



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

## **TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

**“PLAN DE GESTIÓN FINANCIERA, EN EL BANCO NACIONAL DE  
FOMENTO SUCURSAL CHUNCHI, CANTÓN CHUNCHI, PROVINCIA  
DE CHIMBORAZO EN EL PERÍODO 2014 – 2015”**

**AUTORA:**

**CECILIA ELIZABETH LARREA AGUIRRE**

**RIOBAMBA- ECUADOR**

**2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema: Plan de Gestión Financiera en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, Cantón Chunchi Provincia de Chimborazo en el período 2014-2015, previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría CPA, ha sido desarrollado por la señora Cecilia Elizabeth Larrea Aguirre, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Juan Alberto Ávalos Reyes

**DIRECTOR DE TESIS**

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, CECILIA ELIZABETH LARREA AGUIRRE estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Cecilia Elizabeth Larrea Aguirre

## **DEDICATORIA**

A DIOS que ha sido mi guía y está presente en todo momento brindándome fuerza, sabiduría y constancia para lograr cumplir con las metas propuestas, a mi esposo e hijos por el apoyo incondicional y la razón fundamental de realizarme como profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A todas las personas que de uno u otro modo colaboraron en la realización de este trabajo y especialmente al Ing. Juanito Ávalos, Director de Tesis, y al Ing. Marco Salazar por su invaluable ayuda.

## **RESUMEN**

El tema de tesis planteado, tuvo como finalidad determinar la matriz FODA en el plan de gestión financiero aplicado al Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, con la finalidad de obtener un diagnóstico.

Para este estudio se utilizó herramientas como, la entrevista, la recolección de datos, la observación, además se hizo un estudio continuo sobre la información contable que se aplica en la institución.

El aporte de este plan de gestión financiero, fue visualizar, interpretar y comprender la situación contable y financiera ya que sin estas herramientas, no sirve de nada dicha información, el Plan de Gestión Financiera como instrumento técnico ayudará a resolver algunos problemas prácticos como: ingresos, egresos y sus destinos, indicadores de gestión financiera que deberá tener la sucursal del BNF, así como el financiamiento para impulsarla en el Cantón Chunchi.

Los resultados obtenidos muestran que un plan de gestión financiero era indispensable, el mismo que ayudo a la toma de decisiones cruciales y oportunas en la entidad.

## **ABSTRACT**

The proposed thesis topic, aimed to determine the SWOT matrix in the financial management plan applied to the Banco Nacional de Fomento, Branch Chunchi, in order to obtain a diagnosis.

Tools like, interviews, data collection, observation, plus an ongoing study on accounting information that applies to the institution was used for this study.

The contribution of this financial management plan, was to visualize, interpret and understand the accounting and financial situation because without these tools, no use such information, the Financial Management Plan as a technical tool will help to solve some practical problems such as income, expenses and their destinations, indicators of financial management should be the branch of BNF and funding to promote it in the Canton Chunchi.

The results show that a financial management plan was essential, the same who helped making crucial and timely decisions in the state.

## ÍNDICE GENERAL

<b>PORTADA</b> .....	<b>i</b>
<b>CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL</b> .....	<b>ii</b>
<b>CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>2</b>
<b>1. EL PROBLEMA</b> .....	<b>2</b>
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Planteamiento del Problema .....	2
1.1.2 Formulación del Problema.....	2
1.1.3 Delimitación del Problema .....	2
1.2 JUSTIFICACION .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>5</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>5</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6
2.3 IDEA A DEFENDER .....	13
2.4 VARIABLES .....	14
2.4.1 Variable Independiente .....	14
2.4.2 Variable Dependiente .....	14



<b>CAPITULO III.....</b>	<b>15</b>
<b>3. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>15</b>
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	15
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	15
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	16
3.5 RESULTADOS .....	18
3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	38
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>41</b>
<b>4. MARCO PROPOSITIVO.....</b>	<b>41</b>
4.1 TITULO .....	41
4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	41
4.3 OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	43
4.4 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	43
4.5 ANÁLISIS FINANCIERO .....	53
4.5.1 Métodos de Análisis Financiero .....	53
4.5.1.1 Análisis Horizontal .....	53
4.5.1.2 Análisis Vertical .....	60
4.5.1.3 Análisis de Tendencias .....	67
4.5.1.4 Indicadores de Endeudamiento.....	80
4.6 ANÁLISIS GENERAL.....	81
4.7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL.....	82
4.7.1 Análisis FODA .....	82
4.7.1.1 Análisis Externo.....	82
4.7.1.2 Análisis Interno.....	93
4.7.2 Capacidad de respuesta del banco .....	100
4.7.3 Análisis de las Fuerzas de Porter .....	105
4.8 Estrategias en Marketing .....	107
4.8.1 Objetivos de Marketing del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.....	107
4.8.2 Posicionamiento.....	109
4.8.3 Plan Táctico de Acción .....	110
4.8.4 Programas-Presupuesto de Marketing .....	111
4.9 Reseña histórica del Banco Nacional del Fomento .....	112

4.9.1 Misión.....	115
4.9.2 Visión.....	115
4.9.3 Valores.....	115
4.10 Organigrama Estructural de la Gestión Financiera.....	119
4.10.1 Gestión Logística .....	121
4.11 Matriz del Plan Estratégico de la Gestión Logística.....	121
4.12 Matriz de Objetivos y Estrategias de la Gestión Logística.....	122
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>123</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>124</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>127</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

1. Nivel de vida.....	18
2. Incentivo por cumplimiento.....	19
3. Desempeño del personal .....	20
4. Estabilidad económica y financiera .....	21
5. Herramientas gerenciales y organizativas.....	22
6. Promoción de productos y servicios .....	23
7. Ambiente laboral y productivo .....	24
8. Incentivos por cumplimiento .....	25
9. Nivel Directivo .....	26
10. Plan de Marketing .....	27
11. Nivel de vida.....	28
12. Incentivo por cumplimiento.....	29
13. Desempeño del personal .....	30
14. Estabilidad económica y financiera .....	31
15. Herramientas gerenciales y organizativas.....	32
16. Promoción de productos y servicios .....	33
17. Ambiente laboral y productivo .....	34
18. Incentivos por cumplimiento .....	35
19. Plan de gestión financiera .....	36
20. Mejora de decisiones gerenciales .....	37
21. Tabla General de Encuestas .....	39
22. Tabla de Contingencias.....	40
23. Partes de un Plan de Gestión Financiera.....	44
24. Balance General 2011 .....	47
25. Balance General 2012.....	49
26. Estados de Resultados 2011-2012 .....	51
27. Análisis Horizontal del Balance General.....	54
28. Análisis Horizontal del Estado de Resultados .....	58
29. Análisis Vertical del Balance General del año 2011 .....	60
30. Análisis Vertical del Balance General del año 2012 .....	63
31. Análisis Vertical del Estado de Resultados del año 2011.....	65
32. Análisis Vertical del Estado de Resultados del año 2012.....	66

33. Tendencia del Balance General .....	67
34. Tendencia de composición del Activo.....	68
35. Tendencia del Pasivo y Patrimonio .....	69
36. Clases de Créditos.....	71
37. Crédito Comercial.....	72
38. Crédito de Consumo .....	74
39. Microcrédito.....	75
40. Tendencia de Estado de Resultados.....	77
41. Capital de Trabajo.....	79
42. Índice de Liquidez Corriente .....	79
43. Índice de Endeudamiento.....	80
44. Rendimiento Total del Activo.....	81
45. Factor Económico .....	86
46. Factor Político.....	87
47. Factor Demográfico .....	88
48. Factor Tecnológico .....	89
49. Factor Social .....	90
50. Probabilidad de Impacto y Ocurrencia de Factores Externos.....	91
51. Perfil Estratégico Externo (Amenazas y Oportunidades).....	92
52. Aspectos Bancarios y Segmento Atendido.....	94
53. Implicados vs Comportamiento .....	94
54. Perfil Estratégico Interno (Fortalezas y Debilidades).....	98
55. Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Externos .....	102
56. Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Internos.....	103
57. Presupuesto de Marketing.....	111
58. Matriz de Objetivos y Estrategias de la Gestión Financiera.....	116
59. Matriz de Objetivos y Estrategias G.L.....	122

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Nivel de vida.....	18
2. Incentivo por cumplimiento.....	19
3. Desempeño del personal .....	20
4. Estabilidad económica y financiera .....	21
5. Herramientas Gerenciales y organizativas.....	22
6. Promoción de productos y servicios .....	23
7. Ambiente laboral y productivo .....	24
8. Incentivos por cumplimiento .....	25
9. Nivel Directivo .....	26
10. Plan de Marketing .....	27
11. Nivel de vida.....	28
12. Incentivo por cumplimiento.....	29
13. Desempeño del personal .....	30
14. Estabilidad económica y financiera .....	31
15. Herramientas gerenciales y organizativas.....	32
16. Promoción de productos y servicios .....	33
17. Ambiente laboral y productivo .....	34
18. Incentivos por cumplimiento .....	35
19. Plan de gestión financiera .....	36
20. Mejora de decisiones gerenciales .....	37
21. Hipótesis .....	40
22. Conjunto de Clientes.....	41
23. Ubicación Sucursal Chunchi.....	42
24. Comportamiento del Balance General.....	67
25. Tendencia del Activo, Pasivo y Patrimonio.....	68
26. Tendencia de composición del Activo.....	69
27. Tendencia del Pasivo y Patrimonio .....	70
28. Composición de la Cartera de Créditos .....	71
29. Tendencia de la Cartera de Créditos .....	72
30. Composición de la Cartera de Crédito Comercial .....	73
31. Tendencia de la C.C. Comercial .....	73
32. Composición de la Cartera de Crédito de Consumo.....	74

33. Tendencia de la C.C. Consumo .....	75
34. Composición de la Cartera de Microcrédito .....	76
35. Tendencia de la C.C. Microcrédito .....	76
36. Estado de Resultados (Barras) .....	77
37. Tendencia del Estado de Resultados .....	78
38. Tasa de Desempleo .....	83
39. Producto Interno Bruto- Variación del PIB .....	84
40. Inflación Anual .....	84
41. Tasa de Interés Activa.....	85
42. Tasa de Interés Pasiva.....	85
43. Perfil Estratégico Externo (Amenazas y Oportunidades) .....	93
44. Perfil Estratégico Interno (Fortalezas y Debilidades).....	100
45. Análisis de Fuerzas de Porter.....	105
46. Página Web .....	109
47. Servicios del BNF .....	110
48. Presidente Isidro Ayora .....	112
49. Primer Directorio del Banco Hipotecario del Ecuador .....	113
50. Valores Institucionales BNF.....	115
51. Organigrama Estructural de la Matriz .....	119
52. Organigrama Estructural del Banco Nacional de Fomento Sucursal a nivel zonal y por sucursales.....	119
53. Organigrama Estructural del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.....	120
54. Matriz del Plan Estratégico .....	121

## INTRODUCCIÓN

La Gestión Financiera es una de las responsabilidades fundamentales de quien dirige una institución de carácter económica, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros inherentes de la actividad de dicha institución. Así, la función financiera busca la utilización y control de recursos financieros.

