos, los ejecutivos de esta División deben estudiar la situación patrimonial de los clientes, atendiendo, no sólo, los aspectos financieros de la misma, si no teniendo en cuenta las implicaciones que puedan tener en el campo jurídico y fiscal.

Este servicio debe incluir el conocimiento profundo de la situación personal, familiar y empresarial, para a partir de allí ofrecerle las soluciones y alternativas más adecuadas a los clientes. Contando con el conocimiento detallado de las necesidades y preferencias de los clientes, la Banca Privada permite establecer

objetivos a corto, mediano y largo plazo, con lo cual se determinan las medidas oportunas que permiten obtener los máximos niveles de rentabilidad.

Una vez se obtiene la aprobación por parte del cliente sobre los objetivos y medidas a implementar, se pone en marcha la fase de estrategias establecidas por los criterios de rentabilidad, seguridad y liquidez esperados.

El servicio de Banca Privada ha sido creado para atender en forma personal y exclusiva a aquellos clientes que por su volumen de negocio, requieren una atención especial en temas tales como inversión, financiamiento, beneficios fiscales, y demás. Para ofrecer este servicio es necesario contar con un equipo de expertos profesionales calificados en temas financieros, jurídicos, fiscales, entre otros. Este grupo profesional evalúa periódicamente la situación financiera del cliente, de manera que se le mantiene informado constantemente. Además, controla que se hayan desarrollado las estrategias, según las previsiones necesarias para asegurar el logro de objetivos.

2. Ventajas

Con la finalidad de brindar respuestas efectivas a las necesidades financieras y patrimoniales de los clientes, el servicio de Banca Privada permite ofrecer una gama de beneficios, por medio de productos y servicios que son diseñados a la medida de los requerimientos.

Dentro de las **ventajas** más relevantes que podría ofrecer este servicio a los clientes de Panabank, podemos mencionar las siguientes:

- **Calidad:** Un grupo de profesionales altamente calificados para responder a los más altos niveles de exigencia.
- **Exclusividad:** Un servicio con gran capacidad de adaptación a cualquier situación patrimonial o personal concreta.
- **Rapidez:** Gran agilidad en las respuestas solicitadas por los clientes.
- **Globalidad:** Involucra el estudio y conocimiento de todos los aspectos financieros, jurídicos, fiscales, entre otros, tanto a nivel nacional como internacional, relacionados con el patrimonio de cada cliente.
- **Totalidad:** El servicio de Banca Privada incluye desde los productos financieros clásicos hasta los más innovadores, con asesoramiento permanente e información puntual y actualizada.
- **Confidencialidad:** Los datos, inversiones y gestiones de cada uno de los clientes son tratados con la más absoluta discreción, privacidad, reserva, basados en una atención con un alto nivel de profesionalismo.

3. Funciones

Todo departamento o división de Banca Privada para poder ofrecerle soluciones a la medida de las necesidades de cada cliente, debe desarrollar las siguientes funciones:

a) Asesoramiento Financiero

El personal de la División de Banca Privada se debe conformar por un grupo de analistas de mercados, tanto nacionales como internacionales, de forma tal que se ofrecen consejos financieros que satisfacen las necesidades de los clientes a cabalidad. Igualmente, por la necesidad de obtener soluciones inmediatas, debe contarse con la más alta y moderna tecnología para llevar a cabo cualquier operación o gestión financiera.

b) Asesoramiento Jurídico y Fiscal

El servicio de Banca Privada, además de brindar a los clientes las oportunidades de obtener la máxima rentabilidad de sus patrimonios, ofrece también consejos legales para lograr las máximas ventajas fiscales determinadas por la ley, de manera que se obtenga mayor provecho de los procesos de inversión, sucesión, etc.

c) Información Puntual sobre Oportunidades de Negocios

La Banca Privada ofrece a sus clientes información actualizada sobre emisiones de valores, evolución de la Bolsa, novedades en los mercados

financieros, modificaciones legislativas y fiscales, con la finalidad de ponerlos al tanto sobre los posibles efectos que puedan darse sobre sus patrimonios.

d) Gestión y Administración de Patrimonios

Esta función comprende la administración de patrimonios tanto de personas físicas como familias, sociedades, asociaciones u otras entidades, con la finalidad de salvaguardar los fondos bajo el manejo de la institución bancaria.

e) Prestación de Todos los Servicios Bancarios

Los servicios de Banca Privada incluyen ofrecer toda la gama de productos con los que cuenta la institución bancaria, tanto modalidades de inversión, como cuentas de alta remuneración, créditos preferenciales, y demás, los cuales se adaptan a las necesidades particulares de cada cliente.

f) Informe Patrimonial

La División de Banca Privada está en la capacidad de elaborar, exclusivamente, para sus clientes un informe patrimonial con la periodicidad que cada uno requiera. La información que puede prepararse incluye temas referidos a la evolución de la gestión patrimonial como:

- Diagnóstico de la situación del período anterior
- Planificación y reestructuración patrimonial
- Inversiones alternativas, con proyección de resultados

- Diseño y planificación fiscal de operaciones
- Análisis de índices y valores

g) Ofrecer Soluciones Puntuales a Todos los Clientes

La División de Banca Privada ofrece soluciones rápidas ante situaciones no previsibles como venta de bienes, sucesiones hereditarias, cambios en la estructura familiar, ingresos no planificados (indemnizaciones, premios, etc.) y gastos inesperados.

h) Asesoramiento en Seguros

Esta división brinda a sus clientes asesoría, tanto para su situación personal como patrimonial, para aportar la mejor alternativa para asegurar la estabilidad a largo del tiempo. Esta función se realiza, a través de la Compañía Interoceánica de Seguros, compañía en la cual este banco es accionista.

B. ORGANIZACIÓN DE LA DIVISIÓN DE BANCA PRIVADA

La organización inicial de esta división constituye la base para el funcionamiento futuro de sus operaciones y para el logro de sus objetivos. Por lo tanto, en esta sección procuraremos presentar una estructura fácil y eficiente que podrá implementarse en la división de Banca Privada en Panabank.

1. Misión de la División

Toda división debe tener una misión que establezca qué es actualmente dentro de la organización y cuál es su función principal. No se pueden establecer metas, a nivel organizacional y departamental, sino se formula la misión que las guía. Por consiguiente, si se va a proponer una estrategia de mercadeo para la nueva división, se debe iniciar por definir su misión, la cual podría ser la siguiente:

Servir con excelencia y alta calidad al cliente, para satisfacer sus necesidades financieras, por medio de soluciones oportunas, eficientes y mejoradas, para la administración de su patrimonio. Crear vías de comunicación expeditas para la información financiera entre el cliente y el banco, de manera tal que siempre se mantenga actualizado.

2. Objetivos y Metas

Para que la División de Banca Privada sea exitosa debe contar con objetivos que guíen el plan de acción a tomar. El Gerente de Banca Privada en Panabank deberá establecer anualmente los objetivos generales que desea lograr para cada período.

Para iniciar la labor de Banca Privada se sugieren que los **objetivos básicos** sean los siguiente:

- Incrementar el volumen de clientes, para generar más negocio para el banco
- Implementar la venta cruzada de productos con los clientes actuales del banco, de manera tal que se estimulen a colocar más fondos en el banco
- Ampliar la gama de productos y servicios ofrecidos, por medio de una división estructurada
- Aumentar el nivel de satisfacción del cliente
- Posicionarse en el mercado de Banca Privada

Los objetivos mencionados anteriormente son factibles e internamente compatibles con los objetivos organizacionales.

Todo objetivo debe transformarse en una meta cuantificable. Toda meta requiere de una fecha límite de logro y de establecer la magnitud de la misma, siempre ligada a lo definido en los objetivos. Las metas para la División de Banca Privada, así como para las otras divisiones, son fijadas por la Gerencia General del banco. Sin embargo, para efectos de esta investigación se estipulan las siguientes **metas iniciales** para la implementación de la nueva División:

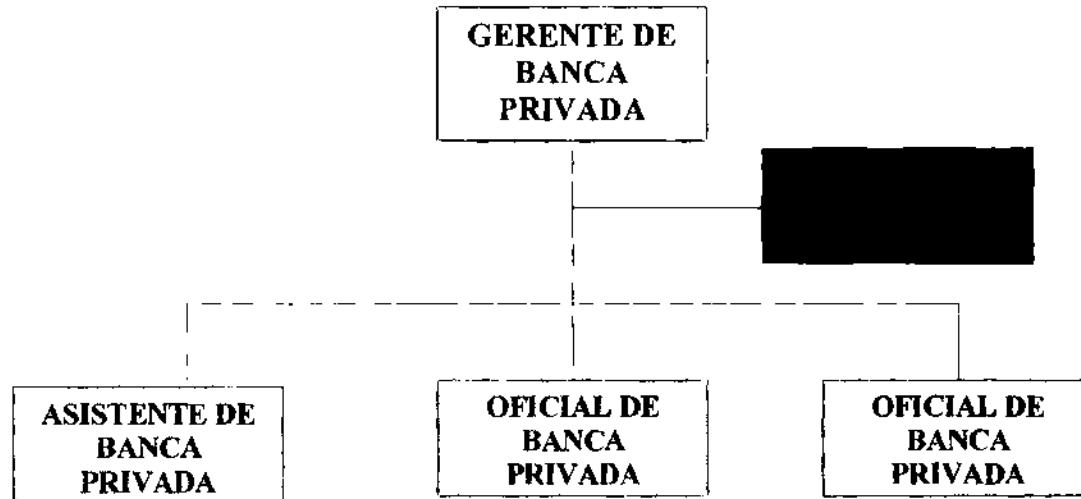
- Captar aproximadamente B/3,000,000.00 en productos convencionales, como depósitos a plazo, cuentas de ahorro, cuentas corrientes, Panafund, Cuentas Cifradas y Cuentas en el Exterior, en un período de 12 meses, iniciando en Enero del 2000
- Captar aproximadamente B/3,000,000.00 en productos especializados de la Banca Privada, como fideicomisos, fondos mutuos, fundaciones de interés privado, bonos, acciones, etc. en un período de 12 meses, iniciando en enero del 2000
- Atraer aproximadamente 100 nuevos clientes que adquieran los diferentes tipos de productos de Banca Privada en un período de 12 meses, iniciando en enero del 2000.

3. Organigrama de la División

A continuación se propone un organigrama inicial para la División, el cual en la medida en que el volumen de negocio incrementa, se puede ajustar.

Figura No.12

Organigrama para la División de Banca Privada



Fuente: Por la autora de la investigación

4. Descripción de Funciones de Puestos de Trabajo

A continuación se detallan las responsabilidades principales de los puestos de trabajo que conformarán la División de Banca Privada. Igualmente, se detallan los requisitos, en cuanto al perfil del empleado, para desempeñarse en estas posiciones.

a) Gerente de Banca Privada**RESPONSABILIDADES:**

- Manejar todo tipo de actividades relacionadas al logro de metas de participación de mercado, rentabilidad y servicio al cliente.
- Establecer planes de ventas y mercadeo a corto y largo plazo
- Establecer los estándares de servicio al cliente, además de monitorear los niveles de satisfacción.
- Organizar los recursos para un óptimo desempeño de las labores ejecutadas por la División.
- Garantizar la apropiada selección, entrenamiento, desarrollo y compensación del personal bajo su cargo.
- Identificar las necesidades de los clientes y prospectos.
- Explorar oportunidades de crecimiento para la cartera manejada por la División.
- Resolver los reclamos de los clientes y los problemas en el servicio.
- Proveer consejos financieros a los clientes de acuerdo a sus metas y necesidades.

REQUISITOS:

- Educación a nivel de Maestría en Administración de Empresas, Finanzas o Mercadeo.
- Experiencia bancaria en campos relacionados por 5 años mínimo.

- Idiomas: Español e inglés.
- Necesidades en el ámbito profesional: Visión estratégica, habilidades de ventas, solución de problemas, comunicación, manejo de personal y de establecer relaciones comerciales, conocimiento del mercado, conocimientos tecnológicos (computadoras) y ser una personal con efectividad multifuncional en el desempeño de sus labores, creativa y analítica.
- Necesidades en el ámbito personal: Altos niveles de desempeño, tolerancia al estrés, energía, integridad y motivación.

b) Oficial de Banca Privada

RESPONSABILIDADES

- Identificar las necesidades de los clientes asignados y de los prospectos.
- Vender los productos que ofrece la División de Banca Privada, tanto a los clientes como a los prospectos.
- Mantenerse alerta frente a oportunidades y amenazas en el mercado, con la finalidad de mejorar la participación del Banco.
- Organizar los recursos internos para ofrecer soluciones a los clientes de Banca Privada.
- Darle seguimiento a los reclamos y problemas presentados por los clientes
- Preparar un plan de ventas anual de acuerdo a las metas establecidas por la Gerencia de la División.

- Brindar información actual de lo que ocurre en el mercado para establecer las estrategias de ventas y mercadeo, tanto a corto como a largo plazo.
- Ofrecer asesoramiento financiero a los clientes en base a sus necesidades y requerimientos.
- Reportar periódicamente a la Gerencia de Banca Privada los resultados obtenidos en cuanto a incremento de cartera.

REQUISITOS:

- Educación a nivel universitario en carreras administrativas, finanzas o mercadeo.
- Idiomas: Inglés y español.
- Necesidades en el ámbito profesional: Orientación de servicio al cliente, conocimiento del mercado, habilidades de comunicación y ventas, capacidad para establecer relaciones comerciales, planificación en ventas, conocimientos de computadoras, análisis, creatividad y efectividad en el logro de metas
- Atributos personales: Motivación, energía, altos niveles de desempeño y tolerancia a trabajar bajo altos grados de estrés.

c) Asistente de Banca Privada**RESPONSABILIDADES:**

- Ejecutar transacciones relacionadas al servicio de Banca Privada.

- Coordinar con las áreas especializadas de procesos para asegurar el ofrecimiento de un servicio de primera clase a los clientes.
- Encargarse de las labores operacionales diarias que surgen en el curso normal de los negocios de Banca Privada.
- Organizar procesos especiales para cumplir con las necesidades individualizadas de los clientes.
- Monitorear y dar respuesta a las inquietudes de los clientes, en relación a asuntos de servicio.
- Notificar sobre los trabajos en proceso al Gerente de Banca Privada, en ausencia de los Oficiales de clientes, de manera que las necesidades de los clientes sean atendidas a tiempo y con la exactitud requerida.
- Asistir al Gerente de Banca Privada y a los Oficiales de Clientes en la preparación de reportes, presentaciones de ventas, perfiles de clientes y cualquier otro tipo de documentación.
- Buscar información para apoyar los esfuerzos de ventas asignados a los Oficiales de Clientes.

REQUISITOS:

- Educación universitaria de 2 a 3 años en carreras administrativas, finanzas, economía o mercadeo.
- Orientación de servicio al cliente
- Muy buen conocimiento de las operaciones y procedimientos bancarios.

- Buen conocimiento de la contabilidad Bancaria.
- Buen manejo de computadoras (base de datos, word, excel y power point)
- Conocimientos básicos de los productos ofrecidos en la División.
- Excelentes habilidades interpersonales y de comunicación.
- Cualidades: detallista, organizada, altos niveles de desempeño en sus labores, tolerancia al estrés.

5. Normas y Procedimientos

Con el propósito de evitar riesgos y pérdidas, la institución cuenta con manuales y procedimientos actualizados, donde se describen detalladamente cómo debe realizarse cada operación, según tipo y origen. De igual forma, se detallan los niveles y límites de autoridad para ejecutar o realizar una transacciones, además de los procedimientos a seguir en situaciones no rutinarias, como por ejemplo, identificar posibles operaciones ilícitas y qué hacer en caso que esto suceda, cómo llenar la documentación del cliente, límites para cotizar tasas de interés en depósitos y préstamos, límites para recibir efectivos, y demás.

Adicionalmente, la División de Banca Privada debe tener a su alcance el manual de "Requisitos Mínimos Uniformes sobre Conocimiento de Clientes" confeccionado por la Asociación Panameña de Bancos (APABANCOS), el cual es una guía requerida por las organizaciones bancarias para obtener la

identificación e información básica, describir la fuente de ingresos y líneas de negocios de los cliente, solicitar referencias e identificar transacciones sospechosas. Además, esta División debe contar con literatura suficiente sobre temas relacionados al lavado de dinero y cómo evitarlo.

Por otro lado, se debe llamar la atención sobre la importancia de adquirir, completar y retener toda la información y documentación relacionada con los clientes de Banca Privada en archivos. Al mismo tiempo, esta División debe estar pendiente de corroborar la veracidad de la información y documentación suministrada por los clientes, darle seguimiento a la obtención de información, cuando así se requiera.

Esta división debe recibir del departamento de tesorería, diariamente, información sobre el mercado de capitales y las bolsas de valores, por medio de reportes escritos. Además, debe contar con los sistemas necesarios para monitorear las cuentas e inversiones existentes y ofrecer información puntual.

La auditoría interna es uno de los procedimientos imprescindibles para el buen desempeño de la Banca Privada, ya que es esencial para asegurar la integridad del manejo de las transacciones y de los controles internos establecidos por la Gerencia.

6. Programa de Motivación

La División de Banca Privada debe ser la encargada de captar el mayor porcentaje de fondos/ingresos para el banco, por medio de la gama de productos y servicios que se ofrecen. Se requiere de personal altamente motivado para lograr las metas y objetivos estipulados por la Gerencia General y la Gerencia de Banca Privada. Por ello, a los oficiales de Banca Privada, se les debe ofrecer un beneficio monetario adicional a su salario (motivación)

El programa que se propone, comprende pagar al oficial un porcentaje (comisión) sobre el monto de dinero captado, el cual deber ser nuevo, es decir no puede ser trasladado de un producto a otro. Las comisiones a pagar dependerán del tipo de producto y el lapso de tiempo que permanecerá en el banco. Por ejemplo, los porcentajes más elevados se pagarán sobre productos como Depósitos a Plazo y Panafund. Los porcentajes más bajos sobre acciones, fondos mutuos, fundaciones de interés privado, ya que estos fondos no entran en los balances del banco y sólo se obtiene una comisión por su manejo y captación.

Definitivamente que este Programa de Motivación generará costos adicionales para el funcionamiento de la División, sin embargo, asegurará que el personal estará en búsqueda constante de clientes y cerrará ventas de productos, permitiendo alcanzar las metas con mayor seguridad.