La gerencia financiera se encarga de efficientizar la administración del capital de trabajo dentro de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de, orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control. El objeto del plan de Gestión Financiero, es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de una institución a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Recursos Humanos.

La Gestión Financiera es una parte fundamental en el desarrollo y crecimiento económico de las organizaciones, ya que en la actualidad las empresas que continúan operando son las que mejor se adaptan a los cambios y toman decisiones acertadas. (Sánchez, 2010)

En la presente investigación se efectúa un Plan de Gestión Financiera en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, el mismo que nos permite en primer lugar conocer la situación actual en aspectos internos y externos de la institución, y de esta manera orientar la toma de decisiones en un futuro.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1 Planteamiento del Problema**

El Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi fue creado el 18 de junio de 1974, cuenta con la infraestructura financiera pública más grande a nivel nacional, en sus años de existencia no se ha diseñado un plan de gestión financiera:

Parte de su problemática es:

- El estancamiento de la actividad crediticia (4 de cada 10 clientes no son aprobados sus créditos).
- Los bajos niveles de recuperación (60% de morosidad)
- Los problemas de liquidez
- Mala calidad en los servicios entregados (30% no está conforme con sus servicios)
- Desconfianza hacia la entidad.

De esta forma los directivos no han realizado un control a la situación actual.

##### **1.1.2 Formulación del Problema**

¿Cómo incide un “Plan de Gestión Financiera en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, Cantón Chunchi, Provincia de Chimborazo en el período 2014-2015”?

##### **1.1.3 Delimitación del Problema**

La investigación se encuentra en torno al “Plan de Gestión Financiera en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, Cantón Chunchi, Provincia de Chimborazo período 2014-2015”



## 1.2 JUSTIFICACION

El Plan de Gestión Financiero en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, constituirá una guía con acciones encaminadas a la Reactivación Institucional así como a establecer los recursos adecuados para emitir conclusiones y recomendaciones mediante la investigación, para el crecimiento de la institución con pasos firmes y seguros, hacia el beneficio de sus clientes, aprovechando las fortalezas así como contrarrestando las amenazas, mediante el apoyo constante y salvaguardando los recursos del Estado.

Por otro lado el Plan de Gestión Financiero ayudará a que el talento humano que trabaja en esta institución inicie una cultura organizacional de autoevaluación y cumplimiento de metas.

Los criterios que permiten evaluar el valor potencial de la investigación son:

- Implicaciones prácticas, el Plan de Gestión Financiera como instrumento técnico ayudará a resolver algunos problemas prácticos como: ingresos, egresos y sus destinos, indicadores de gestión financiera que deberá tener la sucursal del BNF, así como el financiamiento para impulsarla en el Cantón Chunchi.
- Relevancia social, toda idea que impulse el empleo en el Ecuador, será bien vista por el estado y la comunidad. El presente Plan de Gestión Financiera pretende impulsar y hacer dinámica gestión financiera de la sucursal en la localidad.
- Utilidad metodológica, todos los estudios que integran un Plan de Gestión Financiera pueden ayudar a crear un nuevo instrumento para analizar información, a la vez que esta apoya, clarifican y sugieren cómo administrar adecuadamente una unidad financiera.

- Valor teórico, con la aplicación del Plan de Gestión Financiera, se espera tener una exploración fructífera sobre lo que representa la el accionar de una empresa financiera en la práctica.
- Conveniencia económica. El estado ecuatoriano no pondrá dinero en una idea productiva, que no tenga sustento técnico, es decir que no se conozca cómo se llevará a cabo, tendrá o no éxito, será o no rentable y tendrá o no un aporte social.

De modo general el Plan de Gestión Financiera justifica su realización en la generación de empleo, beneficios a sectores como: comercial, productivo, de servicios, agrícola, ganadero y artesanal del Cantón Chunchi.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de gestión financiera en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, Cantón Chunchi, Provincia de Chimborazo para el período 2014-2015

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la matriz FODA para el análisis interno y externo para el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi con la finalidad de obtener un diagnóstico.
- Elaborar herramientas administrativas para dar cumplimiento al Plan de Gestión Financiero en base a técnicas modernas que permita tomar decisiones cruciales y oportunas.
- Diseñar el Plan de Gestión Financiero en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

##### 2.1.1 Antecedentes Históricos

En relación a la presente investigación, dentro de la Ciudad Chunchi, y a nivel Provincial no se han realizado estudios iguales o similares, ni se han realizado publicaciones relacionadas con la misma, siendo necesario tomar fuentes externas para sustentar la presente propuesta.

Al respecto de planes de gestión financiera, se han efectuado otras investigaciones similares desarrolladas por otros autores como por ejemplo:

- Gestión financiera estratégica como herramienta gerencial
- Control de la gestión empresarial y la situación económica y financiera
- Control y análisis financiero como herramienta de cambio en la gestión empresarial
- Manual de administración financiera.

Los planes de gestión financiera son los parámetros económicos y financieros sobre el cual se maneja una empresa, por lo que de una u otra forma podemos decir que siempre han estado presente en estas aunque en su mayoría de manera empírica, estos planes son una herramienta gerencial que ayuda al empresario o gerente al buen manejo de su negocio en el presente y a tomar buenas decisiones para el futuro.

Los planes de gestión financiera empresarial han evolucionado con el paso del tiempo de acuerdo a las necesidades de cada empresa y a su entorno local, nacional e internacional, por lo que se puede decir que estos planes tienen un estándar de metodología, que han ido mejorándose con el tiempo gracias a los constantes cambios tecnológicos en la obtención y procesamiento de la información empresarial, más cuando las nuevas decisiones deben ser el resultado de un proceso que debe considerar

una perspectiva hacia el futuro y el entorno de la entidad en consideración a los intereses presentes de los clientes.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Las Finanzas**

Las finanzas se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, empresas y gobiernos. (Chiriboga Rosales, 2007)

### **Objetivo del Gerente de Finanzas**

- Incrementar el valor de las acciones de la empresa, para quienes opera

### **Principales Funciones del Gerente de Finanzas**

- Análisis y planeación financiera
- Tomar decisiones de inversión
- Tomar decisiones de financiamiento. Conseguir fondos al menor costo posible y con las mejores condiciones de repago.
- Mantener un sano equilibrio entre liquidez y rentabilidad.
- Distribuir los fondos entre las diferentes áreas de la empresa.
- Medir los resultados y comparar con los presupuestos.
- Supervisar que los estados financieros estén a tiempo y sean confiables.
- Fijación de políticas de manejo de los activos de la compañía.
- Valorar la empresa
- Ingeniería Financiera.

## **Gestión financiera**

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias. (Pinar & Rivas, 2007)

## **Funciones**

- La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la de la Sucursal.
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la sucursal.
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

## **Fuentes de Información**

- Balance general
- Estado de resultados
- Flujo de efectivo

- Estado de cambios en el patrimonio.
- Políticas contables y notas explicativas

## **Procesos**

- Análisis horizontal

Se muestra en estados financieros comparativos, se emplea para evaluar la tendencia en las cuentas durante varios años y permite identificar fácilmente los puntos que exigen mayor atención.

- Análisis vertical

Se emplea para revelar la estructura interna de la empresa. Se utiliza una partida importante en el estado financiero como cifra base y todas las demás cuentas de dicho estado se comparan con ella.

- Tendencias e,

Se utiliza para revisar las tendencias de los estados financieros registradas en varios años, se toma como base (100) un año y contra este se comparan las cantidades, para ver si existió crecimiento o reducción con relación al año base.

- Indicadores

Los indicadores financieros se utilizan para:

- Comparar con los de compañías similares o con promedios del sector en el cual opera, que permita determinar cómo está la empresa con relación a sus competidores.
- Los índices actuales de una empresa se comparan con sus promedios pasados y futuros para determinar si la condición financiera de la compañía está mejorando o se está deteriorando con el tiempo.
- Se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo.
- El análisis de liquidez de una empresa es especialmente importante para los acreedores. Si una empresa tiene una posición de liquidez deficiente, puede generar un riesgo de crédito y quizá presentar una incapacidad de efectuar los pagos periódicos de capital e intereses.

**Las razones financieras.-** Las razones financieras dan indicadores para conocer si la entidad sujeta a evaluación es solvente, productiva, si tiene liquidez, etc. (Emery, 2000)

Algunas de las razones financieras son:

- **Capital de trabajo.-** Esta razón se obtiene de la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. Representa el monto de recursos que la organización tiene destinado a cubrir las erogaciones necesarias para su operación.
- **Prueba del ácido.-** Es muy usada para evaluar la capacidad inmediata de pago que tienen las organizaciones. Se obtiene de dividir el activo disponible (es decir el efectivo en caja y bancos y valores de fácil realización) entre el pasivo circulante (a corto plazo).
- **Rotación de clientes por cobrar.-** Este índice se obtiene de dividir los ingresos de operación entre el importe de las cuentas por cobrar a clientes. Refleja el número de veces que han rotado las cuentas por cobrar en el período.
- **Razón de propiedad.-** Refleja la proporción en que los accionistas han aportado para la compra del total de los activos. Se obtiene dividiendo el capital contable entre el activo total.
- **Razones de endeudamiento.-** Esta proporción es complementaria de la anterior ya que significa la proporción o porcentaje que se adeuda del total del activo. Se calcula dividiendo el total del pasivo entre el total del activo.
- **Razón de extrema liquidez.-** Refleja la capacidad de pago que se tiene al finalizar el período. Se obtiene de la división de activo circulante entre el total de pasivos.

Representa las unidades monetarias disponibles para cubrir cada una del pasivo total. Esta situación sólo se presentaría al liquidar o disolver una empresa por cualquier causa

**Valor contable de las acciones.-** Indica el valor de cada título y se obtiene de dividir el total del capital contable entre el número de acciones suscritas y pagadas.

**Tasa de rendimiento.-** Significa la rentabilidad de la inversión total. Se calcula dividiendo la utilidad neta, después de impuestos, entre el capital contable.

### **Administración del efectivo.**

(Emery, 2000) Corresponde al dinero circulante que dispone la empresa en un momento determinado. Los activos circulantes se convierten en efectivo en un período menos a un año.

Está conformado por billetes y moneda fraccionaria (Caja) y depósitos a la vista (Depósitos en Cuenta Corriente o Ahorro que se mantienen en los Bancos)

### **Motivos para mantener en efectivo.**

- Operación normal del negocio
- Seguridad
- Especulación
- Saldos compensatorios con el banco
- Reserva para pagos futuros

### **El Ciclo de Caja.**

Período que transcurre entre el desembolso por la compra de materia prima y el momento en que se recibe efectivo por la venta del bien o producto terminado.

$$CC = PPI + PCP - PPP$$

Dónde:

- PPI = período promedio de inventario
- PCP = período de cobranza promedio.
- PPP = período de pago promedio



### **Rotación del efectivo.**

Número de veces por año que el efectivo de la empresa se convierte en un producto comerciable, para convertirse luego en el efectivo resultante de su venta.

$$RE = 360 \\ CC$$

Dónde:

- RE: Rotación del Efectivo
- CC: Ciclo de Caja

### **Efectivo mínimo para operaciones**

Corresponde al efectivo mínimo que la empresa requiere para realizar sus operaciones.

$$EMO = DAT$$

RE

Dónde:

- EMO = Efectivo mínimo operaciones.
- DAT = Desembolsos anuales totales.
- RE = Rotación del efectivo.

### **Costo de Financiamiento**

Costo que representa para la organización obtener recursos para su capital de trabajo, sean propios o a través de financiamiento.

$$CF = EMO * CO$$

Dónde:

- CF= Costo de fondos.
- EMO= Efectivo mínimo de operaciones
- CO= Costo de oportunidad.

- **Marco Conceptual**

**Costos.-** Cantidad que se da o se paga por algo. || 2. Gasto de manutención del trabajador cuando se añade al salario.

**Políticas de cobros.**

- Eliminar a los clientes poco rentables, reacios a los cobros.
- Embarcar de acuerdo a los requisitos del cliente
- Facturar en forma inmediata
- Negociar cobros progresivos en función del porcentaje de adelanto del trabajo.
- No surtir pedidos nuevos si existen saldos pendientes
- Pagar comisiones sobre lo cobrado, no sobre lo vendido

**Políticas de pagos.**

- Evitar compras innecesarias.
- Negociar con los proveedores para que los pedidos realizados coincida con el programa de producción.
- Obtener plazos más amplios de los proveedores.
- Pedir materiales en consignación.

**Política de inventarios**

- Eliminar líneas o productos sin potencial de compra.
- Eliminar o reducir líneas no rentables.
- Liquidar inventarios obsoletos.
- Mantener niveles óptimos de inventarios.
- Reducir el número de modelos, tamaños y colores.

**Demanda.-** Econ. Cuantía global de las compras de bienes y servicios realizados o previstos por una colectividad.

**Estrategias.-** En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

**Evaluación.-** Revisión metódica del rendimiento económico de cada inversión, con el ánimo de evaluar la efectividad y conveniencia de la inversión realizada.

**Índices.-** Instrumento estadístico expresado como porcentaje sobre una base anual (producción, renta per cápita, precios).

**Mercado.-** El mercado se constituye por el conjunto de compradores, empresas y clientes que buscan satisfacer sus necesidades mutuamente.

**Oferta.-** La cantidad de una mercancía o servicio que entra en el mercado a un precio dado en un periodo dado. Las cualificaciones del precio y el tiempo son necesarias, debido a que normalmente cuanto mayor sea el precio ofrecido mayor será la cantidad llevada al mercado, y cuanto más largo el periodo de tiempo, más serán los ofertantes que podrán ajustar la producción para beneficiarse a los cambios en el precio.

**Precio.-** Valor pecuniario en que se estima algo. || 2. Esfuerzo, pérdida o sufrimiento que sirve de medio para conseguir algo, o que se presta y padece con ocasión de ello.

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

La apropiación de un Plan de Gestión Financiera en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, Cantón Chunchi Provincia de Chimborazo período 2014-2015, permitirá maximizar el valor de la institución.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Plan de Gestión Financiera en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, Cantón Chunchi Provincia de Chimborazo período 2014-2015

### **2.4.2 Variable Dependiente**

Maximización del valor de la institución

## CAPITULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo al enfoque que tiene y orienta la investigación la modalidad es cuali-cuantitativa.

#### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de:

- De campo
- Documental
- Descriptiva y,
- Explicativa

#### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

##### a.) POBLACION

Para efectos de la presente investigación se establece como población los 1200 clientes de la sucursal del Banco nacional de Fomento Chunchi.

##### b.) MUESTRA

Por ser amplia la población de clientes del Banco Nacional de Fomento, se ve necesario el cálculo de una muestra representativa, para ello se utilizará la formula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad (1,96)

p = Probabilidad de ocurrencia

q = Probabilidad de no ocurrencia 1 – p

N = Clientes activos del Banco Nacional de Fomento en Chunchi 1200

E= Error de muestreo 0,05 (5%) ( el Más utilizado por el nivel de confianza)

$$n = \frac{(1.67^2) \times 1200 \times 0,5 \times 0,5}{(0.05 \times (1200-1)) + (1.67^2) \times 0,5 \times 0,5}$$
$$n = \frac{836,67}{3,69}$$
$$n = 226$$

Se aplicará la encuesta en función del cuestionario establecido ( ver anexos) a 226 clientes del Banco Nacional de fomento de manera aleatoria y a todos los empleados de la sucursal Chunchi por ser una población pequeña, de este modo se obtendrá información de primer orden, con la cual se podrá orientar de mejor manera la propuesta.

### 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### A.) Métodos

Los métodos que se van a aplicar en el transcurso de la investigación son:

**Analítico.-** Con el ánimo de observar los resultados de la aplicación del modelo, y de este modo poder llegar a las conclusiones y recomendaciones finales.

**Deductivo.-** Con el cual podremos ir de un ámbito general de la propuesta hacia la aplicabilidad del modelo, de este modo conocer cada una de las variables que definen el éxito en la propuesta.

**Inductivo.-** Con el propósito de determinar aspectos importantes del mercado, las necesidades económicas y financieras entorno a las inversiones realizadas en el Banco.

## **B.) Técnicas**

**Las técnicas** a utilizarse en el desarrollo de la investigación están en función de las características y requerimientos de la misma y estas son:

**La observación**, la misma que será instituciones financieras similares, (Ver anexo No.1 Guía de Observación)

**La entrevista** a directivos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, Cantón Chunchi Provincia de Chimborazo.

**La encuesta**, la misma que se aplicará a los clientes del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, Cantón Chunchi Provincia de Chimborazo. (Ver Anexo No. 2. )

Las técnicas a utilizar serán aplicadas exclusivamente por la proponente del plan de gestión, de modo de contar con información veraz y oportuna.

### 3.5 RESULTADOS

#### A.) ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES

1. ¿Creé usted que su nivel de vida de la localidad mejoraría si el Banco Nacional de Fomento logra un crecimiento económico y financiero?

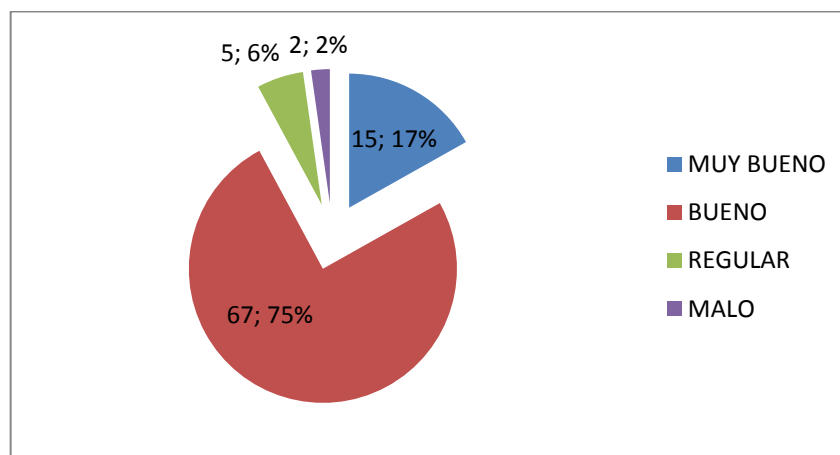
**Cuadro 1. Nivel de vida**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	MUY BUENO	38	17%
2	BUENO	130	75%
3	REGULAR	54	6%
4	MALO	4	2%
TOTAL		226	100%

**FUENTE:** Encuesta realizada a los clientes del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi.

**ELABORADO POR:** La investigadora

**Gráfico 1. Nivel de vida**



#### ANÁLISIS:

De los clientes encuestados el 75% responden que su nivel de vida mejoraría, si el Banco Nacional de Fomento logra un crecimiento económico y financiero, por lo que diríamos que los clientes del Banco se encuentran satisfechos si el Banco crece, ellos también crece y mejoran su nivel de vida.



2. ¿El Banco Nacional de Fomento le brinda incentivos por cumplimiento de objetivos, estos mejorarían la productividad del mismo?