7. Formularios y Documentación para Clientes

Al no existir la División de Banca Privada en Panabank, la institución carece de la documentación inicial para asignar un cliente a esta división. A continuación se presentan los documentos adicionales, a los comúnmente llenados, que deben completarse en el archivo de cada uno de los clientes de Banca Privada

a) Aplicación

Seguidamente se observa el formulario de aplicación al servicio de Banca Privada, el cual deberá utilizarse al momento que el cliente actual de banco y el cliente nuevo es atendido por primera vez en esta División:

**MEMORANDUM DE APERTURA PARA EL CLIENTE DE BANCA
PRIVADA**

Fecha: _____

Sucursal: _____

Nombre del Cliente: _____

Fecha de Nacimiento: _____ Cédula: _____

Oficial a Cargo: _____

Nombre del Cónyuge: _____

Hijos: _____

Dirección Residencial: _____

Dirección Postal: _____

Teléfono de Residencia: _____ Teléfono Oficina: _____

Fax: _____ e-mail: _____

Actividad de Negocios: _____

Nombre de la empresa donde labora: _____

Se apersonó al Banco por:

Mercadeo de _____ Referido por _____

Publicidad de _____ Otros _____

Comentarios: _____

Razón o motivo por el cual desea tener relaciones financieras con Panabank:

Fortaleza y descripción de la relación con Panabank: _____

Oportunidades de productos:

Cuentas de Ahorro ___ Cuentas Corrientes ___ Depósitos a Plazo ___
 Panafund ___ Cuentas Cifradas ___ Cuentas Exterior ___
 Préstamos Personales ___ Préstamos Hipotecarios ___
 Préstamos de Auto ___ Préstamos Comerciales ___ Tarjetas Crédito ___
 Fideicomisos ___ Fondos Mutuos ___ Bonos ___
 Acciones ___ Fundaciones de Interés Privado ___

Claves de Motivación:

Precio ___ Servicio ___ Conveniencia ___ Otro ___

Rango del Capital Neto Estimado:

B/. 200,000.00 – B/. 500,000.00 _____

B /.500,000.00 – B/.1,000,000.00 _____

Más de B/.1,000,000 _____

Productos de Captación : _____

Productos de Colocación: _____

Resumen del total de capital neto en otros bancos:

Banco Principal: _____

1. Competidor: _____ Tipo de Producto: _____

Debilidad/Vulnerabilidad: _____

2. Competidor: _____ Tipo de Producto: _____

Debilidad/Vulnerabilidad: _____

Metas Financieras:

Corto Plazo: _____ Largo Plazo: _____

Preservación del Capital: _____ Apreciación del Capital: _____

Mantener estándar de vida luego de la jubilación: _____

Mantener estándar de vida actual : _____

Asegurar la jubilación: _____ Asegurar la educación de los hijos: _____

Otros: _____

b) Tolerancia al Riesgo

En vista que los productos especializados de la División de Banca Privada pertenecen a la rama de inversión, es un requisito evaluar la tolerancia al riesgo de los clientes, de forma que pueda ofrecérsele el producto adecuado a su perfil, no sólo en el área de inversión, sino en los productos tradicionales que mantiene el banco.

El grado de tolerancia al riesgo se define de la combinación de los tres siguientes factores:

- **El plazo para el logro de la meta financiera y la edad:** Los inversionistas jóvenes están más dispuestos a aceptar el factor volatilidad a corto plazo, ya que cuentan con más tiempo para compensar cualquier reducción temporal en el valor de sus inversiones y además, porque durante un mayor plazo no tendrán necesidad de hacer uso de sus fondos. Sin embargo, ellos también deben planificar para poder afrontar cualquier emergencia o gastos imprevistos.
- **Los bienes y productividad potencial:** Contar con ingresos adecuados puede compensar cualquier reducción temporal en el valor de las inversiones de los clientes. Si la persona mantiene un empleo estable, con un buen salario, puede permitirse ser más agresivo. Pero, si las

fuentes de ingresos no son estables, no puede permitirse tomar mucho riesgo, a pesar que sea joven.

- **Emotividad del Carácter:** Existen clientes que a pesar que mantienen ingresos y activos adecuados, provenientes de herencias u otras fuentes, se preocupan de la volatilidad a corto plazo. Si la posibilidad de una pérdida es motivo de gran preocupación para el cliente, es mejor que invierta en facilidades más conservadoras o moderadas, independientemente de su ingreso actual.

A continuación se detalla un cuestionario que debe realizarse a todos aquellos clientes actuales que tienen el perfil de recibir los servicios de Banca Privada y a todos los clientes potenciales. El mismo se basa en el Cuestionario de Perfil del Inversionista del folleto de Fondos Mutuos de Premier International Investment Fund, el cual es utilizado por el BAC International Bank (PANAMÁ), INC. y ha sido modificado por la autora de esta investigación.

Con este cuestionario se podrá segregarse la información para lograr una mejor clasificación de los clientes, según sus necesidades, preferencias y aspiraciones:

PERFIL DEL CLIENTE DE BANCA PRIVADA**“TOLERANCIA AL RIESGO”****Estimado Cliente:**

Con el objetivo de definir el perfil de manejo de su patrimonio, por favor, marque con un círculo cada una de las respuestas del cuestionario que considere adecuada. Recuerde que no existen respuestas completamente correctas, ni incorrectas.

1. Cuál es el principal objetivo de su inversión?
 - a) Crear un fondo para retiro o pensión
 - b) Comprar una vivienda
 - c) Crear un fondo para la educación universitaria de sus hijos
 - d) Aumentar su portafolio de negocios actual
 - e) Otro _____

2. Favor indicar su edad dentro de los siguientes grupos
 - a) 30 ó menos
 - b) Entre 31 y 44
 - c) Entre 45 y 54
 - d) Entre 55 y 64
 - e) 65 ó más

3. Cuál es el plazo que se ha fijado para alcanzar la meta de su inversión, es decir, por qué período de tiempo puede usted dejar que ésta crezca sin hacer uso de estos fondos?

- a) Más de 20 años
 - b) Entre 15 y 20 años
 - c) Entre 10 y 14 años
 - d) Entre 5 y 9 años
 - e) Menos de 5 años
4. Por cuánto tiempo ha usted invirtiendo en fondos mutuos, bonos y acciones?
- a) Más de 10 años
 - b) Entre 5 y 10 años
 - c) Entre 3 y 4 años
 - d) Entre 1 y 2 años
 - e) Nunca
5. Señale en cuál categoría ubica sus ingresos familiares anuales
- a) Mayores a B/. 100,000.00
 - b) Entre B/.75,000.00 y B/.100,000.00
 - c) Entre B/.50,000.00 y B/.74,000.00
 - d) Entre B/.25,000.00 y B/.49,000.00
 - e) Menores de B/.25,000.00
6. Señale el número de personas que dependen de usted económicamente.
- a) Ninguno
 - b) Uno
 - c) Dos
 - d) Tres ó cuatro

- e) Cinco ó más
7. Qué piensa que pueda ocurrir con sus ingresos en el futuro?
- a) Deseo un crecimiento sostenido
 - b) Deseo que se mantengan nivelados
 - c) Estimo que fluctúen
 - d) Estimo que puedan disminuir
 - e) Preveo una disminución drástica
8. Cómo describe su comportamiento de inversión en el corto plazo?
- a) Planifico invertir cantidades sustanciales con regularidad
 - b) Planeo invertir cantidades modestas
 - c) No planeo invertir cantidades adicionales a las actuales
 - d) Planeo realizar retiros modestos periódicamente
 - e) Pretendo retirar sumas considerables
9. Cómo define su reserva monetaria para hacer frente a emergencias?
- a) Más que suficiente, ya que cuento con fondos en cuentas de ahorro u otras inversiones a corto plazo para satisfacer mis necesidades
 - b) Suficiente, ya que mantengo activos líquidos adecuados, cuento con seguro para emergencias médicas y mis obligaciones son manejables
 - c) En el límite, porque cuento con cierta liquidez, pero podría necesitar de mis inversiones o solicitar un préstamo en caso de alguna emergencia.

- d) Deficiente, debido a que carezco de reservas o seguro, además que en caso de emergencia tendría que liquidar una porción significativa de mis inversiones.

10. Favor escoja cuál sería su tolerancia al riesgo con relación a posibles fluctuaciones en el valor de sus inversiones

- a) No me preocupan excesivamente las fluctuaciones. Mi meta es acumular los fondos adecuados en el largo plazo
- b) Las fluctuaciones son algo importantes. Me gusta tener un cierto grado de certeza, aunque esto signifique menores beneficios, pero puedo aceptar las fluctuaciones.
- c) Las fluctuaciones son importantes, ya que me siento incómodo cuando el valor de mis inversiones fluctúan.
- d) Las fluctuaciones son muy importantes, debido a que me preocuparía mucho si el valor de mis inversiones fluctuara. Prefiero la estabilidad

11. Qué opina sobre adquirir seguros para sus bienes?

- a) No creo en tener más cobertura que la absolutamente necesaria.
- b) Tengo la cobertura adecuada con deducibles altos para reducir el costo de las primas
- c) Tengo la cobertura adecuada con deducibles bajos para minimizar mis pérdidas.
- d) Tengo más de la cobertura adecuada con deducibles bajos porque me molestan las pérdidas.

12. Cómo señalaría sus conocimientos sobre inversiones?

- a) **Amplios.** Tengo un buen conocimiento sobre el funcionamiento de los mercados financieros internacionales y dedico tiempo a mantenerme al día sobre los últimos acontecimientos
- b) **Limitados.** Sé algo sobre inversiones y mercados internacionales, pero no tengo el tiempo para mantenerme al día.
- c) **Mínimos.** No conozco mucho sobre los mercados financieros internacionales o sobre otras inversiones
- d) **Ninguno.** Conozco muy poco sobre inversiones.

13. Describa su experiencia sobre inversiones

- a) **Amplia.** He invertido en diversos instrumentos financieros, a la vez que he experimentado altos y bajos en mis inversiones
- b) **Moderada.** Sólo he invertido en algunos instrumentos financieros y he experimentado pocos altos y bajos en mis inversiones
- c) **Limitada.** Sólo he invertido en instrumentos financieros a corto plazo y sus fluctuaciones han sido insignificantes.
- d) **Ninguna.** Únicamente he invertido en cuentas de ahorro y certificados de depósitos.

A continuación se presenta la tabla de puntaje que deberá ser utilizada para contestar las preguntas:

TABLA DE PUNTAJE

Favor utilizar la tabla de puntaje para calcular la calificación del cliente

Pregunt	A	B	C	D	E
1	0	0	0	0	0
2	10	8	6	3	1
3	10	7	5	3	1
4	7	5	3	1	0
5	8	6	4	2	1
6	8	6	4	2	0
7	6	4	3	2	0
8	6	4	2	1	0
9	6	4	2	0	Na
10	6	4	2	1	Na
11	5	4	3	1	Na
12	4	3	2	0	Na
13	5	3	2	1	0

Total = _____ Puntos

Interpretación del Puntaje

80 a 58: Tolerancia Mayor al Promedio

57 a 39: Tolerancia Promedio

38 a 12: Baja Tolerancia

11 ó menos: Extremadamente Intolerante al Riesgo

Una vez definida la tolerancia al riesgo y demás aspectos interrogados en el cuestionario, se podrá establecer qué tipo de productos se le debe ofrecer al cliente, según sus necesidades y características. El banco debe estar en la capacidad de ofrecer todos los productos de inversión que son brindados en las Divisiones de Banca Privada de Bancos como Citibank, Chase Manhattan Bank, Banco Continental, y demás bancos.

C. PRODUCTOS ESPECIALIZADOS PARA EL MERCADEO DE LA DIVISIÓN DE BANCA PRIVADA

Cuando se mencionan productos especializados para esta división, se refiere a productos como fideicomisos, fondos mutuos, bonos, acciones y fundaciones de interés privado, entre los más importantes. Estos productos son clasificados como: de inversión y de protección del patrimonio familiar.

En la actualidad Panabank brinda estos servicios, sin embargo, no lo hace de una manera estructurada, sino a través del departamento de tesorería de una manera no tan formal. Si un cliente solicita alguno de estos productos, el departamento de tesorería hace las averiguaciones con las Compañías de Inversión para conseguirlos, cobrando una pequeña comisión. Esta no es la manera correcta, ya que dentro de las funciones de la Tesorería no está mercadear, vender y monitorear productos de inversión, es la División de Banca Privada la encargada de hacerlo.

Debido a la ausencia de la División de Banca Privada el volumen de productos de inversión manejados y ofrecidos en Panabank es reducido. Ha sido un servicio más que nada defensivo, por requerimiento del cliente, y no ofensivo por el interés de ofrecer mejores servicios frente a la competencia.

Con la implementación de la División de Banca Privada, los productos de inversión que deberán ofrecerse se detallan a continuación:

1. Fideicomisos

La **Ley No.1 de 5 de enero de 1984**, por la cual se regula el Fideicomiso en Panamá y se adoptan otras disposiciones, publicada en la Gaceta Oficial 19.971 de 10 de enero de 1984, define el fideicomiso como un acto jurídico en virtud del cual una persona llamada fideicomitente transfiere bienes a una persona llamada fiduciario para que los administre o disponga de ellos a favor de un fideicomisario o beneficiario, que puede ser el propio fideicomitente.

Este producto es ofrecido en varios casos no sólo por bancos, sino por firmas de abogados. En Panabank, este ha sido un producto poco utilizado y ofrecido. Sin embargo, esta institución cuenta con la estructura, legal y operativa, para manejarlos. A la fecha, si un cliente requiere de este producto, lo solicita al Oficial que lo atiende, de cualquier departamento, y el Departamento Legal lo prepara y maneja, lo cual es incorrecto.

Ciertos clientes muestran gran interés por este tipo de instrumento financiero, ya que los bienes fideicomitados (fondos asignados al fideicomiso) constituirán un patrimonio separado al del fideicomitente (el cliente) y al del fiduciario (el banco), por lo que no podrán ser objeto de medidas cautelares, como secuestro

o embargos. El fiduciario (el banco) tendrá todas las acciones y derechos inherentes al dominio, es decir como si fuera su dueño, por lo que tendrá la disposición de los bienes del fideicomiso, lógicamente dentro de los límites que imponen los fines y condiciones contenidas en el fideicomiso.

Cabe señalar que en un fideicomiso, el beneficiario puede ser el mismo fideicomitente, puede constituirse para cualquier fin, además de bienes de cualquier naturaleza presentes y futuros. El fideicomiso panameño puede ser revocable e irrevocable, puede ser oneroso o gratuito, es decir que se le pague o no al fiduciario.

La constitución de un fideicomiso será responsabilidad de la División de Banca Privada, en conjunto con el Departamento Legal. En tanto, la División de Banca Privada manejará el fideicomiso y deberá mantener el contacto directo con el cliente, en caso que este requiera de un consejo financiero o información sobre su producto. Ningún otro departamento en el banco podrá tener injerencia en el manejo y control de este producto.

En nuestro caso, la constitución de un fideicomiso tendrá un costo legal de notaría y gastos, además de una comisión fija por administración anual del 1% del monto de dinero o del valor de avalúo de los bienes fideicomitados, la cual se pagará trimestralmente al fiduciario (el banco).

Por otra parte, es importante señalar que cualquier fideicomiso que genere ingresos estará sujeto a impuesto sobre la Renta en la República de Panamá y deberá presentar la declaración jurada de renta y pagar impuestos causados y estimados como cualquier persona o empresa. Como ejemplo, se puede mencionar cuando un cliente constituye un fideicomiso en efectivo, en cuyo caso, se asigna por solicitud del cliente en un depósito a plazo fijo por un período de tiempo estipulado, los ingresos generados en concepto de intereses serán gravados con el impuesto sobre la renta.

2. Fondos Mutuos

Los bancos recientemente han incluido los fondos mutuos dentro de los productos que venden a sus clientes. A medida que han bajado las tasas de interés, los clientes han retirado su dinero para situarlo en otros productos de inversión, especialmente fondos mutuos. Gran número de clientes aprecian la relación que han adquirido con su banco y se sienten cómodos invirtiendo en cualquier producto que el banco les pueda ofrecer.

Un fondo mutuo es una colección de acciones, bonos u otro tipo de valores que pertenecen a un grupo de inversionistas, el cual es manejado por una firma de inversiones (entidad financiera), casas de corretaje o un banco. Los clientes inversionistas se convierten en accionistas al comprar acciones de participación en el fondo.

Con este producto se ejerce un poder de compra mayor cuando se invierte dinero junto a otros inversionistas, además que se diversifica el riesgo, ya que el éxito de la inversión no depende del desempeño de uno o dos valores. Los administradores profesionales del fondo mantienen un constante seguimiento del mercado, ajustando el portafolio de inversiones en búsqueda del mejor rendimiento posible para el cliente.

Panabank deberá ofrecer Fondos Mutuos de varias Compañías Inversionistas directamente a los clientes, por medio de la División de Banca Privada. Para ello, esta institución debe firmar un contrato con algunas compañías de inversión como, Panamerica Capital Group, Inc., o Morgan Stanley Asset Management, Inc, para actuar como un canal de distribución de sus productos.

En la actualidad este Banco sólo ofrece los Fondos Mutuos de la Compañía Aseguradora Mutual of New York "MONY", a través de sus oficinas en Miami, Florida. Sin embargo, se recomienda proceder a firmar contratos con Compañías Inversionistas ubicadas en Panamá, como "Wall Street Securities", para ofrecer fondos locales y extranjeros a los clientes, lo cual permitirá tener un contacto más directo con la entidad financiera que comercializa el producto de manera "mayorista". (Véase Anexo No. 5, Folletos de Fondos Mutuos ofrecidos por "Wall Street Securities"). Por otro lado, el Banco podría firmar un acuerdo

para ofrecer los fondos mutuos del First Union Bank, cuyo representante en Panamá será BIPAN.

Con este producto no es necesario tener grandes sumas de dinero, inclusive hay ciertos fondos que pueden adquirirse con sólo B/.1,000.00. En el mercado existe una amplia selección de fondos para cumplir con el objetivo específico del cliente, el cual debe haberse definido por medio del cuestionario de "Tolerancia al Riesgo". Para tal fin, existen diferentes tipos de fondos en relación con el carácter inversionista del cliente, ya sea agresivo, conservador o moderado.

En cuanto a costos, en este producto, por lo general, el cliente paga una comisión anual de administración que oscila entre el 1% y el 2.5% del total de los fondos. Igualmente, existen comisiones de entrada, es decir, aquellas pagaderas al momento de adquirir el fondo, las cuales oscilan entre el 4% y el 1% dependiendo el monto a invertir. También, existen las comisiones de salida, las cuales son pagadas por el cliente en caso de cancelar el fondo antes del período pactado. Estas comisiones de salida van del 4% al 1%, dependiendo del plazo cumplido en el fondo.

Los fondos mutuos se clasifican en los fondos de acciones, los fondos de bonos, los fondos de "Money Market" y los Fondos Balanceados. A la vez que

pueden ser "Open-end funds" , es decir, los fondos que pueden vender tantas acciones quiera el inversionista o "Close-end funds", en el que los fondos sólo ofrecen un número limitado de acciones.

En el Mercado Bancario Panameño este es un producto que ha tenido un gran auge. La gran mayoría de los bancos extranjeros, como algunos de capital panameño ofrecen una amplia variedad de Fondos Mutuos. Por lo tanto, si Panabank desea ser competitivo en el Servicio de Banca Privada, debe contar con una diversidad de fondos que ofrecer y no centralizar su producto a una sola compañía.

El retorno de la inversión en Fondos Mutuos se obtiene por la generación de dividendos o intereses de las inversiones y por la venta de los valores que aumentan en su precio. El fondo paga o distribuye sus ganancias entre sus propios inversionistas de acuerdo a un período de tiempo establecido.

El marco legal del manejo de los Fondos Mutuos en Panamá, se concreta en el **Decreto No. 58 de 27 de octubre de 1992**, por el cual se reglamenta la institución de funcionamiento de Fondos Mutuos (Sociedades de Inversión) contemplados en el Decreto de Gabinete 247 de 16 de julio de 1970, publicado en la Gaceta Oficial 22.428 de 7 de diciembre de 1993.