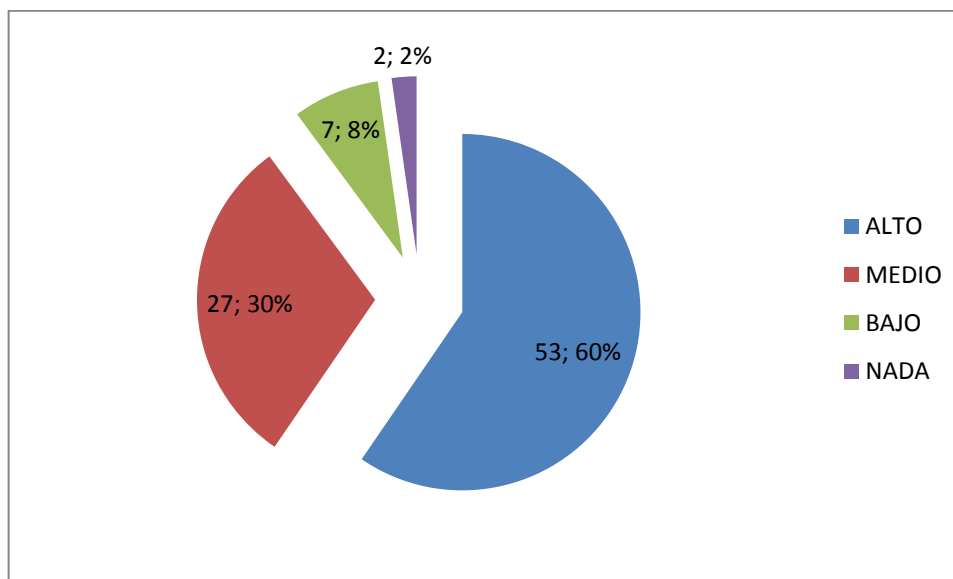
**Cuadro 2. Incentivo por cumplimiento**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	ALTO	136	60%
2	MEDIO	58	30%
3	BAJO	28	8%
4	NADA	4	2%
	TOTAL	226	100%

**FUENTE:** Encuesta realizada a los clientes del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi.

**ELABORADO POR:** La investigadora

**Gráfico 2. Incentivo por cumplimiento**



**ANÁLISIS:**

De las encuestadas realizadas a los clientes tenemos que el 60% responden a que sería alta la productividad si se cumplen los objetivos a través de los incentivos, por lo que diríamos que los clientes se encuentran a la expectativa de los nuevos incentivos que brindará el Banco Nacional de Fomento.

**3. ¿Al establecer funciones específicas y rangos en el Banco Nacional de Fomento en cuanto cree usted que mejoraría el desempeño del personal?**

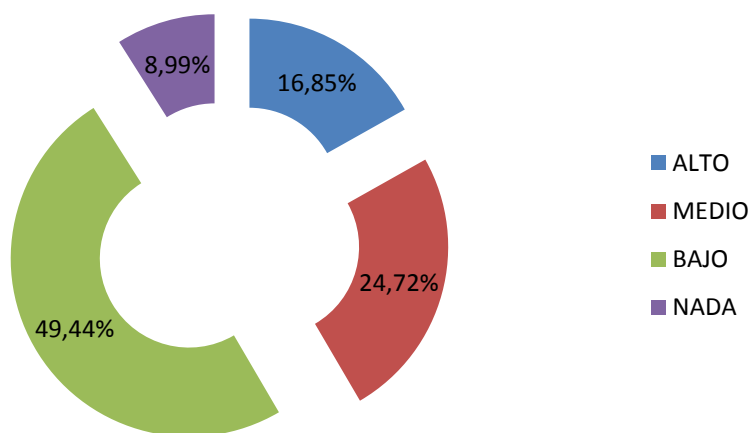
**Cuadro 3. Desempeño del personal**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	ALTO	38	16,85%
2	MEDIO	46	24,72%
3	BAJO	112	49,44%
4	NADA	20	8,99%
	TOTAL	226	100,00%

**FUENTE:** Encuesta realizada a los clientes del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi.

**ELABORADO POR:** La investigadora

**Gráfico 3. Desempeño del personal**



**ANÁLISIS:**

De los clientes encuestados el 49% responde a que sería bajo el desempeño personal al establecer funciones específicas y rangos en el Banco Nacional de Fomento, por lo que diríamos que los clientes se encuentran satisfechos con la atención que se les da en el Banco Nacional de Fomento.

4. ¿Cómo calificaría usted la creación de un plan de gestión financiera que promueva la estabilidad económica y financiera del Banco Nacional de Fomento?

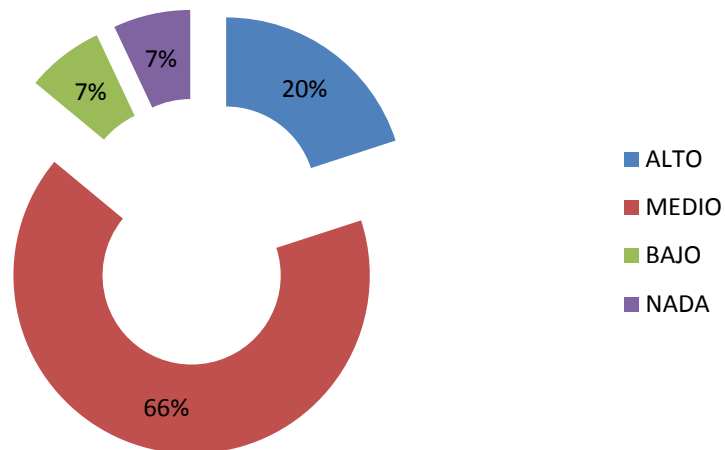
**Cuadro 4. Estabilidad económica y financiera**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy Bueno	45	20%
2	Bueno	129	66%
3	Regular	36	7%
4	Innecesario	16	7%
	TOTAL	226	100%

**FUENTE:** Encuesta realizada a los clientes del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi.

**ELABORADO POR:** La investigadora

**Gráfico 4. Estabilidad económica y financiera**



**ANÁLISIS:**

El 66% de los encuestados responden que sería una calificación mediana la creación de un plan de gestión financiera que promueva la estabilidad económica y financiera del Banco Nacional de Fomento, por lo que se podría manifestar que los clientes se encuentran pendientes de las resoluciones que toma el Banco.

**5. ¿Cómo calificaría usted que la gerencia ocupe nuevas herramientas gerenciales y organizativas en el Banco Nacional de Fomento?**

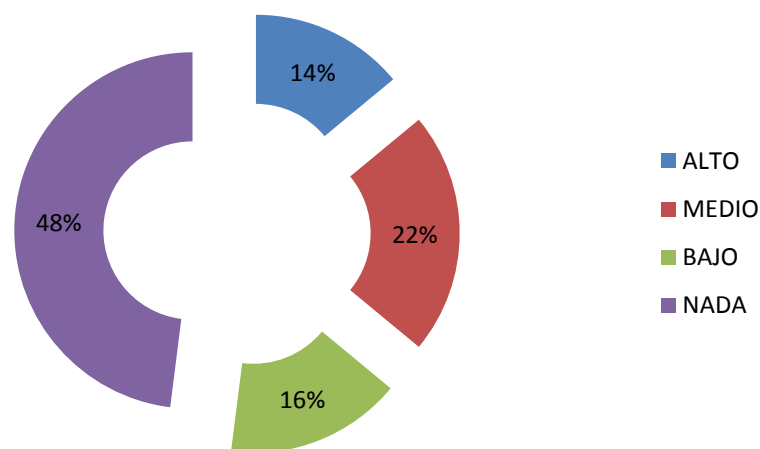
**Cuadro 5. Herramientas gerenciales y organizativas**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy bueno	19	14%
2	Bueno	30	22%
3	Regular	34	16%
4	Indiferente	143	48%
	TOTAL	226	100

**FUENTE:** Encuesta realizada a los clientes del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi.

**ELABORADO POR:** La investigadora

**Gráfico 5. Herramientas Gerenciales y organizativas**



**ANÁLISIS:**

El 48% de los clientes encuestados responden que las nuevas herramientas gerenciales y organizativas no tienen ninguna calificación, por lo que diríamos que los clientes les da igual si ponen o cambian estas herramientas gerenciales y organizativas, porque están a gusto como les recibe el Banco Nacional de Fomento.

**6. ¿En qué nivel piensa que las ventas del Banco Nacional de Fomento mejorarían si el nivel directivo promociona mejor sus productos y servicios?**

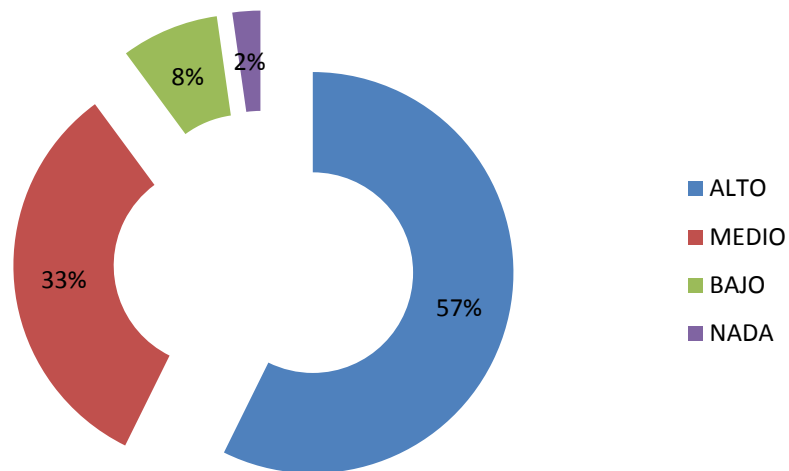
**Cuadro 6. Promoción de productos y servicios**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	ALTO	130	57%
2	MEDIO	64	33%
3	BAJO	28	8%
4	NADA	4	2%
	TOTAL	226	100%

**FUENTE:** Encuesta realizada a los clientes del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi.

**ELABORADO POR:** La investigadora

**Gráfico 6. Promoción de productos y servicios**



**ANÁLISIS**

Al observar el gráfico vemos que el 57% de los clientes encuestados responden que en un alto nivel el Banco Nacional de Fomento mejoraría si el nivel directivo promociona mejor sus productos y servicios, por lo que diríamos que los clientes están muy atentos a las promociones que oferta el Banco.

7. ¿Al establecer funciones y rangos específicos al personal en qué medida cree usted que se puede mejorar el ambiente laboral y productivo del Banco Nacional de Fomento?