3. Bonos

Los bonos son instrumentos financieros o de deuda, donde el emisor se compromete a pagar al inversionista una cantidad fija (inicial) a una fecha futura determinada, más una serie de pagos de intereses. Estos instrumentos son similares a los depósitos bancarios a plazo fijo que pagan intereses en forma periódica y que tienen una fecha determinada de vencimiento donde el inversionista recibe su dinero. Sin embargo, a pesar de tener similitudes, también tienen grandes diferencias, ya que un bono es primariamente emitido a plazos considerablemente más largos que los depósitos y usualmente con condiciones y garantías muy diferentes a los depósitos. Los intereses de los bonos pueden ser pagaderos a una tasa fija o variable, se les conoce como "Fixed Income Securities". Son emitidos en serie y a la orden o portador. Normalmente vencen entre 3 y 20 años, después de ser emitidos y pagan intereses por trimestre.

Gran número de emisiones ofrecen alta seguridad e incluso con garantías tangibles que los hace superior a los papeles bancarios. Pero para invertir exitosamente en el mercado de bonos es esencial conocer los riesgos y oportunidades de retorno que conjugan las inversiones de esta naturaleza. Por ejemplo, el riesgo al crédito, el riesgo de tasa de interés o riesgo de mercado, el riesgo de liquidez, el riesgo de reinversión, el riesgo inflacionario y el riesgo cambiario.

Este producto se adquiere en la Bolsa de Valores, donde acuden vendedores y compradores de títulos valores. Los comerciantes de la Bolsa se les conoce como Agentes de Bolsa o Corredores de Bolsa y requieren de un “Puesto de Bolsa” para operar. Cuando el Puesto de Bolsa actúa a favor de un cliente comprador se le conoce como “Puesto Comprador” y cuando actúa a favor de un cliente vendedor “Puesto Vendedor”.

Los Bancos en Panamá han adquirido sus propios Puestos de Bolsa para realizar sus transacciones en la Bolsa de Valores. Panabank carece a la fecha de este instrumento, por tanto, si un cliente desea invertir en bonos de la Bolsa Panameña o Extranjera, este banco realiza la transacción, por medio de cualquier puesto de bolsa existente en Panamá.

Se recomienda al Banco que evalúe la posibilidad de adquirir su propio puesto de bolsa, ya que el mercado para este producto existe. A manera de ejemplo, a continuación se señalan algunos bancos que tienen sus Puestos de Bolsa:

<u>Nombre del Banco</u>	<u>Nombre del Puesto de Bolsa</u>
Bancomer, S.A	Valcomer
Banco del Istmo	Banistmo Brokers, Inc
BIPAN	Bincap Brokers, Inc
Banco Continental	Bantai Brokers, S.A.

Banco General	B.G Investment Co., Inc.
Banco Disa	Disa Securities, Inc.
Towerbank	Tower Securities, Inc.
Pribanco	PBA Securities Corp., Inc

El servicio que podría ofrecer Panabank en cuanto a bonos y acciones sería de mejor calidad y a más bajos costos para sus clientes, si contara con su propio instrumento de negociación de valores (Puesto de Bolsa), el cual debería estar bajo la responsabilidad del departamento de Tesorería y supervisión de la División de Banca Privada. (Véase en el Anexo No.6 ejemplos de publicaciones de Puestos de Bolsa de algunos bancos)

La División de Banca Privada deberá examinar y analizar cada uno de los riesgos inherentes a la inversión, con relación a cada bono específico y si los riesgos son aceptables con relación al retorno ofrecido. En igual medida, deberá analizar las condiciones macroeconómicas de los países y los mercados donde desea invertir el cliente, además de la situación financiera de los posibles emisores.

Una cartera de bonos, para aquellos clientes que aún no conozcan el mercado de acciones, puede ser una continua, segura e interesante fuente de acumulación de capital.

4. Acciones

Según el folleto “La Bolsa de Valores y Usted”, publicado por la Bolsa de Valores de Panamá, S.A., las acciones son valores que representan una de las fracciones en que se divide la propiedad de una empresa. Sirven para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de propiedad de una sociedad. Pueden ser emitidos a la orden o al portador.

Es decir, las acciones son títulos en el que se asume el riesgo parcial del capital de una compañía. El inversionista recibe el beneficio de las ganancias de las mismas mediante el pago de dividendos o la apreciación de su valor en el mercado. El valor de las acciones puede variar en cualquier momento dependiendo de las condiciones del mercado, percepciones de los inversionistas u otros factores económicos, políticos o sociales.

Las acciones se dividen en dos clases. Las acciones comunes en las que los inversionistas reciben dividendos cuando la compañía reporta ganancias y las acciones preferidas en las que los inversionistas reciben pago de dividendos garantizados, pero éstos no aumentan si la compañía prospera. Por otro lado, existen las acciones “Blue Chips” que son las más cotizadas, ya que representan a las corporaciones más grandes y que más ganancias reportan en forma consistente.

Otros tipos de acciones son las "Income stocks" de grandes corporaciones que pagan dividendos regularmente, las "Growth stocks" de corporaciones pequeñas que pagan muy poco o nada de dividendos prefiriendo reinvertir sus ganancias y las "Cyclical stocks" que son acciones que dependen altamente del estado de las economías, por ejemplo aerolíneas y hoteles.

Los mercados de Acciones más populares son: "New York Stock Exchange (NYSE)", "American Stock Exchange (AMEX)", "National Association of Securities Dealers Stock Market (Nasdaq)", "Over the Counter Trading" y la Bolsa de Valores de Panamá.

En la actualidad, al igual que como ocurre con los bonos, Panabank puede ofrecer a sus clientes la compra de acciones, si lo requieren. Sin embargo, la transacción es realizada, a través de cualquier Puesto de Bolsa de los existentes, lo cual limita la rapidez y encarece el costo. Las comisiones de los Puestos de Bolsa normalmente incluyen los servicios de transacción, pago, endoso y transferencia de los títulos, esto es un servicio de puerta a puerta. La contratación de los servicios de un Puesto de Bolsa que efectúa Panabank complica el canal de la transacción, al existir intermediarios. Esta situación marca una desventaja frente a otros bancos que mantienen sus propios Puestos de Bolsa.

5. Fundaciones de Interés Privado

Las fundaciones de Interés Privado deben incluirse dentro de la gama de productos o servicios que brindará la División de Banca Privada en Panabank, ya que constituyen una herramienta de protección al patrimonio familiar de los clientes. Normalmente este tipo de instrumento legal es ofrecido y constituido por las firmas de abogados, sin embargo, debido que la Banca ha tendido a desarrollar una gama completa de servicios, tanto de consejería financiera como legal, hoy en día también se puede constituir una Fundación Privada, a través de un banco.

El Boletín Trimestral No.1 Año 1998 de la Firma de Abogados Galindo, Arias y López, titulado La Fundación de Interés Privado: Un Instrumento Especial para la Planificación de Patrimonios Personales, presenta la siguiente definición sobre el tema: La fundación es una persona Jurídica, creada mediante un documento denominado "acta de fundación", por voluntad de uno o más "fundadores", que le transfieren o se obligan a transferirle a la fundación bienes de cualquier naturaleza que, bajo la dirección de un órgano administrador denominado "consejo de fundación", se destinarán a la realización de un fin o fines de interés privado específicos, en provecho de uno o más "beneficiarios" que podrán ser él o los propios fundadores, designados en el acta de fundación o en un documento denominado "los reglamentos", que podrá ser privado o

reservado, es decir, que su conocimiento a los beneficiarios o a cualquier otra persona podrá determinarlo él o los fundadores.

Con base a lo arriba descrito, se puede decir que las Fundaciones de Interés Privado son la dotación o donación de un patrimonio para unos objetivos o fines determinados en un documento denominado acta fundacional. El logro de los fines de la fundación se le encarga a los miembros del Consejo de la Fundación, que podrían clasificarse como la Junta Directiva, cuyos nombres deberán constar en el acta fundacional.

A manera de ejemplo de los usos de una fundación privada se puede mencionar a un padre de familia que destina un fondo o una renta proveniente de un bien inmueble o de otras fuentes para la educación de sus hijos, de forma que, aún si él falta, tendrá la certeza de haber dejado los medios para asegurar dicha educación.

La fundación no muere por ser una persona jurídica, por lo tanto, los deseos y objetivos del fundador se pueden seguir cumpliendo por el Consejo de Fundación (que puede ser un Banco, en este caso Panabank) aún después de su muerte. Incluso, el cliente puede disponer que cuando un hijo cumpla tal o cual edad se le entregue parte o todo el patrimonio de la fundación y no sólo la renta.

En la mayoría de los casos, los fundadores son igualmente beneficiarios de las rentas mientras vivan, pero dejan escrito qué se debe hacer con el patrimonio o la renta proveniente de ésta cuando ellos mueran. Dichas instrucciones a los miembros del Consejo de Fundación (el banco por ejemplo) pueden ser desde las más sencillas, como entregar el patrimonio a los familiares inmediatamente después de la muerte del fundador, hasta las más complicadas, que implican instrucciones detalladas sobre gastos, edades, salud, educación, entre otros.

De esta forma la fundación privada actúa como un testamento, pero con las ventajas de la planificación previa y la privacidad, pues no hay que abrir un testamento ante un juez, ni llevar a cabo un juicio de sucesión que puede ser de conocimiento público. Como instrumento de planificación familiar sirve para proteger los bienes familiares de cualquiera acción legal a fin de garantizar su existencia y además, se asemeja al fideicomiso, del cual se habló anteriormente, pero a diferencia de éste no hay que traspasarle los bienes a un tercero, sino que una persona puede constituir su propia fundación privada.

La base legal para el manejo de este tipo de producto está en la Ley No.25 de 12 de junio de 1995, por la cual se regula las fundaciones de interés privado, además del Decreto Ejecutivo No.417 de 8 de agosto de 1995, por el cual se

crea la Dirección General del Registro Público la Sección de Fundaciones de Interés Privado y se reglamenta la inscripción de la constitución, modificación y extinción de dichas fundaciones. Ambos documentos legales deben ser consultados periódicamente por el Departamento Legal en conjunto con la División de Banca Privada, de manera tal que se le pueda ofrecer un correcto asesoramiento al cliente sobre el particular.

D. ESTRATEGIA DE MERCADEO

1. Segmentación del Mercado

Es esencial establecer la estrategia de segmentación para lograr el éxito en la implementación de la División de Banca Privada. Las decisiones financieras, incluyendo las de inversión, son tomadas por los clientes durante su ciclo de vida financiero. Por ejemplo, un hombre soltero de 25 años de edad, que acaba de finalizar su carrera, tiene necesidades de inversión completamente distintas a las de un hombre casado de 50 años que acaba de cancelar su préstamo hipotecario residencial y que está preparándose para jubilarse. Estas diferencias en necesidades se traducen en diferencias de comportamiento de inversión.

Los niveles de ingreso también tienen una influencia significativa en el comportamiento financiero de las personas. Un propietario de residencia cuyo nivel de ingreso anual es superior a B/.100,000.00 tiene necesidades de inversión diferentes, a uno cuyo nivel de ingreso anual es inferior a B/.20,000.00.

Dando estas diferencias entre varios segmentos de mercado, los productos de Banca Privada deben ser estructurados de acuerdo a las necesidades particulares de los segmentos escogidos.

La segmentación de mercado para la División de Banca Privada se debe realizar sobre la base demográfica, grado de conocimiento de productos de inversión y orientación del riesgo en inversión. A continuación se detallan cada una de ellas.

a) Demográfica

Cuatro segmentos fundamentales deben ser identificados para la mayoría de los productos bancarios, incluyendo por su puesto, los de Banca Privada.

- **Segmento Maduro (Adultos):** Se refiere a aquellos clientes mayores de 55 años. Este segmento, comúnmente, posee fondos disponibles para inversión, sin embargo, algunos no se inclinan a invertir, por considerarlo inseguro (productos tales como acciones y fondos mutuos) . Este segmento puede subdividirse en dos subgrupos basado en el total de fondos de inversión.
 - **Adulto sumamente solvente:** Este cliente se califica por tener ingresos para invertir en niveles sustanciales y su retorno en la inversión no es su mayor preocupación, ya que se concentran en prevenir/mantener su capital. Este prototipo de cliente no está dispuesto a aceptar grandes riesgos, simplemente para mejorar su nivel de ingreso actual.

- **Adulto insolvente:** Este cliente tiene menos recursos financieros y está más preocupado por el ingreso o retorno que reciba su inversión. Por lo tanto, es muy probable que buscando un mayor retorno traslade fondos de depósitos a plazo fijo (ingreso fijo) a fondos mutuos (retorno variable).

- **Segmento joven:** Se refiere a clientes cuya edad es menor a los 45 años y su ingreso anual es superior a B/.35,000.00. Este es el segmento crediticio primario, sin embargo, no tiende a mantener fuertes sumas de dinero en depósitos o en productos de inversión. Se puede decir que es el responsable de la incursión de los bancos y otras instituciones depositarias en el área de servicios de inversión. Este tipo de clientes prefiere utilizar productos como fondos mutuos, bonos y acciones, a los depósitos. Sus depósitos son simplemente cuentas corrientes.

A medida que los niveles de ingresos de estos clientes aumenta, será más difícil convencerlos de colocar sus fondos en productos tradicionales de inversión como los depósitos a plazo fijo. Por lo tanto, la estrategia de la división de Banca Privada debe incluir los productos de inversión modernos, basados en los gustos y preferencias de la futura generación de clientes.

En este segmento se debe diferenciar entre los clientes más jóvenes (es decir menos de 35 años) los cuales están formando una familia y mantienen una hipoteca residencial. Como están iniciando su ciclo financiero, sus niveles de ingresos no son tan altos, como lo serán posteriormente. Sus necesidades de inversión son más básicas que otros grupos, usualmente más enfocadas a desarrollar métodos de ahorro más fuertes. En contraste, el segmento compuesto por clientes con edades de 35 a 45 años, cuyos niveles de ingreso son superiores, mantienen características de inversión más definidas y seguras.

- **Mercado adinerado:** Incluye a clientes cuyo nivel de ingreso es superior a B/.75,000.00 anuales. Este segmento requiere de productos de inversión más especializados y de amplia variedad. Normalmente, los bancos están en desventaja en este segmento, ya que este grupo de clientes por lo general tienen la percepción que las instituciones bancarias carecen de la productos sofisticados para satisfacer sus necesidades de inversión. Sin embargo, ello no implica que Panabank, teniendo los productos de inversión que se han mencionado en páginas anteriores, no podrá atraer parte de este segmento de mercado. Sí es una realidad, que la mayor parte de los fondos de inversión de este segmento están siendo asignados a Compañías Inversionistas Especializadas, pero aún así se está captando parte del mercado en la banca:

- **Mercado Masivo:** Incluye clientes con ingresos anuales inferiores a B/.35,000.00. Este segmento no lo hemos incluido dentro de la clasificación de clientes para recibir el servicio de Banca Privada en Panabank. Sin embargo, se menciona como un mercado potencial para estos servicios y que debe ser considerado en caso de requerir ampliar la gama de clientes que se atenderán en la División de Banca Privada. Este segmento con ingresos inferiores tienen necesidades de inversión menores a las definidas en los segmentos anteriores. Por lo tanto, si el banco desea ofrecer productos de inversión a este segmento debe hacerlo mediante un “Plan Financiero” que se enfoque en construir un portafolio de negocios por un período de tiempo prolongado y que incluya una diversidad de productos de la Banca Privada.

b) Grado de Conocimiento en Productos de Inversión

Podemos segmentar los clientes de Banca Privada por su grado de conocimiento en inversión en alto, moderado y poco.

- **Alto conocimiento:** Este tipo de clientes tiende a poseer un gran y sofisticado portafolio de inversiones. Por lo general están menos interesados en invertir en servicios bancarios, pensando que los bancos carecen de la

experiencia para asistirlos. La mayoría de estos clientes son activos manejadores de sus propios portafolios de inversión.

- **Conocimiento Moderado:** Este tipo de cliente maneja inversiones estándar, incluyendo fondos mutuos, para lo cual establecen relaciones con compañías de inversión. Los bancos, específicamente Panabank, podría tener éxito con este segmento si ofrece una amplia línea de productos de inversión, como los que hemos sugerido en este estudio, sin embargo, deberá superar la limitante de percepción negativa, que los bancos no ofrecen el mismo servicio de calidad en inversión, que compañías especializadas en esta rama.
- **Poco conocimiento:** Los clientes cuyo conocimiento sobre inversiones es reducido, tienden a realizar pocas inversiones, generalmente aquellas que con las cuales se sienten seguros y confortables. Por ejemplo, utilizan los depósitos a plazo, o en su reemplazo transfieren el dinero a fondos mutuos. Este podría ser un segmento exitoso para el banco, sin embargo, el balance total de los fondos de inversión será inferior a los otros.

Para relacionar la segmentación demográfica con la de grado de conocimiento en productos de inversión, se puede decir que los clientes con alto grado de conocimiento se encuentran en el segmento demográfico adinerado, los clientes con bajo grado de conocimiento se encuentran en el segmento

demográfico masivo y en el mercado maduro “adulto insolvente”. Los segmentos de conocimiento moderado en productos de inversión se encuentran dispersos en todos los segmentos demográficos.

c) Orientación del Riesgo en Inversión

Otro tipo de segmentación se basa en la orientación del riesgo en inversión o “Tolerancia al Riesgo” del cliente. Algunos clientes tienden a aceptar niveles superiores de riesgo por la posibilidad de obtener un mayor retorno, mientras que otros clientes son mucho más adversos al riesgo. Generalmente, los clientes que prefieren utilizar los productos tradicionales de inversión de los bancos se pueden calificar como más adversos al riesgo. La orientación de riesgo no se correlaciona, tan directamente, con la segmentación demográfica como el grado de conocimiento de productos de inversión. Sin embargo, sí se relaciona directamente con el tipo de producto de inversión a ofrecer.

2. Escogencia del Grupo “Target”

A pesar que la edad y los niveles de ingresos pueden variar dependiendo del segmento de mercado, el fundamento para acercarse a cada segmento permanece igual. La primera labor para la División de Banca Privada es escoger el tamaño del segmento para sus productos, tomando como referencia para iniciar, la base de clientes del banco (aproximadamente 38,000 clientes) y los clientes potenciales que se puedan enmarcar dentro de las características

detalladas anteriormente. Los clientes potenciales pueden obtenerse por medio de las bases de datos de APEDE, Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura, Asociaciones de Médicos, entre otros, a la vez que por referencia de clientes actuales. Es importante señalar que la mayor cantidad de prospectos de clientes para los servicios de Banca Privada que pueda definir la institución, le permitirá obtener mayores oportunidades de atraer a un número suficiente de usuarios para justificar el funcionamiento de la División.

Por otra parte, se debe hacer uso de las fortalezas que tiene el banco en ciertas ramas de productos, en determinados segmentos. Como por ejemplo, Panabank es fuerte el producto Depósitos a Plazo, por lo tanto, es importante considerar inicialmente el segmento de clientes que componen este producto para ofrecerles productos de inversión, de acuerdo a sus necesidades. Para ello deberán hacer uso del Cuestionario Perfil del Cliente de Banca Privada "Tolerancia al Riesgo", clasificar a los clientes y ofrecer el producto que satisfaga sus necesidades.

Se recomienda que el banco, además de ofrecer lo que comúnmente ofrecen todos los bancos en Banca Privada, haga la diferencia concentrándose en áreas donde la competencia no ha dado gran atención. Como por ejemplo, ofrecer el servicio de Banca Privada no sólo enfocado hacia los productos de inversión y crédito, sino más bien a un servicio de asesoramiento personalizado completo,

hasta en el ramo legal, donde la calidad y conocimiento de los productos que se ofrecen sobresalgan.

3. Estrategia de Penetración

La Estrategia de Penetración se refiere a qué tan agresivamente los productos de la Banca Privada serán mercadeados, lo cual depende, definitivamente, de otros factores como la participación en el mercado. Para que los objetivos de esta División se cumplan, la Estrategia de Penetración decidida debe ser altamente agresiva, es decir "proactiva", la que tendrá impacto sustancial, tanto en los precios como en los costos de promoción, así como también en la estructura de los productos.

Bajo este tipo de estrategia, el banco deberá ofrecer los productos de la División de Banca Privada, no sólo en respuesta a las acciones de la competencia, sino más bien basado en las necesidades crecientes de los segmentos de mercado escogidos. La Estrategia Proactiva tiene como objetivo ampliar las relaciones financieras con los clientes actuales y crear nuevas relaciones con los no clientes, basada en una orientación de mercadeo de productos agresiva y de alta tecnología de servicios y no en reacción a lo que ofrece la competencia.

A largo plazo, la División de Banca Privada deberá considerar la posibilidad que su cartera de depósitos a plazo fijo se vea reducida, por el interés de sus clientes de transferir sus fondos a productos de inversión como fondos mutuos, bonos y acciones. Sin embargo, si el banco no considera la posibilidad de ofrecer productos de inversión no tradicionales podría correr el riesgo de perder los fondos de sus depositantes, ante la competencia. Al igual que, la relación financiera permanente que se había desarrollado desaparecería.

4. Orientación del Servicio de Banca Privada

La orientación del Servicio que debe prestar la División de Banca Privada deberá considerar lo siguiente: conveniencia de tiempo, conveniencia de ubicación, servicio amigable, servicio rápido y eficiente, innovación, exactitud en el servicio, costos competitivos, personal capacitado y experimentado, acceso gerencial y alta calidad de servicio.

Obviamente, un producto de Banca Privada no podrá ofrecer todas las orientaciones de servicio arriba mencionadas, pero sí podrá ofrecer una o varias, dependiendo de las prioridades que cada segmento de mercado tenga. Sin embargo, la División de Banca Privada deberá enfocar su servicio a factores como la educación del cliente, el amplio rango de productos ofrecidos y el asesoramiento y consejo financiero. Esencialmente, esta división deberá desarrollar la experiencia para competir con firmas de corretaje y compañías de

inversión, ambas especializadas en asistir a los clientes en el logro de sus metas financieras.

La orientación de servicio detallada resultará en una línea de productos de inversión más atractiva para los clientes. En igual medida, generará ingresos por comisiones fijas adicionales, por la prestación de estos servicios. Adicionalmente, esta división deberá considerar la posibilidad de ofrecer seminarios explicativos a los clientes sobre los productos ofrecidos, lo cual además, de instruirlo, repercutirá en el incremento de las ventas de los productos.

5. Promoción y Distribución del Servicio de Banca Privada

Primeramente, antes de iniciar el plan de ventas de la División de Banca Privada, se deberá crear conciencia en los clientes actuales y potenciales de la existencia de la División y de los productos que se ofrecen. Para ello se deberá iniciar con propaganda y con el mercadeo directo. Se debe estar consciente del segmento de mercado que se quiere captar, para a partir de allí escoger el medio que más efectivamente puede alcanzarlo. En este caso, la prensa es un buen medio (Periódico La Prensa), ya que es leído por la mayoría de los segmentos que hemos señalado.

Seguidamente se deberá estimular el interés del cliente por recibir el servicio de Banca Privada y por adquirir los productos ofrecidos. En este caso, la venta directa y personal por parte de los Oficiales de Banca Privada o el Gerente de la División tiene un mejor efecto, ya que mediante las tácticas de ventas se puede transmitir un mayor volumen de información, más precisa y especializada para el segmento de mercado que se está mercadeando. Los Oficiales de Banca Privada deberán aprovechar la oportunidad de la visita al cliente para crear preferencia por su producto, diferenciándolo del ofrecido por la competencia. Para ello, deberán contar con la papelería (brochures explicativos y llamativos de todos los productos ofrecidos por esta división) apropiada para lograr captar el interés del cliente. Una vez se hayan logrado los puntos antes mencionados, la venta tendrá mayores posibilidades de cerrarse.

Los productos de Banca Privada se distribuyen mayormente por la venta directa, por lo tanto, la División deberá contar con un plan de visitas mensual para ofrecer los diferentes productos. Los oficiales, antes de realizar la visita, deberán investigar el perfil del cliente a visitar, sus gustos y preferencias, sus relaciones comerciales, con la finalidad de que se le ofrezca lo que realmente espera. Se deberán hacer reportes de las visitas, donde se detalle el resultado de la misma. Estos reportes deberán permanecer en archivos individualizados, para que se le de el seguimiento requerido.

El control de las visitas será llevado por el Gerente de la División, a la vez que el volumen de negocio generado por cada oficial y el número de clientes incorporados. Este control será comparado con las metas establecidas para la División y servirá de base para el Programa de Motivación que se recomendó.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El Servicio de **Banca Privada** tiene sus orígenes en el Siglo XVI, en Suiza, y desde ese entonces la Banca a nivel mundial, mayormente en Estados Unidos y Europa, ha ofrecido a sus clientes este servicio. Se inició para un grupo discreto y muy selectivo de personas adineradas y ha evolucionado hasta llegar a ser un servicio complejo para clientes con un alto valor neto de capital, muy sofisticados y solventes. Esta población está en proceso de continuo crecimiento y mantiene múltiples necesidades que se enmarcan en servicios bancarios para invertir y planificar sus jubilaciones. Esta situación justifica la existencia de Departamentos de Banca Privada en los Centros Bancarios actualmente.
2. El **servicio de Banca Privada** se ha desarrollado altamente en América Latina, sin embargo, en el **Centro Bancario Panameño** este servicio es brindado, en la manera apropiada, mayormente por bancos extranjeros. Los bancos panameños poseen en sus estructuras organizacionales, Divisiones de Banca Privada, pero las funciones desarrolladas sólo se concentran a la captación de fondos en instrumentos financieros tradicionales como cuentas de ahorros y depósitos a plazo. El Banco Panamericano (Panabank), no es la excepción, inclusive este banco no cuenta con la división propiamente estructurada, de allí la importancia de esta investigación.

3. El Servicio de Banca Privada se ve influenciado directamente por el marco legal de la **Nueva Ley Bancaria** (Decreto Ley No.9 de 26 de febrero de 1998), por la cual se reformó el régimen bancario y se creó la Superintendencia de Bancos. Por lo tanto, el personal que conforme esta división deberá tener pleno conocimiento de los Artículos de esta Ley que tienen influencia directa en la prestación del servicio. Igualmente ocurre con la **Ley No. 29** de 1 de febrero de 1996 por la cual se dictan normas sobre la defensa de la competencia y se adoptan otras medidas, específicamente el Artículo 31.

4. El Banco en estudio es una institución posicionada en el Centro Bancario Panameño, pues tiene **16 años de operaciones** y ocupa la décima posición entre los bancos más grandes de capital panameño. Sin embargo, debido a la tendencia a especializarse en áreas no tradicionales que se ha dado en la rama bancaria, los bancos se han visto en la necesidad de incorporar nuevos productos y servicios que satisfagan los requerimientos de inversión y asesoramiento de los nuevos y más exigentes segmentos de mercado. Panabank cuenta con una extensa variedad de servicios que ofrecer, al igual que la mayoría de los bancos en nuestro país, sin embargo, posee una debilidad marcada en el área de asesoramiento financiero y de inversión, al no tener estructurada una división de Banca Privada que ofrezca, maneje y controle los productos de este tipo.

5. El Banco Panamericano, S.A. (Panabank) cuenta con la **fortaleza de una amplia y desarrollada División Corporativa, con un gran número de clientes que pueden ser considerados prospectos para la División de Banca Privada. Igualmente, su cartera de depósitos a plazo fijo concentra la mayor parte de sus pasivos, por lo cual este constituye un segmento de clientes que pueden ser potenciales para el Servicio de Banca Privada.**

6. **La aplicación de la encuesta a los clientes potenciales sobre el servicio de Banca Privada arrojó resultados de gran importancia para la implementación de esta división. Aspectos tales como el servicio personalizado, la competencia, la capacitación del personal, la información transmitida, las transacciones realizadas y la tecnología disponible tienen gran influencia sobre la prestación de servicios por esta división, ya que se obtuvieron altas concentraciones en los resultados a las preguntas bajo el parámetro de Muy importante. Por lo tanto, al momento que se proceda a estructurar formalmente esta División en el Panabank, la Alta Gerencia deberá prestar especial atención al cumplimiento de los aspectos arriba señalados para asegurar el éxito en el logro de las metas que se tracen. Si bien es cierto, aspectos como el precio de los servicios, la posible venta cruzada de productos, la promoción y posicionamiento no resaltaron como variables de alta concentración hacia Muy Importante, una buena proporción de clientes sí**

los destacó. Por consiguiente, al momento de establecer la estrategia de mercadeo se deberán considerar, igualmente.

7. La División de Banca Privada debe contar con un **grupo de profesionales altamente calificados**, que brinden un servicio exclusivo y rápido. Este servicio debe abarcar una globalidad de aspectos, tanto financieros, como jurídico y fiscales, para colaborar con la preservación e incremento del patrimonio de los clientes. Incluye la totalidad de productos bancarios, desde los más tradicionales y comunes, hasta los más modernos y especializados, siempre basado en un ambiente de alta confidencialidad.
8. Con la implementación de la División de Banca Privada, Panabank podrá **incrementar el volumen de clientes y generar nuevas relaciones financieras**. Esto le permitirá al banco incluir instrumentos financieros no tradicionales dentro de su cartera de negocios, captando un mayor interés de parte de los segmentos de mercado. El nivel de satisfacción de los clientes se elevará considerablemente por el servicio especial y completo que podrán ofrecer.
9. Panabank deberá ofrecer a sus clientes directamente, a través de una plataforma estructurada de servicios de Banca Privada **productos de**

inversión, tales como: fondos mutuos, fideicomisos, bonos, acciones y fundaciones de interés privado.

10. Para lograr satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes actuales y potenciales es requisito realizar **una correcta segmentación del mercado**, individualizando las características de cada segmento, para ofrecer los productos que llenan los requisitos de cada cliente. Para ello, se sugiere segmentar sobre la base demográfica, de acuerdo al grado de conocimiento en productos de inversión y por la orientación del riesgo en inversión. Como herramienta colateral para realizar la segmentación, se debe utilizar el cuestionario de Perfil del Cliente de Banca Privada "Tolerancia al Riesgo" que se presentó en el Capítulo Cuarto. Panabank puede iniciar su proceso de segmentación con su propia base de clientes, para identificarlos categóricamente y ofrecerles productos innovadores que vayan acorde con sus aspiraciones y necesidades.

11. **La estrategia de penetración** a implementar por esta división deberá ser proactiva y agresiva, es decir que el servicio brindado no será desarrollado en respuesta, sólo a la fuerza ejercida por la competencia, sino más bien por el deseo de satisfacer necesidades crecientes de segmentos del mercado.

12. La nueva División de Banca Privada requiere de **la venta directa y personal** a los clientes, apoyado con la publicidad necesaria para crear conciencia de la existencia de este servicio en el banco. Además, debe contar con el material escrito informativo y explicativo para entregarlo a los clientes.

13. Ha quedado comprobado que **la División de Banca Privada constituye un valor agregado** al servicio común que ofrecen todos los bancos y permite contar con una ventaja competitiva ante la competencia que carece de este tipo de servicio. Se han demostrado los beneficios de contar con una correcta estructura para esta división, los cuales permitirán mejorar más aún la imagen de la institución ante sus clientes y la participación de mercado que posee en la actualidad.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se detallan a continuación surgen del desarrollo de la investigación en la sección de “Estrategia de Mercadeo para implementar la División de Banca Privada”.

1. Se recomienda a la **Presidencia** del Banco Panamericano, S.A. (Panabank) iniciar con el proceso de implementación de la División de Banca Privada, estableciendo sus objetivos y metas, tanto a corto como a mediano y largo plazo.
2. Se recomienda a la **División de Recursos Humanos** iniciar el proceso de búsqueda y selección del personal necesario para constituir la División de Banca Privada, de acuerdo a los requisitos establecidos en este trabajo. A la vez, que deberá coordinar el entrenamiento necesario para que posean el grado de especialización y conocimientos que requiere el manejo de productos de esta División.
3. Se recomienda a la **Gerencia General y Vicepresidencia de Operaciones** proceder con la firma de acuerdos con Compañías Inversionistas, para ofrecer la gama de fondos mutuos más amplia (locales y extranjeros) y competitiva posible, ya que no puede limitarse única y exclusivamente a una casa (MONY).

4. Se recomienda a la **Gerencia General y al Departamento de Tesorería**, tramitar, lo más pronto posible, la licitación de un Puesto de Bolsa en la Bolsa de Valores de Panamá, para que los productos “bonos y acciones” se puedan ofrecer a los clientes de una manera más expedita y menos costosa que en la actualidad.
5. Se recomienda a la **Gerencia General** notificar a todas las demás divisiones del banco la implementación de la División de Banca Privada. A la vez, que deberá establecer la importancia del trabajo en equipo para satisfacer al máximo las solicitudes de los clientes de esta nueva división. El trabajo en equipo es la base para el éxito de la Banca Privada, ya que su servicio es una cadena, donde cada eslabón lo conforma una división de esta institución.
6. Se recomienda a la **División de Recursos Humanos** que una vez implementada la nueva división, organice seminarios explicativos a todo el personal directamente relacionado con el funcionamiento de la Banca Privada. Estos seminarios deberán resaltar la importancia de labor de esta división en el banco.
7. Se recomienda que una vez sea contratado el Gerente de Banca Privada, éste inicie una ardua y agresiva labor de ventas. Deberá identificar y clasificar a los clientes actuales del banco y a los prospectos referidos. En la

medida en que el volumen de prospectos sea elevado, mayor posibilidad habrá de contar con una cartera de clientes considerable, que justifique la inversión de recursos para poner en funcionamiento esta división.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ACKOFF, Russell.** 1990. **PLANEACIÓN DE EMPRESAS.** Limusa. México. 157 págs.
- CUNNINGHAM, William. ALDAG, Ramón et al.** 1991. **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN.** Grupo Editorial Iberoamérica. México. 513 págs.
- DOLAN, Robert J.** 1995. **LA ESENCIA DEL MARKETING. ESTRATEGIA.** Vol. I Editorial Norma, S.A. Colombia. 380 págs.
- DOLAN, Robert J.** 1995. **LA ESENCIA DEL MARKETING. PLAN DE ACCIÓN.** Vol. II. Editorial Norma, S.A. Colombia. 398 págs.
- GULTINAN, Federick.** 1997. **LAS NUEVAS REGLAS DEL MARKETING.** McGraw-Hill. México. 290 págs.
- HAMENMESH, Richard.** 1990. **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.** Limusa. México. 278 págs.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar.** 1991. **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.** McGraw-Hill. México. 505 págs.
- KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James.** 1993. **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS UN ENFOQUE APLICADO.** McGraw-Hill. México. 520 págs.
- KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz.** 1994. **ADMINISTRACIÓN.** McGraw-Hill. México. 745 págs.
- KOTLER, Philip.** 1993. **DIRECCIÓN DE LA MERCADOTECNIA.** Prentice Hall. México. 843 págs.
- LEVINSON, Jay Conrad.** 1990. **TÁCTICAS DE GUERRILLA APLICADAS AL MERCADEO.** Editorial Norma, S.A. Colombia. 189 págs.
- MEIGS, Robert y MEIGS, Walter.** 1992. **LA BASE PARA LAS DECISIONES GERENCIALES.** McGraw-Hill. México. 670 págs.
- MORENO, Luis H.** 1997. **PANAMÁ UNA VOCACIÓN DE SERVICIO. CENTRO BANCARIO INTERNACIONAL.** Editora Sibauste, S.A. Panamá. 258 págs.

REYES, Agustín. 1990. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Limusa. México. 235 págs.

SOLÍS, José del C. 1996. ASPECTOS DEL MERCADEO FINANCIERO Y ELEMENTOS DE MONEDA Y BANCA EN PANAMÁ. Panamá. 180 págs.

STANTON, William. 1989. INVESTIGACIÓN DE MERCADO. McGraw-Hill. México. 732 págs.

WEIERS, Ronald. 1986. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Prentice Hall. México. 540 págs.

DICCIONARIOS

Diccionario de la Lengua Española XIX ed. Editorial Calpe, S.A. España. 312 págs.

Diccionario de Metodológico de Mercadotecnia. Editorial Trillas. México. 264 págs.

Diccionario de Términos Financieros. Editorial Trillas. México. 275 págs.

DOCUMENTOS OFICIALES

Código de Comercio de la República de Panamá. Sistemas Jurídicos, S.A. Edición Actualizada 1998. 677 págs.

Gaceta Oficial No. 23,499 del 12 de Marzo de 1998, por medio de la cual se crea el Decreto Ley No. 9 del 26 de febrero de 1998.

MANUALES Y FOLLETOS

Informe Económico 1998. Ministerio de Economía y Finanzas. República de Panamá. Marzo 1999. 78 págs.

Los Préstamos para Financiar el Consumo Personal. Comité de Crédito. Asociación Panameña de Bancos (APABANCOS). Panamá. Marzo 1999. 35 págs.

Manejo y Funcionamiento de Tesorería. K.C. Consulting, S.A. Panamá. Mayo 1997. 125 págs.

Memoria. Panabank. 1998

Banca Privada. Barclays Bank. Miami, Florida. Estados Unidos. Enero 1997

Conceptos de Fondos Mutuos. 2da. Edición. Pictorial, Inc. Estados Unidos. 1997. 60 págs.

Manual de Políticas y Procedimiento de Crédito. Panabank. 1996

Fondos Mutuos. Premier International Investment Fund. Morgan Stanley Asset Management, Inc.

Mercado de Valores, Trading y Forex en el BAP. Banco Alemán Platina.

La Bolsa de Valores y Usted. Bolsa de Valores de Panamá, S.A.

Prime Bank. The Chase Manhattan Bank. Panamá. 1999.

ENTREVISTAS PERSONALES

EISENMANN, Gustavo. Vicepresidente Corporativo. Panabank, Mayo de 1999.

MARTINELLI, Guido Jr. Vicepresidente Ejecutivo y Gerente General. Panabank, Mayo de 1999

DIAZ, María Estela. Oficial de Banca Privada. Chase Manhattan Bank, Panamá, Abril de 1999

REVISTAS

Centro Financiero. Organo Informativo de la Asociación Bancaria de Panamá. Año 13/No.69. Artículo El Desarrollo Económico de Panamá y el Centro Bancario Panameño por Marco A. Fernández. Asesor Económico de la Asociación Bancaria de Panamá. Junio 1995. 60 págs.