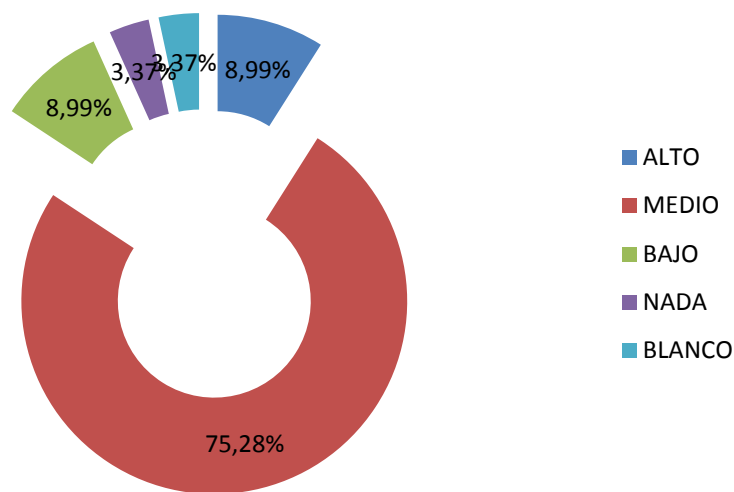
**Cuadro 7. Ambiente laboral y productivo**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	ALTO	20	8,99%
2	MEDIO	130	75,28%
3	BAJO	60	8,99%
4	NADA	16	3,37%
	TOTAL	226	100,00%

**FUENTE:** Encuesta realizada a los clientes del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi.

**ELABORADO POR:** La investigadora

**Gráfico 7. Ambiente laboral y productivo**



**ANÁLISIS:**

Los clientes encuestados el 75% responden que al establecer funciones y rangos específicos al personal, se mejoraría el ambiente laboral y productivo del Banco Nacional de Fomento en un nivel medio, por lo que podemos decir que se debería cambiar el personal de acuerdo a sus títulos, para que puedan realizar mejor su trabajo.

8. ¿Al brindar incentivos por cumplimientos de metas al personal operativo, en qué nivel mejoraría la capacidad productiva del Banco Nacional de Fomento?

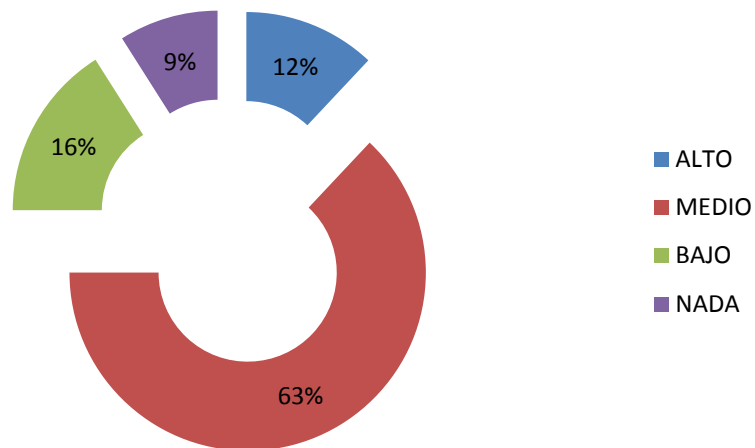
**Cuadro 8. Incentivos por cumplimiento**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	ALTO	27	12%
2	MEDIO	122	63%
3	BAJO	56	16%
4	NADA	21	9%
	TOTAL	226	100%

**FUENTE:** Encuesta realizada a los clientes del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi.

**ELABORADO POR:** La investigadora

**Gráfico 8. Incentivos por cumplimiento**



**ANÁLISIS:**

Al observar la gráfica tenemos que el 63% de los encuestados responden que se llegaría a un nivel medio la capacidad productiva del Banco Nacional de Fomento, por lo que podemos decir que brindar incentivos por cumplimientos de metas al personal operativo, sería una buena estrategia.

**9. ¿Cómo calificaría usted que el nivel directivo del Banco Nacional de Fomento tenga siempre herramientas adecuadas de gestión financiera?**

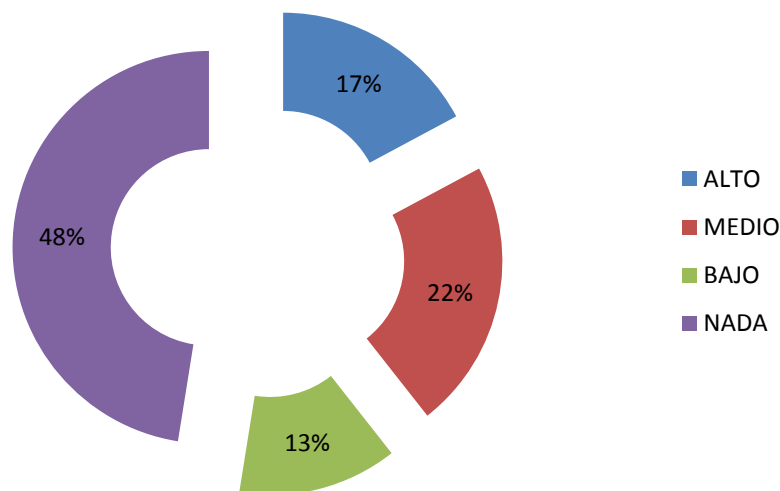
**Cuadro 9. Nivel Directivo**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	ALTO	38	17%
2	MEDIO	30	22%
3	BAJO	49	13%
4	NADA	109	47%
	TOTAL	226	100%

**FUENTE:** Encuesta realizada a los clientes del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi.

**ELABORADO POR:** La investigadora

**Gráfico 9. Nivel Directivo**



**ANÁLISIS:**

De los clientes encuestados el 47% manifiestan que no tienen ninguna calificación, por cuanto el Banco Nacional de Fomento siempre ha tenido herramientas adecuadas de gestión financiera, por lo que diríamos que los clientes se encuentran satisfechos con la atención que reciben por parte del personal del Banco.



**10. ¿Un plan de marketing ayudaría a mejorar las ventas de dinero en la entidad financiera?**

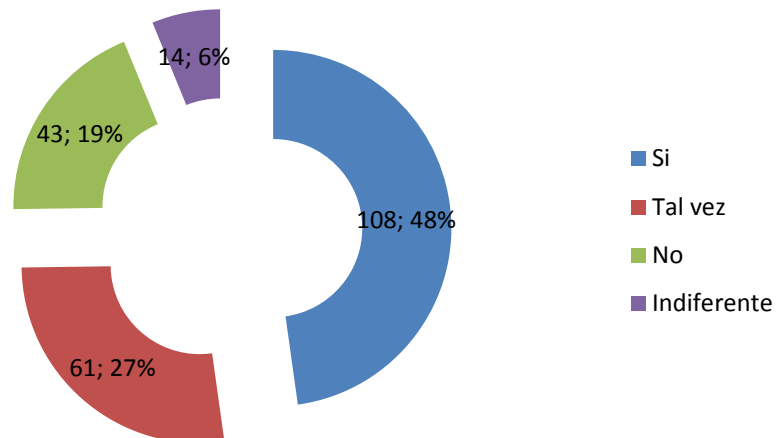
**Cuadro 10. Plan de Marketing**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	108	48%
2	Tal vez	61	36%
3	No	43	10%
4	Indiferente	14	6%
	TOTAL	226	100

**FUENTE:** Encuesta realizada a los clientes del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi.

**ELABORADO POR:** La investigadora

**Gráfico 10. Plan de Marketing**



**ANÁLISIS:**

Al observar la gráfica podemos decir que la mayor parte de clientes encuestados responden que Un plan de marketing ayudaría a mejorar las ventas de dinero en la entidad financiera, no así el 43% de los encuestados considera que esto no ayudaría, por lo que diríamos que los clientes del banco se encuentra siempre pendiente de las promociones que realiza el Banco Nacional de Fomento.

**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL BANCO NACIONAL  
DE FOMENTO SUCURSAL CHUNCHI**

1. ¿En qué nivel cree usted que su nivel de vida mejoraría si el Banco Nacional de Fomento logra un crecimiento económico y financiero?

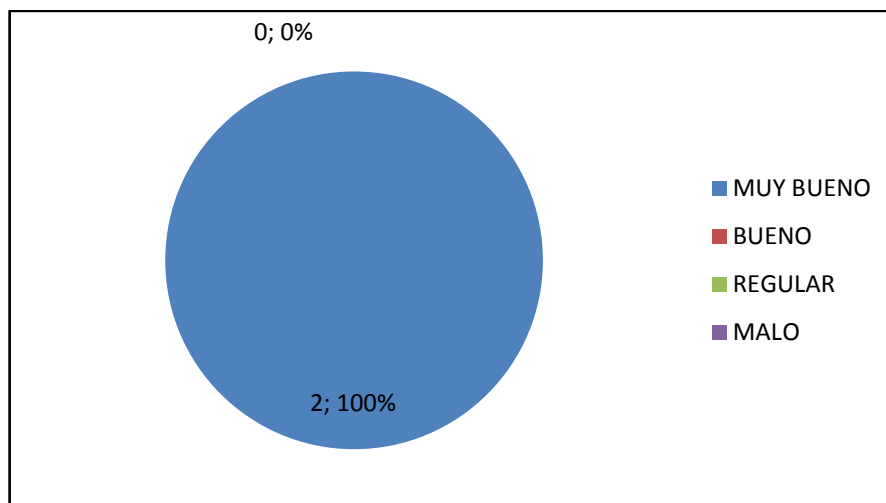
**Cuadro 11. Nivel de vida**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	MUY BUENO	2	100
	BUENO	0	0
	REGULAR	0	0
	MALO	0	0
	TOTAL	2	100

**FUENTE:** Encuesta realizada a los empleados del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi.

**ELABORADO POR:** La investigadora

**Gráfico 11. Nivel de vida**



**ANÁLISIS**

De los empleados encuestados el 100% responden que su nivel de vida mejoraría, si el Banco Nacional de Fomento logra un crecimiento económico y financiero, por lo que diríamos que los empleados del Banco se encuentran motivados porque saben que si el Banco crece, ellos también crece y mejoran su nivel de vida.