Centro Financiero. Organo Informativo de la Asociación Bancaria de Panamá. Año 16/No.87. Artículo El Centro Bancario Internacional. Octubre 1998. 48

págs.

América Economía. Banca Privada, Nuevos Clientes, Nuevas Expectativas.
Publicación del 17 de junio de 1999. 73 págs.

Revista “½ de Cambio Internacional”. Mercadotecnia: Alternativa de Desarrollo
para la Banca. Agosto 1998. 34 págs.

PUBLICACIONES

Boletín Trimestral No.1 GALA Informativo. Galindo, Arias & López. Año 1998.

INTERNET

<http://www.citibank.com/privatebank/2.htm>

<http://www.teknoland.es/barclays/index.html>

<http://www.superbancos.gob.pa>

ENCUESTAS

ANEXOS

ANEXO No.1

Traducción Oficial del Resumen en Español

SPANISH BRIEF

The selection of the subject "Marketing Strategy for the Private Banking Division in Banco Panamericano, S.A. (PANABANK)" arises from the present need of said bank to create the private banking service in a structured manner. Due to technological development and market's globalization, banks must always offer services updated with the development of financing and capital markets.

Private banking services have been established as a Division at an organizational level with the purpose to offer first class services to clients producing large profits for banks at the same time that they keep substantial levels of capital. This service is offer in the Banking Centers to keep special clients highly satisfied, as well as to attract new clients from the competitors who feel the lack of personalized attention, individual counseling services and immediate answers.

Based on these statements, presenting this project will be of great help for the General Management of the banking institution subject to the study, as it will allow the implementation of the Private Banking Division through clearly detailed guidelines for its functioning, with goals and purposes. Further, will have at hand the design of a marketing strategy including the market's segmentation, promotion, and orientation of the service, among other things.

The investigation will be based on information obtained by means of inquiries carried out with potential clients of the private banking within the banking institution. Inquiries will appraise the effects of variables, such as personalized service, positioning, competence, training, information, cross sales of products, promotion, transactions, technology and price on the service of Private Banking.

The main purpose of this research is to pose conclusions and recommendations for the implementation of the Private Banking Division, which Banco Panamericano, S. A. (Panabank) may carry out in the filed with the confidence of having success and economical and integral benefits. This research shall be considered as a written manual of procedures, policies, forms and sale's strategies, which will be a guide for the correct operation of the Division proposed.

ANEXO No.2

**Listado de Bancos de Licencia General, Internacional y
de Representación**

Bancos con Licencia General

Abn-Amro Bank N.A. Jose C. Balla Ave. Manuel Marín, Edif. N. 14 263-8222 263-8228	Banco Aliado, S.A. Alexis Arjona Ave. Ramon Arias, Edif. Bco. Aliado, Planta Baja 263-9777 / 263-9677 263-9877
Banco Bilbao Vizcaya (Panama), S.A. Javier Lojainruga Calle 61 Y Aguilino De La Guardia 263-6483	Bancafe (Anania), S.A. Alvaro Narand Ave. Manuel Ma. Calle 52, Este, No. 18 263-6316 / 263-9064
Banco Central Hispanoamericano, S.A. Jose Manuel Frade Ave. Samuel Lewis Y. Calle Gerardo Ortega 263-9044 263-5824	Banco Santander (Panama), S.A. Juan R. De Diano Calle Ricardo Anas Y Este No. 40 263-6577 263-68
Banco Comercial De Panama, S.A. Carlos R. Henriquez L. Calle 50, Torre Bancomer 263-6800 263-8033	Banco Continental D S.A. Osvaldo Mouynes Torre Banco Continental, Calle 50 215-70 215-7134
Banco De Bogota, S.A. Andrés Clarkson R. Ave. Balboa Y Via Italia 263-6000 263-8037	Gnb Bank (Panama) S.A. Jose Antonio Bon Cl. Manuel Ma. Icaza 269-9724 / 269-9333 269-9263
Banco De Iberoamerica, S.A. Ruben Pabregat Bracco Calle 57, Edif. Banco De Iberoamerica 263-5366 263-6016	Banco De Latinoamérica, S.A. Rafael Anas Chien Calle 50 Y Calle 56 Este 210-7100 263-7388
Banco Del Istmo, S.A. L. J. Montague Belanger Calle 77 Y Calle 50, Edif. Bco. Del Istmo 270-0055 270-1600	Banco Disa, S.A. Rafael Endara Ricardo Arias Y 1 Es 263-5933 264-1084
Banco Do Brasil, S.A. Mariana Fernandes Cl. Elvira Méndez, Edif. Intereco 263-6566 263-9887	Banco Exterior, S.A. Rafael Sánchez Garrus Ave. Balboa, Edificio Banco Exterior 227-1227 / 227-5667 227-3663
Banco Ganadero, S.A. Ave. Mercado Jarava Cl. Manuel Ma. Icaza Y Calle 51 Este 263-7933 / 269-0659 263-8988	Banco General, S.A. Raul Aleman Cl. A. De La Guardia Y Calle 51 Este 265-0303 265-0210
Banco Colombia (Panama), S.A. Santiago Vela Carrero Cl. Martiel, Calle No. 11 263-8955 263-1138	Banco Costa Rica, S.A. Jose Francisco Ulste Cl. Manuel Ma. Icaza 263-6322 263-6393
Banco Internacional De Panama, S.A. (Bipan) Rene Diaz Plaza Marbella, Cl. A De La Guardia 263-9000 263-9514	Banco Latinoamerico (Bladex) Jose Castañedas Ave. A De La Guardia Y Calle 51 Este 263-6366 269-6366
Banco Mercantil Del Istmo, S.A. Manuel L. Barredo R.	Banco Panameño De La Vivienda, S.A. Milton R. Flores

50 Edif. Intercontinental

263-6262

263-6437 / 263-1868

Banco Papanicolaou, S.A.

G. de Mena

Calle 50, Edif. Transbank

263-6236

263-1837

Banco Transatlantico, S.A.

Raul De Mena

Cl. Ricardo Arnes y Manuel Ma. Icaza

263-2318

263-4945

Bank Leumi Le-Israel, B.M.

Yaacov Orno

Calle Manuel Ma. Icaza, No. 10

263-9377

263-2674

Banque Sud. meris

Julio A. Conesi

Ave. Balboa y Cl. 41

227-2777

227-5828

Dresdner Bank Lateinamerika

Aktiengesellschaft

Klaus Müller, Bernd Kleinworth

Torre Banco Germanico, Cl. 50 y 55 E

263-5935

263-1877

Lloyds TSB Bank Plc

Jorge E. Franke

Ave. Aquilino De La Guardia, Edif. Lloyds Bank

263-8277

264-7931

Metrobank, S.A.

Albano J. Paredes

Cl. Elvira Mendez y Cl. 52 Este

223-1888

223-2020 / 254-9882

Primer Banco De Ahorros, S.A. (Pribanco)

Robert J. Boyd II

Edif. World Trade C. sur, Local No. 7

263-3444

263-3518

The Bank of Nova Scotia

Terence S. Morry

Ave. Federico Boyd y Calle 51

Edificio P.H. Scotia Plaza

263-8255

263-8536

The Chase Manhattan Bank

Diego B. Banafer

Ave. Aquilino De La Guardia, Edif. Plaza Chase

263-5877

263-0009

BankBoston, N.A.

Luis A. Navarro (L.N.F.)

Via España, Edif. BankBoston

263-6077

263-7400 / 223-3080

The International Commercial Bank of China

Hwang, Snow-Loong

Ave. Chile y Calle 41

227-4020 / 227-4279

227-5433

Banco Real, S.A.

Miguel Ayón

Cl. Manuel Ma. Icaza No. 16

263-1434

263-1716

Banco Union, S.A.C.A.

Marta De Mendez - Gerente Encargada

Ave. Samuel Lewis, Torre Midland Bank

264-9133

263-0088

Banque Nationale De Paris (Panama), S.A.

Pierre Thome

Via España, No. 200, Edif. Omenco

263-8800

263-8970

Citibank, N.A.

Francisco Conto

Via España, No. 124

264-1255

263-8718

Korea Exchange Bank, Ltd.

Taek Huh

Calle 50, Torre Global Bank, Planta Baja

263-9988

264-4224

Bank of America, National Association

Demetrio Martinez

Corozal, Edif. 115

227-4565 / 285-4302 / 285-4263

227-4673

Multicredit Bank, Inc.

Moises Cohen M.

Via España, Edif. Prosperidad

263-0188 / 263-2729 / 263-2812

264-4014

Republic National Bank, Inc.

Jorge Diquet

Ave. Ricardo Arango y Calle 50 Este Oficina 2-A

263-3274

263-9141

The Bank Of Tokyo-Mitsubishi, Ltd.

Tohar Takasugi

Via España y Ave. Aquilino De La Guardia

263-8777

263-5269

The Dai-ichi Kangyo Bank, Ltd.

Gakuo Fukutomi

Via España, Edif. Plaza Intercontinental

263-6111

263-6615

Midland Bank Plc.

Joseph Saffero

Ave. Samuel Lewis, Torre Midland Bank

263-8200

263-5577 / 263-5133

Towerbank International, Inc.

Antonio De Wolf

Calle 50 Y 56 Este
263-8595
263-8592
Banco Confederado De America Latina S.A.
Juan Antonio Nido R.
Calle 50 Y Calle 56 Este
269-8888
263-3518 / 263-3506
Global Bank Corporation
Jorge Vallano S.
Calle 50, Torre Girel East
269-9221 / 264-3535
264-4888 / 264-3723
Bank Of China
He Qiren
Calle Manuel Ma. Icaza No. 14
223-9144
223-9980
Banco De La Exportacion, S.A.
Ignacio Fabrega
Via España, Jardines Hotel Panama
223-5333 / 223-6337
223-5338
Midbanco, S.A.
Roberto Eisenmann, Jr.
Calle Martin Luther King, Hato Pintado, Duplex L-3
229-7904 / 229-0650
229-6774

Calle 50, Edif. Tower Plaza
269-8088
269-8000 / 264-1536
Credicoop Bank, S.A.
Carlos Guevara
Plaza Credicoop Bank, Planta Baja
216-7114
210-0100
Banco Fedpa, S.A.
Gloriada C. Cartera
Ave. Federico Boyd Y Cl. 49, Edif. Los Pinos
Planta Baja
263-3239 / 263-3235
263-3240
Banco Universal, S.A.
Jose Benjamin De Dios R.
Ave. 1 Este Y Calle B Norte, Edif. 6725, David
Chiriqui
775-4394 / 775-4395 / 775-5231
774-2308
Bac International Bank (Panama), Inc.
Barney Vaughan
Ave. A, De La Guardia, Edif. Bac Internat. Bank
Planta Baja
213-0922 / 264-6249
269-3879 / 213-0845

Bancos con Licencia Internacional

Bank of America Financial Co.

William J. Boyd
777 Camino P.O. Box 1000, Piso 17
223-0100
269-5000

Banco Nacional del Atlántico S.A.

4445 Zúñiga
Ave. Federico Boyd Y Calle 42
223-8000
269-0910

Banco De La Provincia De Buenos Aires

Via España 200, Edif. Banco Edenor, Piso 22
227-3300
226-043

Banco De Occidente (Panama), S.A.

Osca Linares Gándara
Calle 50 Y Aquilino De La Guardia, Edif. Lizak
263-6240 / 283-8144
269-120 / 283-3108

Banco Santa Cruz S.A.

Edificio Panamá
Julio Arizón
Ave. Samuel Lewis, Torre Midland Bank
263-6470
263-6404

Banco Popular Dominicano (Panama), S.A.

Gianfrancesco De Angelis
Calle A. De La Guardia, Edif. Bco General, Piso 20
269-4983
269-1300

Banque Nationale De Paris

Philippe Boyard
Via España No. 200, Edif. Omega, Piso 8
264-3555
263-6970

International Union Bank, S.A.

Maria De Merida
Ave. Samuel Lewis, Torre Midland Bank
263-4623
263-9085

Ubs (Panama) Sa

Fritz Brunner
Bernhard Bruchmayer
Calle 59 Este Torre Swiss Bank
263-719
269-4885

Banco De Franchese (Panama), S.A.

Valentino Franchese
Calle Ricardo Ariza, Edif. Banco Atado
264-2600
227-6120

Commerce Overseas Bank, S.A.

Humberto Ariza
Torre BAC, Piso 2, Oficina 201
Calle Aquilino de la Guardia
269-9565

Atlantic Security Bank

John Polce-Mantua
Calle 56 Y Aquilino de la Guardia
Torre Banco Continental, Piso 25 y 26
216-711 / 216-7115
216-7202

Banco De La Nación Argentina

Luis Alejandro Ubeide
Ave. Federico Boyd Y Calle 51
269-4000
269-8710

Banco Del Centro, S.A.

Tomas De Boyd
Via España, Edif. Banco Continental, Piso 3
227-5000
269-2055

Banco Del Pacifico (Panama), S.A.

José Chung
Calle A. De La Guardia Y Calle 52 E
263-5373 / 283-6833
263-7481

Bancredito (Panama), S.A.

Giovanna De Zisopoulos
Via España, Edif. Plaza Regency, Piso 22
223-2977
264-8781

Discount Bank And Trust Company

Liz Quintero
Calle 50, Edif. Discount Bank
223-4705
269-6296

Societe Generale

Celestin Cui
Torre World Center, Piso No. 10, Urb. Marbella
Calle 53
264-9911
264-0295

Banesto Internacional (Panama), S.A.

Rafael Amar
Ave. Samuel Lewis, Edif. Omega, Piso 4
269-7421 / 264-9342
269-3302

Fianbanco Trust Banking Corporation

Olga A. De Guizado
Av. Ricardo Arango Y Calle 54 Este, Local 1
263-3666 / 263-3860
269-9141

Austrobank Overseas (Panama), S.A.

Erikus Corroja
Calle 53 Este, Torre Swiss Bank, P. Este
269-5275 / 269-5372
264-5135

Interbank Overseas, Ltd.

Raúl Ingo Tizón
Calle A. De La Guardia, Edif. Torre Banco General,
Piso 18
265-7300

Alfonso Esquivel

Calle 58, Edif. Global, P.O. Box 47

203-5063 / 203-5751

203-5020

Banco De Finanzas Internacionales, S.A.

Offices Bldg. B

Marbella, Torre Banco General, Piso 20

203-9524

203-8425

Cesar Humberto Rojas M.

Torre World Trade Center

Calle 53 Este, Marbella Piso 19

214-0713

214-0715

Dr. Juan Antonio Mora
Eduardo De La Cruz
263-5895

Banco General (Compania)
Rosa Maria

Calle 3, C/La Florida, Esq. Banco General

264-1121
264-7170/263-0227

Bank Mappalant, B.M.
Rosa Rafael

Banco Global Bank, P.O. Box 18
263-7222 / 263-7446

263-7047
Norfolk And Hampton Bank

Mónica García de Pineda de Cruz
Via Elpidio Aguilón C-54, Guatima No. 120

263-5955 / 263-7072
215-7134

Commercial Bank (Grand Cayman), Ltd.
Freddy Eduardo Chapman, Atty.

Calle 50 Y 53, Torre Bahama, Mezzanine
263-6000
263-5300

Edgardo Tejeda Mora
Edo Banco Exterior, C/O American Express
263-4402

Flamilton Bank, N.A.
Antonio Guillermo Pérez

Calle Gloria Mendocino
Edgardo Valtierra, P.O. Box 11

265-8340 / Fax 279-1169
First Union National Bank, N.A.

Magdalena Olafu Mora
Calle 60, Torre Global Bank, Piso 20

266-7346
266-7435

Towerbank, Ltd.
Antonio De Vial

Calle 50, Tower Plaza
266-8900
264-1506

Olisa Bank BVI Limited
Rubén D. García

Ave. Ramon Ariza, Esq. Banco Aliado, Piso 11-B
264-2044

264-1054

ANEXO No.3

**Fragmento de la Gaceta Oficial No. 23.499 de 12 de
Marzo de 1998, por la cual se reforma el Régimen
Bancario y se crea la Superintendencia de Bancos**

GACETA OFICIAL

ORGANO DEL ESTADO

AÑO XCV

PANAMÁ, R. DE PANAMÁ JUEVES 12 DE MARZO DE 1998

Nº23,499

CONTENIDO

ORGANO EJECUTIVO NACIONAL
DECRETO - LEY Nº 9
(De 26 de febrero de 1998)
" POR EL CUAL SE REFORMA EL RÉGIMEN BANCARIO Y SE CREA LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS."PAG. 1

MINISTERIO DE HACIENDA Y TESORO
CONTRATO DE ADMINISTRACION Nº 49
(De 5 de marzo de 1998)
" CONTRATO DE ADMINISTRACION ENTRE EL ESTADO Y POR LA OTRA ANTONIO MARTINEZ SEGUI."PAG. 41

CONTRATO DE ADMINISTRACION Nº 50
(De 5 de marzo de 1998)
" CONTRATO DE ADMINISTRACION ENTRE EL ESTADO Y SOCIEDAD INTERNATIONAL THUNDERBIRD GAMING (PANAMA) CORPORATION." PAG. 58

AVISO Y EDICTOS

ORGANO EJECUTIVO NACIONAL
DECRETO - LEY Nº 9
(De 26 de febrero de 1998)

"Por el cual se reforma el régimen bancario y se crea la Superintendencia de Bancos"

El Presidente de la República

En uso de sus facultades constitucionales y especialmente de la que le confiere el Ordinal No.1 de la Ley No.1 de 2 de enero de 1998, oído el concepto favorable del Consejo de Gabinete.

DECRETA:

TITULO I - NORMAS GENERALES Y DEFINICIONES

ARTICULO 1. AMBITO DE APLICACION Este Decreto-Ley se aplicará a las personas naturales o jurídicas que ejerzan el Negocio de Banca en o desde Panamá y a las Oficinas de Representación

ARTICULO 2. EJERCICIO DEL NEGOCIO DE BANCA Sólo las personas que hayan obtenido la licencia respectiva podrán ejercer el Negocio de Banca en o desde Panamá Igualmente, podrán ejercer el Negocio de Banca en Panamá las personas de derecho público a las cuales las leyes autoricen para ello.

6. Obligaciones emitidas por gobiernos extranjeros o por organismos financieros internacionales autorizados por la Superintendencia, que se negocien activamente en mercados de valores y tengan calidad de inversión según lo haya determinado una entidad calificadora de riesgos internacionalmente reconocida a su valor de mercado.
7. Obligaciones de empresas privadas nacionales o extranjeras aprobadas por la Superintendencia, que se negocien activamente en mercado de valores y tengan calidad de inversión según lo haya determinado una entidad calificadora de riesgos internacionalmente reconocida, de acuerdo con su valor de mercado.
8. Obligaciones de empresas privadas nacionales garantizadas por Bancos de licencia general, siempre que las empresas emisoras y el Banco garante no formen parte del mismo Grupo Económico.
9. Abonos de obligaciones que sean pagaderos dentro de los ciento ochenta y seis (186) días calendario contados a partir del informe de liquidez.
10. Otros activos que la Superintendencia autorice mediante resolución.

La distribución del monto de las diversas clases de activos líquidos de que trata este artículo quedará a la discreción de cada Banco. No obstante, si fuese aconsejable para la salud del sistema, la Superintendencia podrá establecer la proporción que determinados activos líquidos pueden representar de la liquidez total de un Banco.

ARTICULO 49 INFORMES DE LIQUIDEZ. Los Bancos presentarán a la Superintendencia informes de liquidez en la forma y con la periodicidad que determine la Superintendencia.

ARTICULO 50 SANCIONES. Las violaciones a lo dispuesto en este capítulo serán sancionadas por la Superintendencia con multa de hasta cincuenta mil balboas (B/ 50,000.00), sin perjuicio de las medidas que pueda tomar la Superintendencia en cada caso.

ARTICULO 51 RELACION ENTRE ACTIVOS Y DEPOSITOS LOCALES. Todo Banco mantendrá activos en Panamá equivalentes a un porcentaje de sus depósitos locales. Dicho porcentaje será determinado por la Superintendencia de acuerdo con las condiciones económicas o financieras nacionales, será igual para todos los Bancos y no excederá del cien por ciento (100%) de dichos depósitos.

La Superintendencia determinará lo que debe entenderse por depósitos locales a los efectos de este artículo.

Parágrafo. Al entrar en vigencia este Decreto-Ley y hasta tanto la Superintendencia no resuelva otra cosa, el porcentaje al que se refiere este artículo será de ochenta y cinco por ciento (85%).

CAPITULO VII - DEL INTERES BANCARIO

ARTICULO 52 FIJACION DE TASAS DE INTERES. Los Bancos podrán fijar libremente el monto de las tasas de interés activas y pasivas de sus operaciones, por tanto no les serán aplicables las disposiciones de la Ley 4 de 1935, la Ley 5 de 1933 ni las de otras leyes que establezcan tasas máximas de interés. No obstante, deberán indicar la tasa efectiva de sus préstamos y depósitos en los estados de cuenta de sus clientes o a petición de éstos.

ARTICULO 53. ANUNCIOS PUBLICITARIOS. Los Bancos deberán indicar la tasa efectiva de sus operaciones activas o pasivas cuando se refieran a ellas en sus anuncios publicitarios.

ARTICULO 60. INFORME DE CONTADORES. Cada Banco deberá designar anualmente, a su costo, contadores públicos autorizados especializados a juicio de la Superintendencia y profesionalmente idóneos, cuyo deber será rendir un informe a los accionistas o socios de cada Banco Panameño o a la casa matriz de Bancos Extranjeros sobre el ejercicio fiscal; y en dicho informe tales auditores harán constar si, a su juicio, los Estados Financieros son completos, razonables y muestran el estado verdadero y correcto de las operaciones del Banco.

El informe de los contadores públicos autorizados se leerá, junto con el informe de la directiva del Banco, en la reunión anual de los accionistas o socios de cada Banco Panameño. Tratándose de Bancos Extranjeros, dicho informe se remitirá a su casa matriz. Copia del informe se enviará a la Superintendencia.

En caso de Sucursales o Subsidiarias de Bancos Extranjeros, el informe deberá tener la misma fecha de los Estados Financieros de su casa matriz.

ARTICULO 61. CONTADORES DESIGNADOS POR LA SUPERINTENDENCIA. De no hacer el Banco la designación de que trata el artículo anterior, la Superintendencia la hará, determinando al efecto la remuneración a que tendrán derecho los contadores públicos autorizados así designados. Esta remuneración será por cuenta del Banco.

CAPITULO IX - DE LAS PROHIBICIONES Y LIMITACIONES

ARTICULO 62. PROHIBICION DE PAGO DE DIVIDENDOS O UTILIDADES. Ningún Banco declarará, abonará o pagará dividendo alguno, ni distribuirá o transferirá toda o parte de sus utilidades, salvo que sea en la forma de acciones, hasta que se haya cumplido la cuota de capitalización anual mínima a que se refiere el artículo 43 de este Decreto-Ley, y se hayan amortizado o se hayan creado reservas suficientes para la amortización total de todos sus gastos difendos, incluyendo en ellos los gastos preliminares, gastos de organización, comisiones por venta de acciones, comisiones por corretajes, pérdidas sufridas y cualquier otra partida de gastos que no estuviere representada en activos tangibles del Banco, o en tanto exista menoscabo de su capital.

ARTICULO 63. PRESTAMOS A UNA SOLA PERSONA. Se prohíbe a los Bancos conceder directa o indirectamente a una sola persona natural o jurídica, incluyendo aquellas otras que conformen con ella un Grupo Económico, préstamos o facilidades crediticias, u otorgar alguna garantía o contraer alguna otra obligación en favor de dicha persona, cuyo total exceda en cualquier momento el veinticinco por ciento (25%) de los Fondos de Capital del Banco.

Parágrafo: Tratándose de los Bancos a que se refiere el artículo 65 de este Decreto-Ley, el límite a que se refiere el primer párrafo de este artículo será del treinta por ciento (30%) de los Fondos de Capital.

ARTICULO 64. PRESTAMOS A PARTES RELACIONADAS. Se prohíbe a los Bancos:

1. Conceder u obtener, directa o indirectamente, préstamos o facilidades crediticias con garantía de sus propias acciones.
2. Conceder, directa o indirectamente, préstamos o Facilidades Crediticias no Garantizadas, que excedan del cinco por ciento (5%) de sus Fondos de Capital; préstamos con garantías reales que no sean depósitos que excedan del diez por ciento (10%) de sus Fondos de Capital, y préstamos garantizados con depósitos en el propio Banco que excedan del cincuenta por ciento (50%) de los Fondos de Capital, a favor de
 - a. Uno o más de sus directores o cualquier persona natural o jurídica que posea directa o indirectamente el cinco por ciento (5%) o más de las acciones del Banco, ya sea que se les conceda mancomunada o solidariamente.

especiales y a falta de éstas, los que establezcan los usos y prácticas bancarias generalmente observados en la plaza y los principios de buena fe y equilibrio contractual

ARTICULO 147. DERECHO A LA INFORMACION Los usuarios de los servicios bancarios tendrán derecho a ser informados, oportunamente, de las tasas de interés, comisiones y cargos que los bancos cobren por sus servicios, así como de la evolución de las operaciones, cuentas y negocios mantenidos con los bancos.

ARTICULO 148. COBRO DE INTERESES En todo contrato bancario en el que se cobren intereses, se debe indicar la tasa de interés efectiva a pagar por el cliente en la operación y los intereses moratorios, así como el método de cálculo para cada caso. Igualmente deberá constar cualquier otra penalidad por incumplimiento o cumplimiento tardío de lo pactado. En los casos de líneas de crédito deberá expresarse la fórmula para la determinación de la tasa de interés efectiva aplicable.

ARTICULO 149. QUEJAS FORMULADAS POR LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS BANCARIOS. La Comisión de Libre Competencia y Asuntos del Consumidor sólo tendrá competencia para conocer de las quejas de los usuarios contra los proveedores, según se definen en este Título, por la vía del proceso de conciliación al consumidor establecido en la Ley 29 de 1998.

TITULO VI - DISPOSICIONES VARIAS

ARTICULO 150. SUPERVISION DE BANCOS OFICIALES Los Bancos Oficiales quedan sujetos a la inspección y vigilancia de la Contraloría General de la República en los términos de la Constitución y la Ley, y a la supervisión de la Superintendencia así como a las normas, reglas y requerimientos que, de acuerdo con este Decreto-Ley, son aplicables al resto de los Bancos para el mismo tipo de operaciones de que se trate.

ARTICULO 151. CALIFICACION DE LOS BANCOS. La calificación de cada Banco, a que se refiere el Artículo 1010 del Código Fiscal, será hecha por la Superintendencia de acuerdo a criterios que fijará para ello

ARTICULO 152. DIAS DE CIERRE DE OPERACIONES La Superintendencia señalará, previo aviso al público, los días en que ningún Banco podrá realizar operaciones con el público, sin que necesariamente coincidan con los feriados

ARTICULO 153. HORARIO BANCARIO La Superintendencia señalará el número mínimo de horas a la semana durante las cuales los Bancos deberán prestar servicios al público.

Cuando existan causas justificadas, a juicio de la Superintendencia, ésta podrá autorizar excepciones a la regla general

ARTICULO 154. BIENES INACTIVOS Todo Banco deberá comunicar a la Superintendencia sobre cualesquiera bienes, fondos y valores en su poder que permanezcan inactivos por cinco (5) años y pertenezcan a personas cuyo paradero se ignore. La Superintendencia, después de comprobar este hecho, ordenará que su valor líquido sea traspasado al Tesoro Nacional

ARTICULO 155. RESTITUCION DE FONDOS. El Estado estará obligado a restituir a su dueño los fondos de que trata el artículo anterior, siempre que sean reclamados dentro de los diez (10) años siguientes a la fecha en que le fueron traspasados, pero la restitución se hará sin intereses.

ARTICULO 156. UNIDAD DEL BANCO PARA EFECTOS FISCALES. Sin perjuicio de lo dispuesto en el Código Fiscal, todos los Establecimientos de un Banco en Panamá serán considerados como un solo Banco para los efectos de este Decreto-Ley

Las partidas presupuestarias asignadas a la Comisión Bancaria Nacional se transferirán a la Superintendencia a partir de la entrada en vigencia de este Decreto-Ley para ser utilizadas por el resto de la vigencia presupuestaria de 1998.

ARTICULO 164. REFERENCIAS A LA COMISION BANCARIA NACIONAL. Toda referencia a la Comisión Bancaria Nacional en leyes, decretos y demás disposiciones, así como en contratos, convenios o acuerdos anteriores al presente Decreto-Ley, se entenderá hecha respecto de la Superintendencia, y, los derechos, facultades, obligaciones y funciones de aquella así establecidos se tendrán como derechos, facultades, obligaciones y funciones de ésta, salvo disposición expresa en contrario del presente Decreto-Ley.

De igual forma, toda referencia al Director Ejecutivo de la Comisión Bancaria Nacional en leyes, decretos y demás disposiciones, así como en contratos, convenios o acuerdos anteriores al presente Decreto-Ley, se entenderá hecha respecto del Superintendente, y las facultades, obligaciones y funciones de aquél así establecidas se tendrán como facultades, obligaciones y funciones de éste, hasta tanto la Junta Directiva decida otra cosa.

ARTICULO 165. VALIDEZ DE LOS ACUERDOS BANCARIOS. Se reconoce la validez de los acuerdos bancarios dictados por la Comisión Bancaria Nacional a la fecha de entrada en vigencia de este Decreto-Ley, en lo que no contradigan su letra y espíritu.

ARTICULO 166. ENTRADA EN VIGENCIA. Este Decreto-Ley entrará en vigencia tres (3) meses después de su promulgación.

COMUNIQUESE Y PUBLIQUESE

Dado en la ciudad de Panamá a los veintiséis (26) días del mes de febrero de mil novecientos noventa y ocho (1998).

ERNESTO PEREZ BALLADARES
 Presidente de la República
MARTIN TORRIJOS
 Ministro de Gobierno y Justicia, a.i.
RICARDO ALBERTO ARIAS
 Ministro de Relaciones Exteriores
NORBERTA TEJADA CANO
 Ministro de Hacienda y Tesoro, a.i.
HECTOR PEÑALBA
 Ministro de Educación, a.i.
LUIS E. BLANCO
 Ministro de Obras Públicas
AIDA LIBIA M. DE RIVERA
 Ministra de Salud
MITCHELL DOENS
 Ministro de Trabajo y Desarrollo Laboral

LAURA FLORES
 Ministro de Comercio e Industrias, a.i.
FRANCISCO SANCHEZ CARDENAS
 Ministro de Vivienda
CARLOS A. SOUSA-LENNOX M.
 Ministro de Desarrollo Agropecuario
GUILLERMO O. CHAPMAN JR.
 Ministro de Planificación
 y Política Económica
JORGE EDUARDO RITTER
 Ministro para Asuntos del Canal
LEONOR CALDERON A.
 Ministra de la Juventud, la Mujer, la
 Niñez y la Familia

OLMEDO DAVID MIRANDA JR.
 Ministro de la Presidencia y Secretario
 General del Consejo de Gabinete

ANEXO No.4

**Folletos de Diferentes Productos Ofrecidos por
Panabank**

CASA MATRIZ
263-9266

CL. 17 Y CL. H
262-0881

MARBELLA
213-0576

PLAZA CAROLINA
233-5037

EL DORADO
236-5025

RIO ABAJO
224-3712

LA CHORRERA
253-4435

ZONA LIBRE
447-3089

SANTIAGO
998-3154

CHITRE
996-1438

DAVID
775-3988



PANABANK

A large, high-contrast, black and white image of a person's face, possibly a child, looking through a window or screen. The image is grainy and has a high level of contrast, with the subject's features appearing as bright white shapes against a dark background. The Panabank logo and name are overlaid on the bottom right of this image.

**DE SU FUTURO
CON LOS SERVICIOS
Y PRODUCTOS DE**

PANABANK

La introducción de nuevos productos y servicios que nos hacen avanzar al ritmo del futuro y con un paso siempre al desarrollo, nos han favorecido en la atención de las necesidades de nuestros clientes que han puesto en Panabank toda su confianza.

BANCA PERSONAL

- Cuentas de Ahorro.
- Cuentas Corrientes.
- Cuentas en el exterior.
- Cuentas cifradas.
- Depósitos a Plazo Fijo.
- Panaplus.
- Panabank de Lujo.
- Panafund.
- Fideicomiso.
- Giros y transferencias.
- Cheques de Viajeros.
- Cajillas de seguridad.

BANCA DE EMPRESA

- Préstamos Personales.
- Préstamos de autos.
- Préstamos Hipotecarios residenciales.
- Préstamos Prendarios.
- Tarjeta de crédito Visa Panabank y American Express.
- Tarjetas de Débito Clave.

BANCA COMERCIAL

- Cartas de crédito de importación y exportación.
- Cobranzas documentarias.
- Refinanciamiento de cartas de crédito.
- Financiamiento contra activos.
- Financiamiento contra flujos de fondos o activos comerciales.
- Créditos rotativos en general.
- Fondo de cesantía.
- Factoring.
- Leasing.

BANCA DE INVERSIÓN

- Compra y venta de instrumentos de renta fija.
- Finanzas corporativas y consultorías Financieras.
- Estructuración de emisiones de valores y ofertas públicas.
- Agentes de pago y transferencias.
- Suscripción de emisiones.
- Participación de deuda de mercados emergentes.

Contacte a nuestros Gerentes de Sucursales u Oficiales para establecer la mejor combinación de productos que satisfagan sus necesidades.

CASA MATRIZ
263-9266

CL. 17 Y CL. H
262-0881

MARBELLA
213-0576

PLAZA CAROLINA
233-5037

EL DORADO
236-5025

RIO ABAJO
224-3712

LA CHORRERA
253-4435

ZONA LIBRE
447-3089

SANTIAGO
998-3154

CHITRE
996-1438

DAVID
775-3988



PANABANK



[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Nuestros servicios de Banca Corporativa y de Inversión están dirigidos a atender un importante grupo de clientes interesados en obtener rentabilidad de su patrimonio, está enfocada al sector empresarial con el propósito de promover la industria, el empleo y la expansión económica de Panamá.

- [REDACTED]
- Cartas de crédito de importación y exportación.
 - Cobranzas documentarias.
 - Refinanciamiento de cartas de crédito.
 - Financiamiento contra activos.
 - Financiamiento contra flujos de fondos o activos comerciales.
 - Crédito rotativo en general.
 - Fondos de cesantía.
 - Factoring.
 - Leasing.

- [REDACTED]
- Compra y venta de instrumentos de renta fija.
 - Finanzas corporativas y consultorías Financieras.
 - Estructuración de emisiones de valores y ofertas públicas.
 - Agentes de pago y transferencias.
 - Suscripción de emisiones.
 - Participación de deuda de mercados emergentes.
- [REDACTED]

CASA MATRIZ

263-9266

CL. 17 Y CL. H

262-0881

MARBELLA

213-0576

PLAZA CAROLINA

233-5037

EL DORADO

236-5025

RIO ABAJO

224-3712

LA CHORRERA

253-4435

ZONA LIBRE

447-3089

SANTIAGO

998-3154

CHITRE

996-1438

DAVID

775-3988

PANAFUND

*Le abrirá la seguridad
de un mejor mañana*



PANABANK



PANABANK



Panabank hace realidad sus sueños gracias a Panafund un producto innovador que le garantiza un mejor futuro para usted y toda su familia.

Panafund, el fondo de inversión a mediano plazo le ayudará a:

- La educación superior de sus hijos.
- Viajes que siempre ha soñado.
- Abono inicial de su casa.

Panafund le permite ahorrar sin darse cuenta, recibiendo a la vez un rendimiento muy superior a la tasa máxima permitida por la ley en cuentas de ahorro.

Panafund le ofrece planes flexibles para su comodidad a plazos de 3 y 5 años.



1. Con aporte inicial sin abonos mensuales.
2. Con aporte inicial con abonos mensuales.
3. Sin aporte inicial con abonos mensuales.



- Le permite cancelaciones anticipadas con devolución de capital e intereses a las tasas que generan las cuentas de ahorro corriente, en ese momento.

- La ganancia de intereses no están gravados con el impuesto sobre la renta.
- Le permite designar herederos en caso de muerte.
- Le garantiza suma confiabilidad.
- **Le permite utilizarlo como garantía de préstamos.**

Ejemplos



1. Aporte Inicial sin Abonos Mensuales

Aporte Inicial	Abono Mensual	Recibe
B/. 3,355.70	0.00	B/. 5,000.00

2. Con Aporte Inicial con Abonos Mensuales

Aporte Inicial	Abono Mensual	Recibe
B/. 1,000.00	B/. 13.75	B/. 2,500.00

3. Sin Aporte Inicial con Abonos Mensuales

Aporte Inicial	Abono Mensual	Recibe
B/. 0.00	B/. 40.84	B/. 3,000.00



1. Aporte Inicial sin Abonos Mensuales

Aporte Inicial	Abono Mensual	Recibe
B/. 3,355.70	B/. 0.00	B/. 4,261.74

2. Con Aporte Inicial con Abonos Mensuales

Aporte Inicial	Abono Mensual	Recibe
B/. 200.00	B/. 43.59	B/. 2,018.52

3. Sin Aporte Inicial con Abonos Mensuales

Aporte Inicial	Abono Mensual	Recibe
B/. 0.00	B/. 136.13	B/. 5,510.54

sola línea aérea







VISA PANABANK

*Te permite escoger tus pasajes
en varias aerolíneas.*



PANABANK

*Con Visa Panabank
puedes obtener:*

- ◆ Millas con el uso de las tarjetas   Panabank
- ◆ Cada \$1.00 = 1 milla ✈
- ◆ Millas por adelantos de efectivo  a través
de cajeros automáticos
- ◆ Cupos con mayor facilidad
- ◆ Más disponibilidad de vuelos ✈ a importantes
destinos en Estados Unidos, México, Colombia,
el Caribe y a ciudades de Europa
- ◆ Boletos aéreos para ti o para quien solicites
- ◆ Para más información,  llámanos al

Centro de Tarjetas 263-9266 ext. 279

CASA MATRIZ
2 6 3 - 9 2 6 6

ZONA LIBRE
4 4 7 - 3 0 8 9

CL. 17 Y CL. H
2 6 2 - 0 8 8 1

LA CHORRERA
2 5 3 - 4 4 3 5

MARBELLA
2 1 3 - 0 5 7 6

SANTIAGO
9 9 8 - 3 1 5 4

PLAZA CAROLINA
2 3 3 - 5 0 3 7

CHITRE
9 9 6 - 1 4 3 8

EL DORADO
2 3 6 - 5 0 2 5

DAVID
7 7 5 - 3 9 8 8

RIO ABAJO
2 2 4 - 3 7 2 1



Préstamos Hipotecarios

Con **PANABANK**
lo hicimos

Con más ventajas y con la seguridad de que realmente
gano más de lo que pensaba.