**2. ¿Si el Banco Nacional de Fomento le brinda incentivos por cumplimiento de metas, en qué nivel mejoraría la productividad del mismo?**

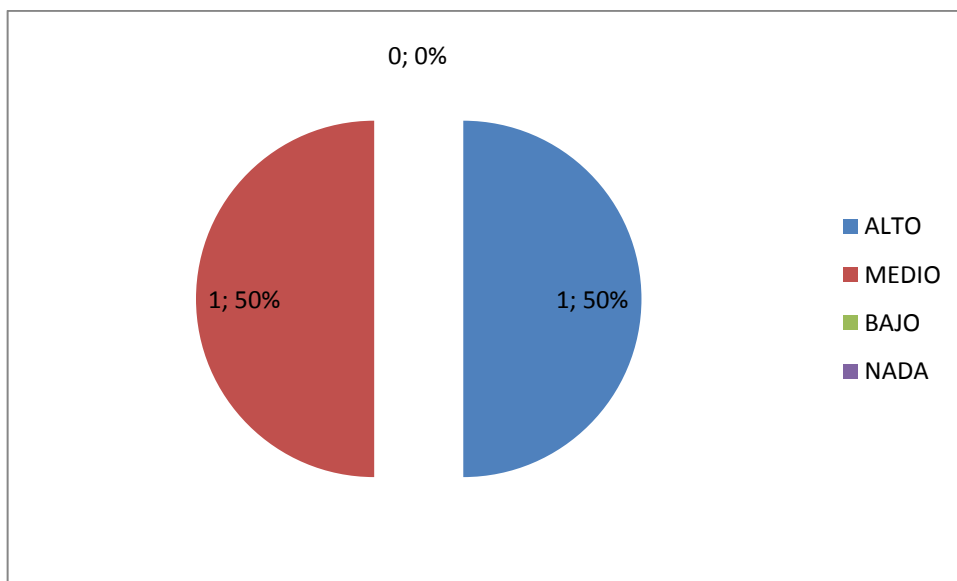
**Cuadro 12. Incentivo por cumplimiento**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	ALTO	1	50%
	MEDIO	1	50%
	BAJO	0	
	NADA	0	
	TOTAL	2	100%

**FUENTE:** Encuesta realizada a los empleados del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi.

**ELABORADO POR:** La investigadora

**Gráfico 12. Incentivo por cumplimiento**



**ANÁLISIS:**

De las encuestadas realizadas a los empleados tenemos que un 50% responden a que sería alta la productividad si se cumplen las metas a través de los incentivos, por lo que manifestamos que los empleados se encuentran contentos de los nuevos incentivos que brinda el Banco Nacional de Fomento.

**3. ¿Al establecer funciones específicas y rangos en el Banco Nacional de Fomento en qué nivel cree Usted que mejoraría el desempeño de personal?**

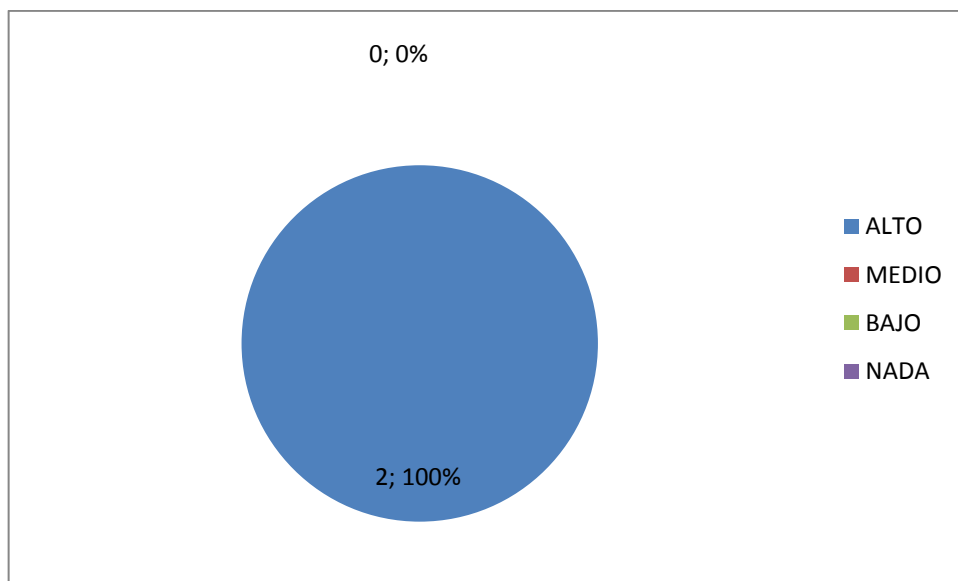
**Cuadro 13. Desempeño del personal**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	ALTO	2	100%
	MEDIO	0	
	BAJO	0	
	NADA	0	
	TOTAL	2	100%

**FUENTE:** Encuesta realizada a los empleados del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi.

**ELABORADO POR:** La investigadora

**Gráfico 13. Desempeño del personal**



**ANÁLISIS:**

De los empleados encuestados el 100% responde a que sería alto el desempeño personal al establecer funciones específicas y rangos en el Banco Nacional de Fomento, por lo que diríamos que los empleados se encuentran contentos con la atención que se encuentran brindando a sus clientes.

**4. ¿Cómo calificaría usted la creación de un plan de gestión financiera que promueva la estabilidad económica y financiera del Banco Nacional de Fomento?**

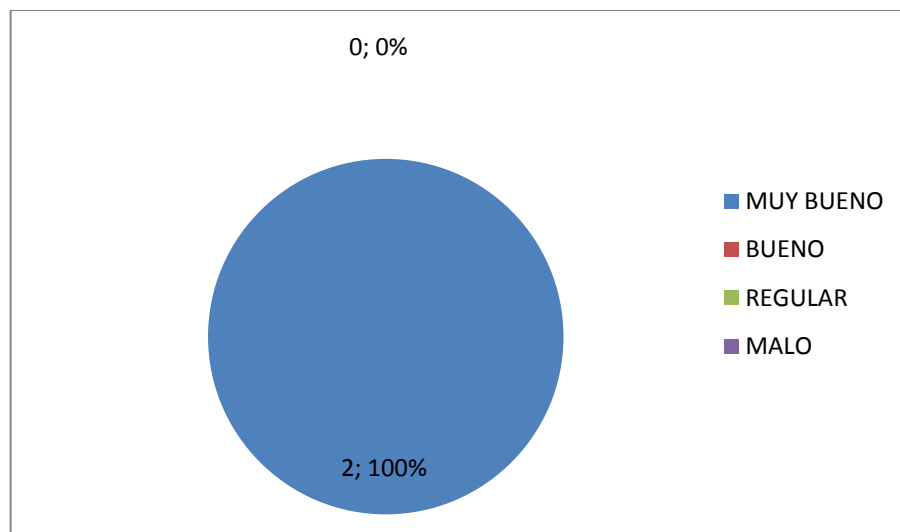
**Cuadro 14. Estabilidad económica y financiera**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	MUY BUENO	2	100%
	BUENO	0	
	REGULAR	0	
	MALO	0	
	TOTAL	2	

**FUENTE:** Encuesta realizada a los empleados del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi.

**ELABORADO POR:** La investigadora

**Gráfico 14. Estabilidad económica y financiera**



**ANÁLISIS:**

El 100% de los empleados encuestados responden que sería muy buena la creación de un plan de gestión financiera que promueva la estabilidad económica y financiera del Banco Nacional de Fomento, por lo que se podría manifestar que los empleados se encuentran satisfechos con las resoluciones que toma el Banco, porque saben que estos cambios benefician a sus clientes.

**5. ¿Cómo calificaría usted que la gerencia ocupe nuevas herramientas gerenciales y organizativas en el Banco Nacional de Fomento?**

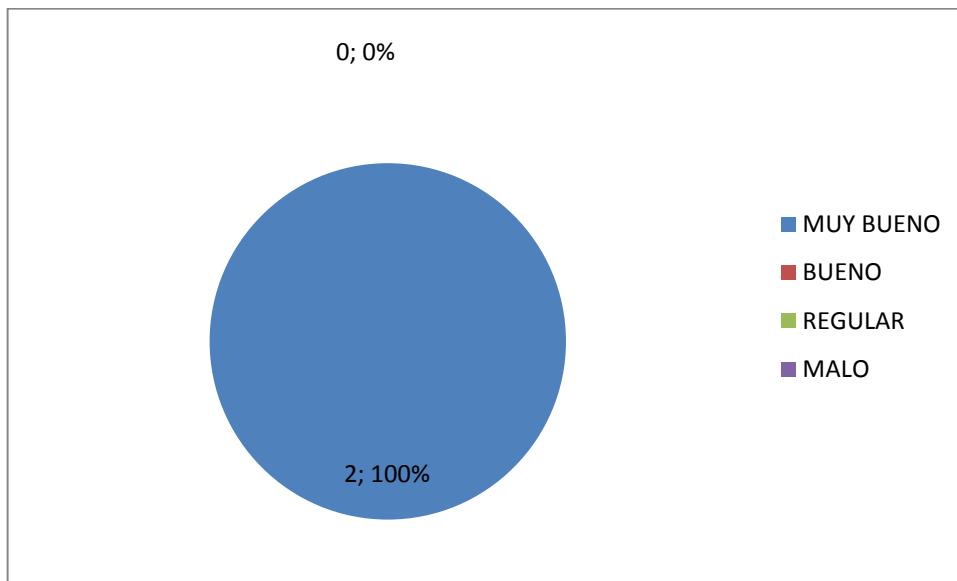
**Cuadro 15. Herramientas gerenciales y organizativas**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	MUY BUENO	2	100%
	BUENO	0	
	REGULAR	0	
	MALO	0	
	TOTAL	2	100%

**FUENTE:** Encuesta realizada a los empleados del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi.

**ELABORADO POR:** La investigadora

**Gráfico 15. Herramientas gerenciales y organizativas**



**ANÁLISIS:**

El 100% de los empleados encuestados responden que las nuevas herramientas gerenciales y organizativas serían muy buenas, por lo que diríamos que a los empleados les complace que se cree nuevas herramientas gerenciales y organizativas, porque saben que estas nuevas estrategias se benefician personalmente, e igual sus clientes se verán satisfechos con todos estos nuevos mecanismos que el Banco Nacional de Fomento va a incrementar.

6. ¿En qué nivel piensa que las ventas del Banco Nacional de Fomento mejorarían si el nivel directivo promociona mejor sus productos y servicios?