Por eso, si es con Panabank, tú también
puedes hacerlo:

- Hasta 30 años de plazo.
- Hasta 95% de Financiamiento.
- 9% de interés.
- Aprobación inmediata de Tarjeta Visa Panabank.
- Atención especializada.
- **Exoneración de comisión de cierre.**
- **Gratis el primer año de Seguro de Incendio.**



PANABANK

Danos la oportunidad de cotizarte...

Monto _____

Tasa: _____

Mensualidad: _____

Gastos legales: _____

Fecha: _____

Si tienes alguna duda, contáctanos en
cualquiera de nuestras sucursales.

Préstamos Hipotecarios

Con PANABANK
lo hicimos

CASA MATRIZ
2 6 3 - 9 2 6 6

ZONA LIBRE
4 4 7 - 3 0 8 9

CL. 17 Y CL. H
2 6 2 - 0 8 8 1

LA CHORRERA
2 5 3 - 4 4 3 5

MARBELLA
2 1 3 - 0 5 7 6

SANTIAGO
9 9 8 - 3 1 5 4

PLAZA CAROLINA
2 3 3 - 5 0 3 7

CHITRE
9 9 6 - 1 4 3 8

EL DORADO
2 3 6 - 5 0 2 5

DAVID
7 7 5 - 3 9 8 8

RIO ABAJO
2 2 4 - 3 7 2 1



PANABANK

CASA MATRIZ
263-9266

CL. 17 Y CL. H
262-0881

MARBELLA
213-0576

PLAZA CAROLINA
233-5037

EL DORADO
236-5025

RIO ABAJO
224-3712

LA CHORRERA
253-4435

ZONA LIBRE
447-3089

SANTIAGO
998-3154

CHITRE
996-1438

DAVID
775-3988

EL SERVICIO
TECNOLOGICO
BANCARIO
MAS COMPLETO

PANABANK

ACH
Directo

La nueva era en banca



desde su computadora.



PANABANK



PANABANK



Todo esto le ahorra tiempo, le da seguridad y le permite realizar todas estas transacciones desde su computadora

Ventajas del Servicio **PANABANK** ACH **DIRECTO**

- Reduce los gastos administrativos y operativos, al no utilizar cheques, permitiéndole ahorro de tiempo y dinero
- Elimina la posibilidad de robo, falsificación y pérdida de cheques, garantizándole seguridad en sus transacciones diarias
- Los pagos se obtienen de forma rápida y conveniente, reduciendo la morosidad, pues los mismos son recibidos directamente. Concentración de fondos y mejor flujo de efectivo. Además le permite ofrecer un servicio más rápido, eficiente y seguro aumentando el valor de su empresa

ANEXO No.5

**Folletos de Fondos Mutuos Ofrecidos por Wall Street
Securities**

DE INVERTIR FONDOS DE INVERSION

Riesgos: Los fondos invierten en una variedad de valores de la manera que su desempeño no depende solamente de una o de unas pocas inversiones.

Oportunidades de inversión: Puesto que los asesores de los fondos participan activamente en los mercados de valores, los fondos están en mejor posición de invertir con efectividad, acceso a instrumentos nuevos o poco accesibles, que una persona que invierta por su cuenta.

Asesoramiento profesional de Inversiones: Las inversiones de los fondos son administradas por asesores profesionales con experiencia probada en los mercados de valores. Estos asesores se dedican tiempo completo a analizar y aprovechar, para beneficio del fondo, oportunidades de inversión en dichos mercados. Ellos cuentan con los recursos y conocimientos necesarios para dirigir activamente la cartera de inversiones del fondo, asesoran y logran el propósito dual de maximizar el rendimiento y minimizar riesgos.

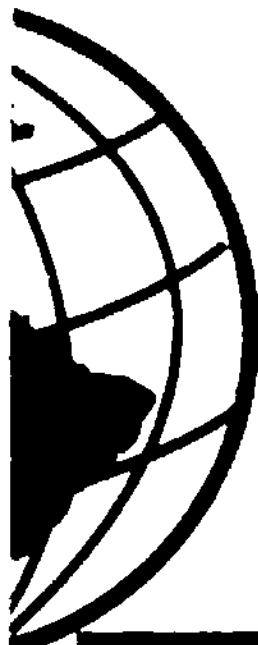
Una vez que una persona ha invertido en un fondo abierto y quiere retirar su inversión en efectivo, no tiene que salir al mercado de valores como un comprador; sino solamente debe solicitar al fondo la cantidad deseada de inversión al valor del mercado en ese momento.

EL INVERSIONISTA DEL FONDOS DE INGRESOS FIJOS

- Objetivo:** Obtener un flujo estable de ingresos en efectivo invirtiendo diversificadamente en instrumentos financieros panameños de alta calidad.
- Esperado:** Busca un rendimiento superior al de los depósitos bancarios.
- Instrumentos:** Principalmente, dividendos trimestrales en efectivo. Considera la apreciación del capital como algo secundario.
- Horizonte de inversión:** Planea invertir a mediano plazo (al menos dos (2) años), aunque desea tener la posibilidad de retirar su inversión antes.
- Riesgo:** Está dispuesto a aceptar una variabilidad moderada en el valor de su capital.

WALL STREET

Apartado Postal 6-809 El Dorado Panamá,
República de Panamá
Tel. (507) 227-4577 Fax: (507) 227-4100
e-mail: wallst@wallstreet-sec.com



pa
fixed
income
fund



Fixed Income Fund

Fecha de Emisión: 15 de enero de 1997

Estado: Abierto, off-shore

Objetivo: Ingresos estables en efectivo, buscando la preservación del capital invertido

Rendimiento: Apreciación del capital invertido

Composición: Cartera diversificada de instrumentos panameños de renta fija

Administrador: Interamerica's Fund Limited, sociedad que sirve como compañía madre de una familia de fondos de inversión (cada uno de los cuales es un "Subfondo")

Instrumento: Acciones Preferidas Serie C de Interamerica's Fund Limited

Instrumento: Euroclear

Distribuidor: Wall Street Securities, S.A.

Registrador: Wall Street Securities Trading Inc.

Asesoría: Registrador
Courtts (Bahamas) Limited

Administrador del Fondo: Administradora de Fondos Activa, S.A (subsidiaria de Wall Street Securities)

Wall Street International Bank and Trust Limited

KPMG (Bahamas)

Bahamas

Correspondencia: Courtts (Bahamas) Limited
P.O. Box N-7788
Nassau, Bahamas

CARTERA DE INVERSIONES DEL PANAMA FIXED INCOME FUND

Objetivos de Inversión: Primario - generación de ingresos estables en efectivo, mediante el pago de dividendos trimestrales a inversionistas, consistente con la preservación del capital invertido y la liquidez. Secundario - apreciación del capital invertido

Estrategia de Inversión: Invertir en instrumentos panameños de renta fija.

Tipos de Inversiones: 1) Bonos y otros instrumentos de renta fija de compañías panameñas, 2) Bonos y otras obligaciones del gobierno de Panamá, 3) Instrumentos hipotecarios panameños; 4) Depósitos a plazo fijo de bancos panameños; y 5) valores de deuda estructurados panameños.

Principales Parámetros de Inversión: 1) calidad de crédito del emisor, 2) rendimiento, 3) plazo y 4) diversificación de riesgo

Principales Restricciones de Inversión: No más del 10% de los activos del Fondo pueden ser invertidos en un solo emisor privado

Valor Neto de Activos (VNA). En una fecha determinada, es el resultado de calcular el valor de mercado de los activos que componen el subfondo y restarle el valor de sus pasivos, costos y comisiones incurridos y dividendos declarados, pero no pagados.

Valor Neto de Activos por Acción (VNA por Acción) En una fecha determinada, es el resultado de dividir el VNA del subfondo por el número de Acciones Preferidas de la Serie correspondiente al subfondo que estén emitidas y en circulación en la misma fecha.

Comisiones: 1) Comisión de Gestión - 0.15% p.a. del VNA., 2) Comisión de Asesoría Financiera - 0.60% p.a. del VNA., 3) Comisión de Distribución - 0.17%, 4) Comisión de Administración - 0.13% p.a. del NAV. El VNA por Acción y los rendimientos reportados a inversionistas son netos de estas comisiones.

Día de Valuación: El día quince (15) de cada mes, o, cuando dicho día no sea un día hábil, el día hábil inmediatamente anterior.

FORMA DE INVERTIR EN EL PANAMA FIXED INCOME FUND

Inversión Inicial Mínima: US\$10,000 (diez mil dólares)

Inversiones Posteriores: Al menos US\$1,000 (mil dólares) cada vez

Tenencia Mínima: US\$10,000 (diez mil dólares) en todo momento.

Comisión de Colocación: Ninguna

Comisión de Redención: Varía según el tiempo transcurrido que se realizó la inversión en cada acción del Fondo a redimir

Tiempo Transcurrido	Comisión
Menos de 1 año	2%
1 año - Menos de 2 años	1%
2 o más años	Ninguna

Redención: Cada inversionista podrá solicitar la redención de su inversión en el Fondo en un Día de Valuación, al VNA correspondiente a dicha fecha. Las órdenes de redención aceptadas hasta el día treinta (30) del mes previo al Día de Valuación en que será ejecutada la redención. Las órdenes de redención recibidas después del día treinta (30) del mes serán ejecutadas el Día de Valuación del mes siguiente. Los pagos por redención serán remitidos en un plazo de cinco (5) días hábiles después de la redención. Gastos administrativos, tales como comisiones de transferencia, serán deducidos del producto de la redención.

Este folleto no constituye una oferta de venta del Panama Fixed Income Fund. Cualquier decisión de inversión o interpretación sobre los términos y condiciones de este Fondo deberá basarse en el Prospecto de Interamerica's Fund Limited y su suplemento, la traducción al español de dichos documentos y el Anexo al Prospecto de Interamerica's Fund Limited. Estos documentos están disponibles en la Oficina Registradora de Administradora de Fondos Activa, S.A. y Wall Street Securities, S.A. Ninguno de los agentes que prestan servicios al PFIIF garantiza el rendimiento de una inversión ni que su inversión se mantendrá sobre un nivel específico.



INTERAMERICA

INVERTIR DE INVERSION

Riesgos: Los fondos invierten en un variedad de manera que su desempeño no depende solamente de unas pocas inversiones.

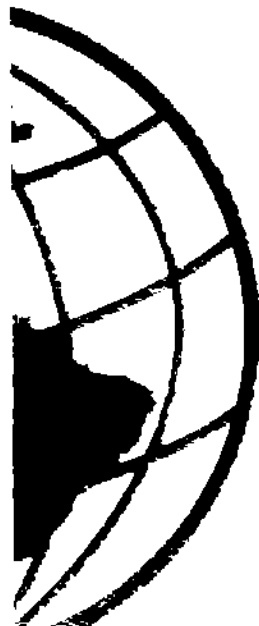
oportunidades de Inversión: Puesto que los asesores de los fondos participan activamente en los mercados, están en mejor posición de invertir con efectividad, o a instrumentos nuevos o poco accesibles, que que invierta por su cuenta.

Asesores de Inversiones: Las inversiones de los fondos son asesoradas por asesores profesionales con experiencia probada en los mercados. Estos asesores se dedican tiempo completo a analizar y seleccionar oportunidades de inversión en los mercados. Ellos cuentan con los recursos y la experiencia para dirigir activamente la cartera de inversiones del fondo y lograr el propósito dual de maximizar el rendimiento y minimizar riesgos.

Si una persona ha invertido en un fondo abierto y quiere hacer una inversión en efectivo, no tiene que salir al mercado a comprar, sino solamente debe solicitar a su asesor de inversión al valor del mercado en ese momento.

INVERSIONISTA BALANCED FUND

- Objetivo:** Lograr que su capital crezca invirtiendo diversificadamente en valores panameños de alta calidad.
- Rendimiento:** Busca un rendimiento superior al de depósitos bancarios.
- Riesgo:** Principalmente, apreciación del capital invertido. Considera el ingreso en efectivo por dividendos como algo secundario.
- Horizonte:** Planea invertir a mediano plazo (al menos dos (2) años), aunque desea tener la posibilidad de retirar su inversión antes.
- Perfil:** Está dispuesto a aceptar una variabilidad moderada en el valor de su capital.



WALL STREET SECURITIES

Apartado Postal 6-808 El Corredo Panamá
República de Panamá
Tel.: (507) 227-4577 Fax: (507) 227-4100
e-mail: wallst@wallstreet-sec.com

para el éxito



alanced Fund

Fecha de Emisión: 26 de julio de 1995

Estado: Abierto, off-shore

Objetivo: Apreciación de capital

Flujo de Efectivo: Ingresos corrientes en efectivo

Tipos de Inversión: Cartera diversificada de valores panameños (particularmente acciones) con potencial de apreciación

Instrumento: Interamerica's Fund Limited, sociedad que sirve como compañía madre de una familia de fondos de inversión (cada uno de los cuales es un "Subfondo")

Instrumento: Acciones Preferidas Serie A de Interamerica's Fund Limited

Administrador del Instrumento: Euroclear

Fondo: Wall Street Securities, S.A.

Administrador: Wall Street Securities Trading Inc

Depositar, Registrador y Transferencia: Couitts (Bahamas) Limited

Administrador del Fondo: Administradora de Fondos Activa, S.A. (subsidiaria de Wall Street Securities)

Corresponsable: The Chase Manhattan Bank, N.A. Couitts (Bahamas) Limited

Asesor: KPMG (Bahamas)

País: Bahamas

Dirección: Couitts (Bahamas) Limited
P.O. Box N-7788
Nassau, Bahamas

CARTERA DE INVERSIONES DEL PANAMA BALANCED FUND

Objetivos de Inversión: Primario - apreciación del capital invertido
Secundario - generación de ingresos en efectivo, mediante el pago de dividendos u otras distribuciones a los inversionistas

Estrategia de Inversión: Invertir en valores panameños corporativos y gubernamentales que sean negociables local e internacionalmente

Tipos de Inversiones: Incluyen 1) Acciones de compañías panameñas, 2) Bonos y otros instrumentos de renta fija de compañías panameñas; y 3) Bonos y otras obligaciones del gobierno de Panamá

Principales Parámetros de Inversión: 1) calidad del emisor, 2) rendimiento y 3) liquidez.

Principales Restricciones de Inversión: 1) No más del 10% de los activos del Fondo pueden ser invertidos en un solo emisor privado
2) No más 20% de los activos del Fondo pueden ser invertidos en instrumentos de gobierno que estén atrasados en sus pagos

Valor Neto de Activos (VNA). En una fecha determinada, es el resultado de calcular el valor de mercado de los activos que componen el subfondo y restarle el valor de sus pasivos, costos y comisiones incurridos y dividendos declarados, pero no pagados.

Valor Neto de Activos por Acción (VNA por Acción): En una fecha determinada, es el resultado de dividir el VNA del subfondo por el número de Acciones Preferidas de la Serie correspondiente al subfondo que estén emitidas y en circulación en la misma fecha.

Comisiones: 1) Comisión de Gestión - 1.00% p.a del VNA., 2) Comisión de Asesoría Financiera - 0.75% p.a del VNA., 3) Comisión de Administración - 0.18% p.a del VNA. El VNA por Acción y los rendimientos reportados a inversionistas son netos de estas comisiones.

Día de Valuación: El día veinte (20) de cada mes, o, cuando dicho día no sea un día hábil, el día hábil inmediatamente anterior.

FORMA DE INVERTIR EN EL PANAMA BALANCED FUND

Inversión Inicial Mínima: US\$10,000 (diez mil dólares) (excluyendo la comisión inicial)

Inversiones Posteriores: Al menos US\$1,000 (mil dólares) cada vez.

Tenencia Mínima: US\$10,000 (diez mil dólares) en todo momento

Comisión de Colocación: Varía según el monto a invertir al momento de invertir

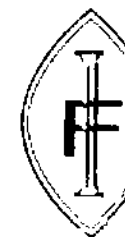
Monto a Invertir	Comisión
US\$10,000 - US\$99,999	1.00%
US\$100,000 - US\$249,999	0.75%
US\$250,000 - en adelante	0.50%

Este cuadro está sujeto a modificación en cualquier momento.

Comisión de Redención: Ninguna

Redención: Cada inversionista podrá solicitar la redención en el Fondo en un Día de Valuación, al VNA correspondiente a dicha fecha. Las órdenes de redención aceptadas hasta el primer día del mes correspondiente a la Valuación en que será ejecutada la redención. Las redenciones recibidas después del primer día del mes serán en el Día de Valuación del mes siguiente. Los pagos serán remitidos en un plazo de cinco (5) días hábiles de la redención. Gastos administrativos, tales como comisiones de transferencia, serán deducidos del producto de la redención.

Este folleto no constituye una oferta de venta del Panama Balanced Fund. Toda decisión de inversión o interpretación sobre los términos y características basarse en el Prospecto de Interamerica's Fund Limited y su respectiva traducción al español de dichos documentos, y el Anexo al Prospecto y Estos documentos están disponibles en las oficinas registradas del Fondo Administradora de Fondos Activa y Wall Street Securities, S.A. Ninguna que presten servicios al PBF garantiza el rendimiento que pueda recibir o que su inversión se mantendrá sobre un nivel específico.



INTERAMERICA

Blue-Chip Equity Fund

Fecha de lanzamiento: 9 de septiembre 1997

Estado: Abierto, off-shore

Objetivo: Apreciación de capital

Carácter: Ingresos corrientes

Inversiones: Cartera diversificada de acciones de compañías de alta calidad, principalmente de Estados Unidos.

Instrumento: Interamerica's Fund Limited, sociedad que sirve como compañía madre de una familia de fondos de inversión (cada uno de los cuales es un "Subfondo")

Instrumento: Acciones Prefrendas Serie D de Interamerica's Fund Limited

Administrador del Instrumento: Euroclear

Fondo: Wall Street Securities, S.A.

Distribución: Wall Street Securities Trading Inc.

Agente Registrador y Transferencia: Coutts (Bahamas) Limited

Administrador del Fondo: Administradora de Fondos Activa, S.A. (subsidiaria de Wall Street Securities)

Administrador del Fondo: Wall Street International Bank and Trust Limited

Administrador del Fondo: KPMG (Bahamas)

Administrador del Fondo: Bahamas

Correspondencia: Coutts (Bahamas) Limited
P.O. Box N-7788
Nassau, Bahamas

CARTERA DE INVERSIONES DEL BLUE-CHIP EQUITY FUND

Objetivos de Inversión: Primario - apreciación del capital invertido
Secundario - ocasionalmente, el fondo podrá generar algún ingreso en efectivo mediante la distribución de dividendos a inversionistas.

Estrategia de Inversión: invertir en instrumentos de patrimonio de compañías de alta calidad de Estados Unidos representadas en el índice bursátil Standard & Poor's 500 (S&P 500).

Tipos de Inversiones. Incluyen « 1) las treinta (30) acciones que componen el índice bursátil Dow Jones Industrial Average, 2) otras acciones representadas en el S&P 500, 3) acciones de compañías fuera de Estados Unidos con potencial de apreciación

Principales Restricciones de Inversión: 1) No más del 10% de los activos del Fondo pueden ser invertidos en un solo emisor privado 2) No más del 25% de los activos del Fondo pueden ser invertidos en una sola industria 3) No más del 10% de los activos del Fondo pueden ser invertidos en instrumentos no-estadounidenses o no representados en el S&P 500.

Valor Neto de Activos (VNA): En una fecha determinada, es el resultado de calcular el valor de mercado de los activos que componen el subfondo y restarle el valor de sus pasivos, costos y comisiones incurridos y dividendos declarados, pero no pagados

Valor Neto de Activos por Acción (VNA por Acción): En una fecha determinada, es el resultado de dividir el VNA del subfondo por el número de Acciones Prefrendas de la Serie correspondiente al subfondo que estén emitidas y en circulación en la misma fecha.

Comisiones: 1) Comisión de Manejo - 0.50% p.a. del VNA; 2) Comisión de Asesoría Financiera - 1.00% p.a. del VNA; 3) Comisión de Administración - 0.13% p.a. del NAV El VNA por Acción y los rendimientos reportados a inversionistas son netos de estas comisiones.

Día de Valuación: El día martes de cada semana o, cuando alguno de dichos días no sea un día hábil, el día hábil inmediatamente anterior.

FORMA DE INVERTIR EN EL BLUE-CHIP EQUITY FUND

Inversión Inicial Mínima: US\$10,000 (diez mil dólares)

Inversiones Posteriores: Al menos US\$1,000 (mil dólares) cada vez.

Tenencia Mínima: US\$10,000 (diez mil dólares) en todo momento.

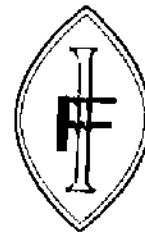
Comisión de Colocación: Ninguna

Comisión de Redención: Varía según el tiempo transcurrido que se realizó la inversión en cada acción del Fondo a re

Tiempo Transcurrido	Comisión
Menos de 1 año	3%
1 año - Menos de 2 años	2%
2 años - Menos de 3 años	1%
3 o más años	Ninguna

Redención: Cada inversionista podrá solicitar la redención de su inversión en el Fondo en un Día de Valuación, al VN correspondiente a dicha fecha. Las órdenes de redención aceptadas tres (3) días hábiles previo al Día de Valuación serán ejecutadas en el Día de Valuación. Los pagos por redención serán remitidos en un plazo de tres (3) días hábiles después de la redención. Gastos administrativos, comisiones de transferencias, serán deducidos del precio de redención.

Este folleto no constituye una oferta de venta del Blue-Chip Equity Fund (Fondo) ni una recomendación de inversión o interpretación sobre los términos y características del Fondo. Para más información, consulte el Prospecto de Interamerica's Fund Limited y su respectiva traducción al español de dichos documentos y al Anexo al Prospecto y a los documentos de información. Estos documentos están disponibles en la Oficina Registrada del Fondo, Administradora de Fondos Activa, S.A. y Wall Street Securities, S.A., agentes que prestan servicios al BCEF garantizan el rendimiento que el inversionista recibe de su inversión se mantendrá sobre un nivel específico.



INTERAMERICA

DE INVERTIR S DE INVERSION

Riesgos: Los fondos invierten en un variedad de e manera que su desempeño no depende solamente de de unas pocas inversiones.

Oportunidades de: Puesto que os asesores de los fondos participan activamente en los mercados de dos están en mejor posición de invertir con efectividad, caso a instrumentos nuevos o poco accesibles, que ma que invierta por su cuenta.

U inversión es: Las inversiones de los fondos son asesores profesionales con experiencia probada en los raiores. Estos asesores se dedican tiempo completo a provechar, para beneficio del fondo, oportunidades dichos mercados. Ellos cuentan con los recursos y para dirigir activamente la cartera de inversiones del asoran y logra el propósito dual de maximizar minimizar riesgos.

ndo una persona ha invertido en un fondo abierto y r su inversión en efectivo, no tiene que salir al mercado n comprador; sino solamente debe solicitar al fondo la icha inversión al valor de mercado en ese momento.

L INVERSIONISTA CHIP EQUITY FUND

- Objetivo:** Lograr que su capital crezca invirtiendo diversificadamente en acciones de alta calidad, principalmente de Estados Unidos.
- Esperado:** Busca un rendimiento superior al de depósitos bancarios.
- Dimiento:** Principalmente, apreciación del capital invertido. Considera el ingreso en efectivo por dividendos como a go secundario.
- ersión:** Planea invertir a mediano plazo (al menos tres (3) años), aunque desea tener la posibilidad de retirar su inversión antes.
- Riesgo:** Está dispuesto a aceptar la volatilidad que caracteriza a los mercados accionarios de Estados Unidos.

WALL STREET

Apartado Postal 6-809 El Dorado Panamá,
República de Panamá
Tel.: (507) 227-4577 Fax: (507) 227-4100
e-mail: wallst@wallstreet-sec.com



blue-chip
equity fund

yield Fund

Fecha de lanzamiento: 11 de marzo 1997 (ver nota)
Estado: Abierto, off-shore
Categoría: Ingresos trimestrales en efectivo
Objetivo: Apreciación del capital invertido
Composiciones: Cartera diversificada de instrumentos de deuda del Hemisfero Occidental, en particular, bonos de gobiernos y compañías latinoamericanas
Instrumento: Interamerica's Fund Limited, sociedad que sirve como compañía madre de una familia de fondos de inversión (cada uno de los cuales es un "Subfondo")
Instrumento: Acciones Preferidas Serie E de Interamerica's Fund Limited
Administrador del Instrumento: Euroclear
Emisor: Wall Street Securities, S.A.
Distribuidor: Wall Street Securities Trading Inc.
Registrador y Transferencia: Coutts (Bahamas) Limited
Administrador del Fondo: Administradora de Fondos Activa, S.A. (subsidiaria de Wall Street Securities)
Asesor: Wall Street International Bank and Trust Limited
Asesor: KPMG (Bahamas)
Asesor: Bahamas
Asesor: Coutts (Bahamas) Limited
 P.O. Box N-7788
 Nassau, Bahamas

CARTERA DE INVERSIONES DEL HIGH YIELD FUND

Objetivos de Inversión: Primario - generación de ingresos en efectivo, mediante el pago de dividendos trimestrales a inversionistas. Secundario - apreciación del capital invertido

Estrategia de Inversión: Invertir en instrumentos de deuda del Hemisfero Occidental, particularmente bonos de gobiernos y compañías latinoamericanas denominados en dólares de Estados Unidos y que se negocian en los mercados internacionales

Política de Dividendos: 1) Dividendos Ordinarios: 8% p.a. del precio inicial de US\$10.00 por acción, pagaderos los días 10 de marzo, 10 de junio, 10 de septiembre y 10 de diciembre (cada cual una "Fecha de Pago de Dividendos"), 2) Dividendos Extraordinarios: A opción exclusiva de la Junta Directiva del Fondo, pagaderos en una Fecha de Pago de Dividendos

Tipos de Inversiones: Incluyen - 1) Bonos Globales, Eurobonos, Bonos Brady y otros instrumentos internacionales de gobiernos latinoamericanos; 2) Bonos Globales, Eurobonos y otros instrumentos internacionales de compañías latinoamericanas.

Principales Restricciones de Inversión: 1) No más del 10% de los activos del Fondo pueden ser invertidos en un solo emisor privado 2) No más del 25% de los activos del Fondo pueden ser invertidos en una sola industria

Valor Neto de Activos (VNA): En una fecha determinada, es el resultado de calcular el valor de mercado de los activos que componen el subfondo y restarle el valor de sus pasivos, costos y comisiones incurridos y dividendos declarados, pero no pagados

Valor Neto de Activos por Acción (VNA por Acción): En una fecha determinada, es el resultado de dividir el VNA del subfondo por el número de Acciones Preferidas de la Serie correspondiente al subfondo que estén emitidas y en circulación en la misma fecha

Comisiones: 1) Comisión de Gestión - 0.50% p.a. del VNA., 2) Comisión de Asesoría Financiera - 1.50% p.a. del VNA. El VNA por Acción y los rendimientos reportados a inversionistas son netos de estas comisiones.

Día de Valuación: El día jueves de cada semana y los 10 de marzo, 10 de junio, 10 de septiembre y 10 de diciembre, o, cuando alguno de dichos días no sea un día hábil, el día hábil inmediatamente anterior

FORMA DE INVERTIR EN EL HIGH YIELD FUND

Inversión Inicial Mínima: US\$50,000 (cincuenta mil dólares)

Inversiones Posteriores: Al menos US\$5,000 (cinco mil dólares) cada vez.

Tenencia Mínima: US\$50,000 (cincuenta mil dólares) en el momento

Comisión de Colocación: Ninguna.

Comisión de Redención: Varía según el tiempo transcurrido que se realizó la inversión en cada acción del Fondo a redimir

Tiempo Transcurrido	Comisión
Menos de 1 año	3%
1 año - Menos de 2 años	2%
2 años - Menos de 3 años	1%
3 o más años	Ninguna

Redención: Cada inversionista podrá solicitar la redención de su inversión en el Fondo en un Día de Valuación, al VNA correspondiente a dicha fecha. Las órdenes de redención recibidas antes de las tres (3) días hábiles previo al Día de Valuación en que se realizó la redención. Las órdenes de redención recibidas después de este plazo de tres (3) días hábiles previo al Día de Valuación serán ejecutadas en el Día de Valuación siguiente. Los gastos de redención serán remitidos en un plazo de tres (3) días hábiles de la redención. Gastos administrativos, tales como comisiones y transferencias, serán deducidos del producto de la redención.

Este folleto no constituye una oferta de venta del High Yield Fund (HYF). Cualquier inversión o interpretación sobre los términos y características del HYF deberá basarse en el Prospecto de Interamerica's Fund Limited y su respectivo suplemento, la traducción de dichos documentos y el Anexo al Prospecto y los Suplementos. Estos documentos están disponibles en la oficina registrada del Fondo y las oficinas de Administradora de Fondos Activa, S.A. y Wall Street Securities, S.A. Ninguno de los agentes que prestan servicios garantiza el rendimiento que pueda recibir un inversionista ni que su inversión obtenga un nivel específico. La fecha de lanzamiento de HYF indicadas en este folleto es la fecha de lanzamiento de Wall Street Equity Holding Company Limited (WSEHCL) como fondo privado (private exempt fund), registrado en la Mancomunidad de las Islas del Canal. La estrategia de inversión y demás características principales eran similares a las que se aplicaron a WSEHCL el 9 de septiembre de 1997.



INTERAMERICA'S FUND LIMITED

¿ DE INVERTIR ¿ DE INVERSION

Riesgos: Los fondos invierten en un variedad de maneras de manera que su desempeño no depende solamente de unas pocas inversiones.

Opportunidades de Inversión: Puesto que los asesores de los fondos participan activamente en los mercados de valores, los fondos están en mejor posición de invertir con efectividad, acceso a instrumentos nuevos o poco accesibles, que una persona que invierta por su cuenta.

Asesoramiento profesional: Las inversiones de los fondos son administradas por asesores profesionales con experiencia probada en los mercados de valores. Estos asesores se dedican tiempo completo a investigar y aprovechar, para beneficio del fondo, oportunidades de inversión en dichos mercados. Ellos cuentan con los recursos y experiencia para dirigir activamente la cartera de inversiones del fondo, asesoran y logran el propósito dual de maximizar el rendimiento y minimizar riesgos.

Flexibilidad: Cuando una persona ha invertido en un fondo abierto y quiere retirar su inversión en efectivo, no tiene que salir al mercado de valores como un comprador; sino solamente debe solicitar al fondo la dicha inversión al valor del mercado en ese momento.

EL INVERSIONISTA YIELD FUND

- Objetivo de Inversión:** Obtener un flujo de ingresos en efectivo invirtiendo diversificadamente en instrumentos de deuda latinoamericanos.
- Objetivo Esperado:** Busca un rendimiento superior al de depósitos bancarios, el Panama Fixed Income Fund u otros instrumentos financieros conservadores.
- Objetivo de Rendimiento:** Principalmente, dividendos trimestrales en efectivo. En forma secundaria, apreciación de capital invertido.
- Horizonte de Inversión:** Planea invertir a mediano plazo (al menos tres (3) años), aunque desea tener la posibilidad de retirar su inversión antes.
- Nivel de Riesgo:** Está dispuesto a aceptar la volatilidad que caracteriza a los mercados internacionales y los riesgos que representa invertir en instrumentos de países emergentes.

WALL STREET FUND

Apartado Postal 8-909 El Dorado Panamá
República de Panamá
Tel.: (507) 227-4577 Fax: (507) 227-4100
e-mail: wallst@wallstreet-sec.com



high yield fund

ANEXO No.6

**Publicaciones de algunos Puestos de Bolsa de Bancos
del Centro Bancario Panameño**

**Si decide
invertir
en la
Bolsa de Valores...**

**Contacte
al líder**

BANISTMO

Brokers, Inc.

Creando Riqueza

Sucursal de Banco del ISTMO, S.A.

RENTA VARIABLE (ACCIONES)

	COMPRA	PRECIOS VENTA
Banco del ISTMO, S. A.		\$ 23.35
Cervecería Nacional, S. A.		\$ 25.48
Corporación Incem, S. A.		\$ 41.75
Econogrup, S. A.		\$ 4.55
Fondo General de Inversiones, S. A.**		\$ 32.00
Grupo ASSA, S. A.		\$ 20.50
Primer Grupo Nacional, S. A.		

RENTA FIJA (BONOS)

	TASA	REND.	VENCIMIENTO	GARANTIA
Banco del ISTMO, S. A. (A)	7.125%		30/06/2000	Crédito General
Banco del ISTMO, S. A. (B)	7.375%		30/06/2001	Crédito General
Banco del ISTMO, S. A. (C)	8%		30/06/2003	Crédito General
Banco del ISTMO, S. A. (D)	8.125%		30/06/2005	Crédito General
Corporación Turística del Pacífico, S. A.	10%		30/07/2005	Hipotecaria
Econofinanzas, S. A.	8.75%	8.9%	20/10/2003	Crédito General y Fideicomiso

VALORES COMERCIALES NEGOCIABLES (VCN)

	TASA	VENCIMIENTO	GARANTIA
Compañía Panameña de Crédito	8%, 8.125%, 8.25%	180,270, 360 días	Crédito General
Econofinanzas, S. A.	7.5%, 7.875%, 8%	180,270, 330 días	Crédito General

PROXIMAS EMISIONES

Petrolera Nacional, S. A. (Bonos Hipotecarios)

* Ultimos Precios: www.banistmo.com
 ** Precio disponible al momento de la compra.

A-1-2368

En el momento de invertir, BG Investment es su mejor opción.

DEBENTURAS, BONOS, ACCIONES Y FONDOS DISPONIBLES

Título	Emissor	Monto Disponible	Tasa	Fecha de Emisión	Fecha de Vencimiento	Plazo (Días)	Precio de Venta	Rendimiento YTM	Comentarios
TÍTULOS COMERCIALES NEGOCIABLES/BONOS									
N	Financiera El Roble, S.A.	US\$250,000.00	8.31250%	28-Mar-99	20-Mar-00	361	100.0000%	8.3125%	Crédito General
N	Financiera El Roble, S.A.	US\$250,000.00	7.65625%	28-Mar-99	22-Sep-99	171	100.0000%	7.6563%	Crédito General
IOS	Banco General, S.A. - A	US\$200,000.00	7.00000%	20-May-98	20-May-00	412	100.0000%	7.0000%	Crédito General
IOS	Banco General, S.A. - B	US\$200,000.00	7.25000%	20-May-98	20-May-01	777	100.0000%	7.2500%	Crédito General
IOS	Banco General, S.A. - C	US\$200,000.00	7.37500%	20-May-98	20-May-02	1142	100.0000%	7.3750%	Crédito General
IOS	Banco General, S.A. - D	US\$200,000.00	7.50000%	20-May-98	20-May-03	1507	100.0000%	7.5000%	Crédito General
IOS GLOBALES	República de Panamá	US\$1,000,000.00	7.87500%	13-Feb-97	13-Feb-02	1048	98.5000%	8.4757%	Crédito General
IOS GLOBALES*	República de Panamá	US\$1,000,000.00	9.37500%	31-Mar-99	01-Abr-99	10955	102.0000%	9.1781%	Crédito General
FIXED RATE NOTES	República de Panamá	US\$1,000,000.00	8.19125%	10-May-94	10-May-02	1132	98.0000%	7.5831%	Crédito General
ACCIONES									
	Emissor					Precio de Compra		Precio de Venta	
ACCIONES COMUNES	Fondo General de Inversiones, S.A.							US\$0.9590	
ACCIONES COMUNES	Empresa General de Inversiones, S.A.							US\$20.50	
ACCIONES COMUNES	Banco del Istmo, S.A.							US\$23.20	
ACCIONES COMUNES	Corporación Incom, S.A.							US\$41.75	
ACCIONES COMUNES	Unión Nacional de Empresas, S.A.							US\$17.25	
ACCIONES COMUNES	Cervecería Barú-Panamá, S.A.					US\$14.00		US\$20.00	
ACCIONES COMUNES	Cervecería Nacional, S.A.							US\$25.50	
ACCIONES COMUNES	Coca Cola de Panamá Cía. Embotelladora, S.A.							US\$40.00	
ACCIONES COMUNES	Grupo ASSA, S.A.							US\$30.75	

La información en esta hoja es solamente para efectos informativos y no constituye oferta de compra o venta.
 Para mayor información sírvase contactar a Roberto E. Alfaro o Samuel Espinosa.
 teléfonos: 265-0234, 210-8046 Fax: 265-0215

100% SUBSIDIARIA DE BANCO GENERAL S.A.

ANEXO No.7

**Carta de Autorización para Utilizar el Nombre del Banco
en el Trabajo**

Panamá, 8 de julio de 1999

Señores
Universidad de Panamá
Ciudad

Atención: CECOMINT

Estimados Señores:

Por este medio notificamos que hemos autorizado a la Lic. Kathya Carrasquilla de Díaz, con cédula 8-334-256 a que utilice el nombre de nuestra institución y toda la información requerida para preparar su tesis de Maestría titulada **"Estrategia de Mercadeo para la División de Banca Privada en el Banco Panamericano, S.A. (PANABANK)."**

Sin otro particular, me suscribo,

Muy Atentamente,

Banco Panamericano, S.A. (PANABANK)


Gustavo Eisenmann
Vicepresidente Corporativo