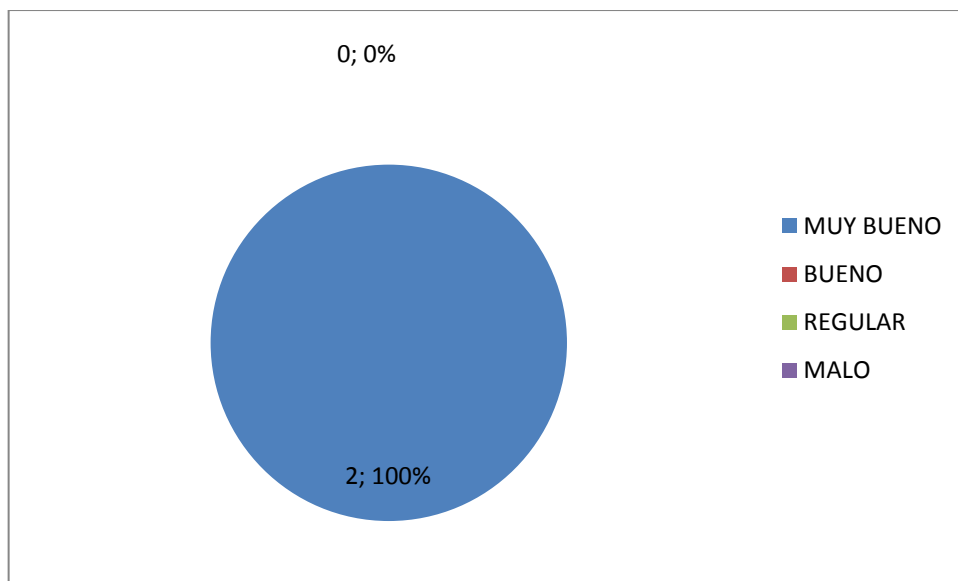
**Cuadro 16. Promoción de productos y servicios**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	MUY BUENO	2	100%
	BUENO	0	
	REGULAR	0	
	MALO	0	
	TOTAL	2	100%

**FUENTE:** Encuesta realizada a los empleados del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi.

**ELABORADO POR:** La investigadora

**Gráfico 16. Promoción de productos y servicios**



**ANÁLISIS:**

Al observar el gráfico vemos que el 100% de los empelados encuestados responden que es muy bueno que el Banco Nacional de Fomento mejore la promoción de sus productos y servicios, por lo que diríamos que los empleados están pendientes de las promociones que oferta el Banco, para poder brindarles a sus clientes.

7. ¿En qué medida piensa usted que mejoraría la seguridad laboral al conseguir el Banco Nacional de Fomento un crecimiento económico?

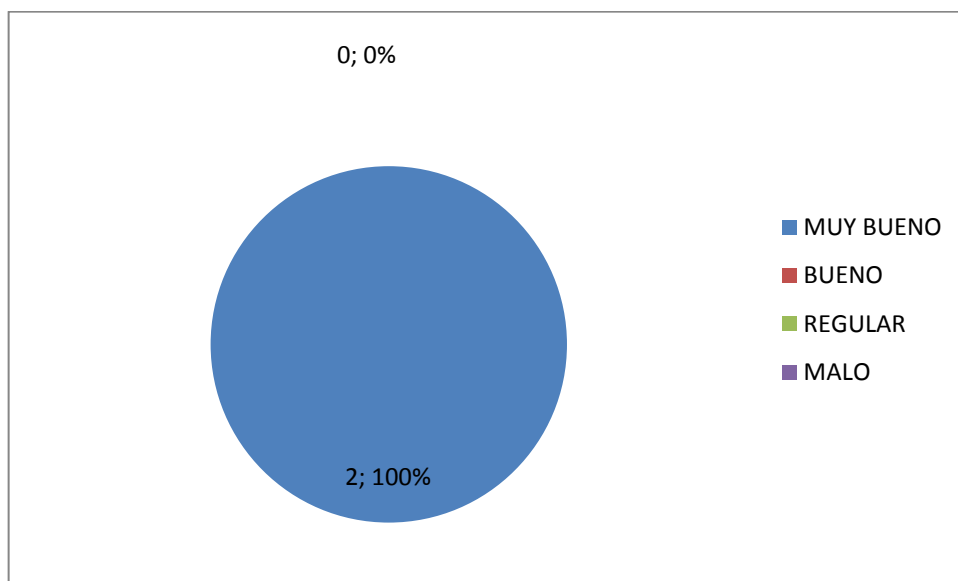
**Cuadro 17. Ambiente laboral y productivo**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	ALTO	2	100%
	MEDIO	0	
	BAJO	0	
	NADA	0	
	TOTAL	2	100%

**FUENTE:** Encuesta realizada a los empleados del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi.

**ELABORADO POR:** La investigadora

**Gráfico 17. Ambiente laboral y productivo**



**ANÁLISIS:**

Los empleados encuestados el 100% responden que sería muy bueno si mejora la seguridad laboral al conseguir el Banco Nacional de Fomento un crecimiento económico, por lo que podemos decir que los empleados se encuentran motivados y en espera de las promociones de nuevos servicios, porque saben que si el banco crece económicamente, sus empleados también mejoran su calidad de vida.



8. ¿En cuánto cree usted que la imagen corporativa y administrativa mejoraría si el Banco Nacional de Fomento logra un crecimiento económico?

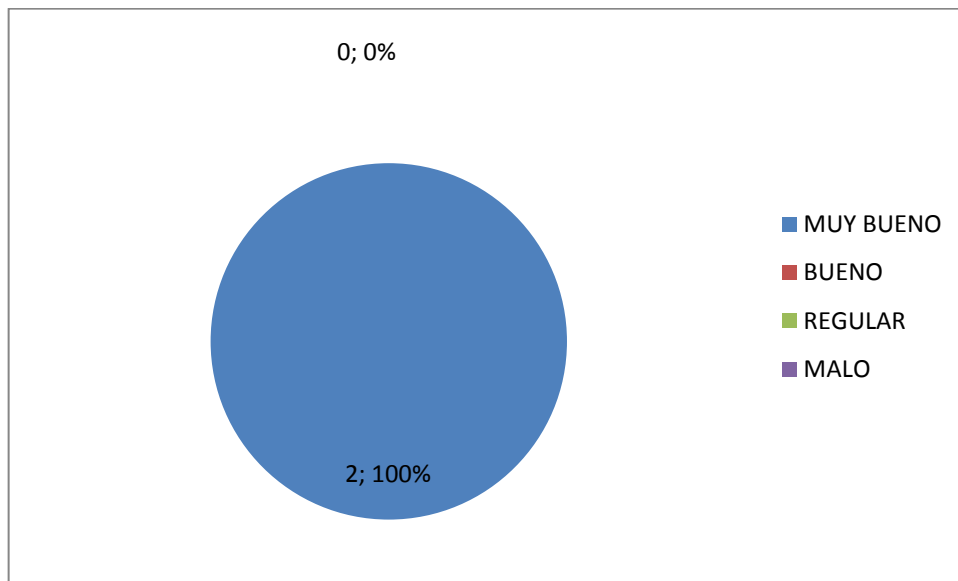
**Cuadro 18. Incentivos por cumplimiento**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	ALTO	2	100%
	MEDIO	0	
	BAJO	0	
	NADA	0	
	TOTAL	2	100%

**FUENTE:** Encuesta realizada a los empleados del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi.

**ELABORADO POR:** La investigadora

**Gráfico 18: Incentivos por cumplimiento**



**ANÁLISIS:**

Al observar la gráfica tenemos que el 100% de los encuestados responden que sería muy bueno si la imagen corporativa y administrativa mejoraría el Banco Nacional de Fomento logra un crecimiento económico, por lo que podemos decir que los empleados juegan un papel muy importante en su imagen corporativa y administrativa, ya que ellos son los encargados de dar la buena imagen en el Banco, brindando lo mejor de sí, para que sus clientes confíen y regresen nuevamente al Banco Nacional de Fomento.

9. ¿En qué medida piensa usted se puede mejorar el nivel de organización del Banco Nacional de Fomento si se tiene un plan de gestión financiera adecuado?

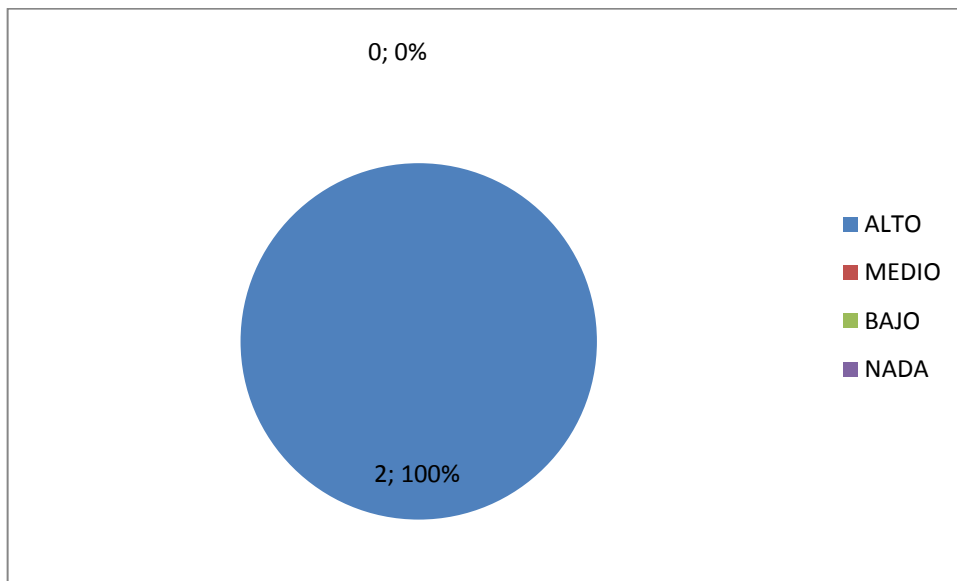
**Cuadro 19. Plan de gestión financiera**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	ALTO	2	100%
	MEDIO	0	
	BAJO	0	
	NADA	0	
	TOTAL	2	100%

**FUENTE:** Encuesta realizada a los empleados del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi.

**ELABORADO POR:** La investigadora

**Gráfico 19. Plan de gestión financiera**



**ANÁLISIS:**

Al observar la gráfica podemos decir que el 100% de los empleados encuestados, responden que sería alto el nivel de organización del Banco Nacional de Fomento si se tiene un plan de gestión financiera adecuado, por lo que podemos manifestar que los empleados están de acuerdo al coincidir en su contestación, ya que se podría dar una mejor atención a sus clientes agilizando trámites y ahorrando tiempo para los mismos.

**10. ¿En cuánto cree usted que se pueden mejorar las decisiones gerenciales?**

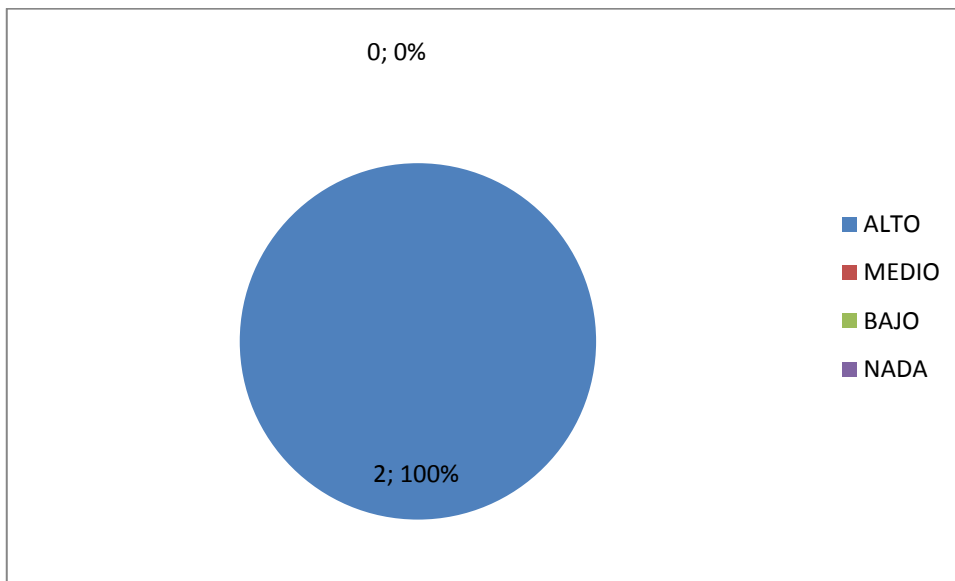
**Cuadro 20. Mejora de decisiones gerenciales**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	ALTO	2	100%
	MEDIO	0	
	BAJO	0	
	NADA	0	
	TOTAL	2	100%

**FUENTE:** Encuesta realizada a los empleados del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi.

**ELABORADO POR:** La investigadora

**Gráfico 20. Mejora de decisiones gerenciales**



**ANÁLISIS:**

El 100% de los empleados encuestados tenemos que responden que sería alto el nivel si se pueden mejorar las decisiones gerenciales, por lo que se puede decir que los empleados se encuentran muy atentos a las decisiones gerenciales, para poder agilizar los servicios que brindan a sus clientes.

### 3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

#### A. MODELO LÓGICO

Para llevar a comprobación la idea a defender se ha utilizado la técnica del Ji cuadrado.

Hi = La apropiación de un Plan de Gestión Financiera en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, Cantón Chunchi Provincia de Chimborazo período 2014-2015, permitirá maximizar el valor de la institución.

Ho = La apropiación de un Plan de Gestión Financiera en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, Cantón Chunchi Provincia de Chimborazo período 2014-2015, no permitirá maximizar el valor de la institución.

#### B. MODELO MATEMÁTICO

$$H_o ; \bar{X}_2 \geq \bar{X}_1$$

$$H_i ; \bar{X}_2 < \bar{X}_1$$

#### C. MODELO ESTADÍSTICO

$$X^2 = \text{CHI CUADRADO}$$

$$\bar{X}^2 = \sum \frac{(fc - fo)^2}{Fe}$$

#### D. NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

$$\alpha = 0.05 \quad e = 5\%$$

IC = 95% **de confiabilidad.**

#### E. ZONA DE RECHAZO

Grados de Libertad

$$G_l = (4-1) (2-1)$$

$$G_l = 3 * 1$$

$$G_l = 3$$

$$GI = 7,815$$

**F. REGLA DE DECISIÓN**

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{si } \bar{X}^2 c > \bar{X}^2 T \rightarrow \text{Rechaza la } H_0 \\ \text{si } \bar{X}^2 c < \bar{X}^2 T \rightarrow \text{Acepta la } H_0 \end{array} \right.$$

**Cuadro 21. Tabla General de Encuestas**

ALTERNATIVA	ALTO	MEDIO	BAJO	NADA	TOTAL
CLIENTES	60	80	51	35	226
EMPLEADOS	2	0	0	0	2
TOTAL	62	80	51	35	228

**CLIENTES**

$$F(60) \frac{(62 \times 226)}{228} = 61,46$$

$$F(80) \frac{(80 * 226)}{228} = 79,29$$

$$F(51) \frac{(51 * 226)}{228} = 50,55$$

$$F(35) \frac{(35 * 226)}{228} = 34,69$$

**EMPLEADOS**

$$F(2) \frac{(62 \times 2)}{228} = 0,54$$

$$F(0) \frac{(80 * 2)}{228} = 0,70$$

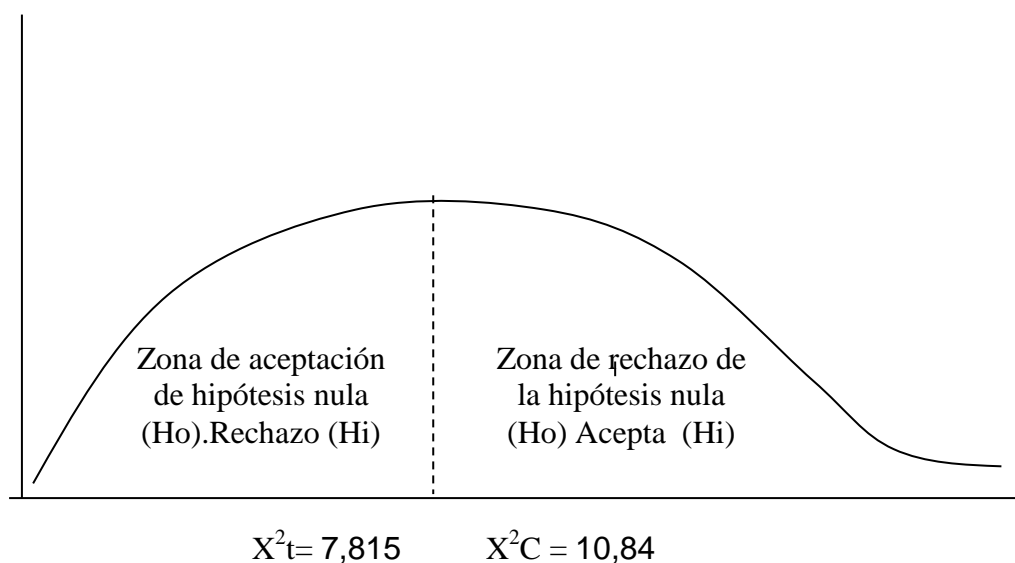
$$F(0) \frac{(51 * 2)}{228} = 0,44$$

$$F(0) \frac{(35 * 2)}{228} = 0,30$$

**Cuadro 22. Tabla de Contingencias**

ALTERNATIVAS		FO	FE	FO-FE	(FO-FE) <sup>2</sup>	(FO-FE) <sup>2</sup> /FE
CLIENTES	ALTO	60	61,46	-1,46	2,13	0,03
	MEDIO	100	79,29	20,71	428,90	5,41
	BAJO	51	50,55	0,45	0,20	0,00
	NADA	35	34,69	0,31	0,10	0,00
EMPLEADOS	ALTO	2	0,54	1,46	2,13	3,95
	MEDIO	0	0,7	-0,7	0,49	0,70
	BAJO	0	0,44	-0,44	0,19	0,44
	NADA	0	0,3	-0,3	0,09	0,30
TOTAL						10,84

**Gráfico 21. Hipótesis**



**VERIFICACIÓN:** Como  $X^2_C = 10,84$  es mayor a  $X^2_t = 7.815$ , está en la zona de rechazo de la hipótesis nula ( $H_0$ ), por lo que se acepta la hipótesis de investigación ( $H_1$ ), es decir: “La apropiación de un Plan de Gestión Financiera en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, Cantón Chunchi Provincia de Chimborazo período 2014-2015, permitirá maximizar el valor de la institución”.

## CAPITULO IV

### 4. MARCO PROPOSITIVO

#### 4.1 TITULO

“Plan de Gestión Financiera en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, período 2014-2015”

#### 4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

**Ejecutora:**

Cecilia Elizabeth Larrea Aguirre

**Beneficiarios:**

Con la presente investigación se beneficiará en su conjunto a los clientes, empleados y directivos del Banco Nacional de Fomento, sucursal Chunchi.

Gráfico 22. Conjunto de Clientes

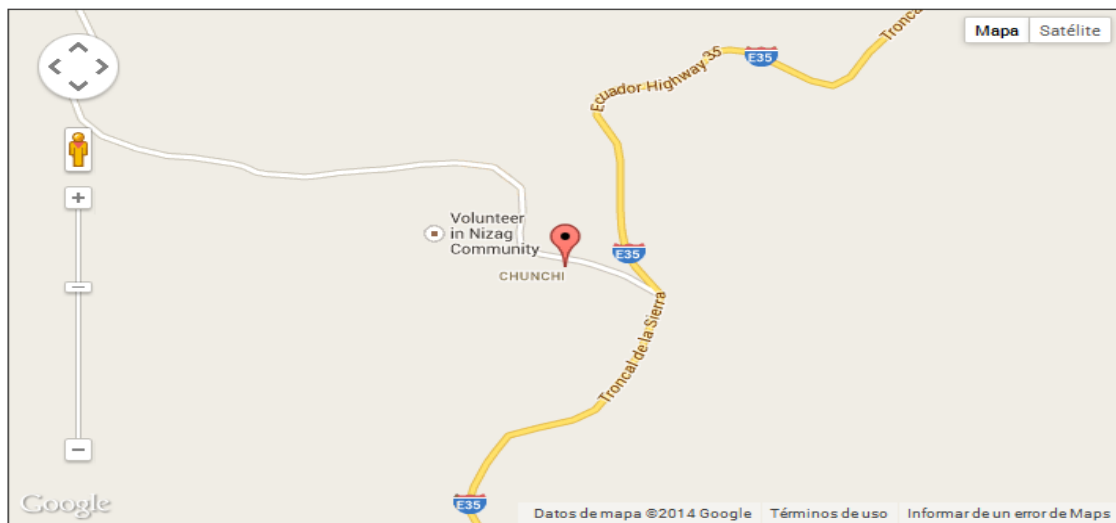


**Ubicación:**

Provincia de Chimborazo, Cantón Chunchi, calles: Cap. Ricaurte y General Córdova

**Mapa de localización del Banco Nacional de Fomento**

**Gráfico 23. Ubicación Sucursal Chunchi**





**Tiempo estimado para la ejecución:**

Inicio: Enero 2014 a Diciembre 2018

**Equipo Técnico Responsable:**

**Investigadora:** Cecilia Larrea

Gerencia del Banco Nacional de Fomento, sucursal Chunchi.

**Tutor:** Ing. Juan Alberto Ávalos R.

**4.3 OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

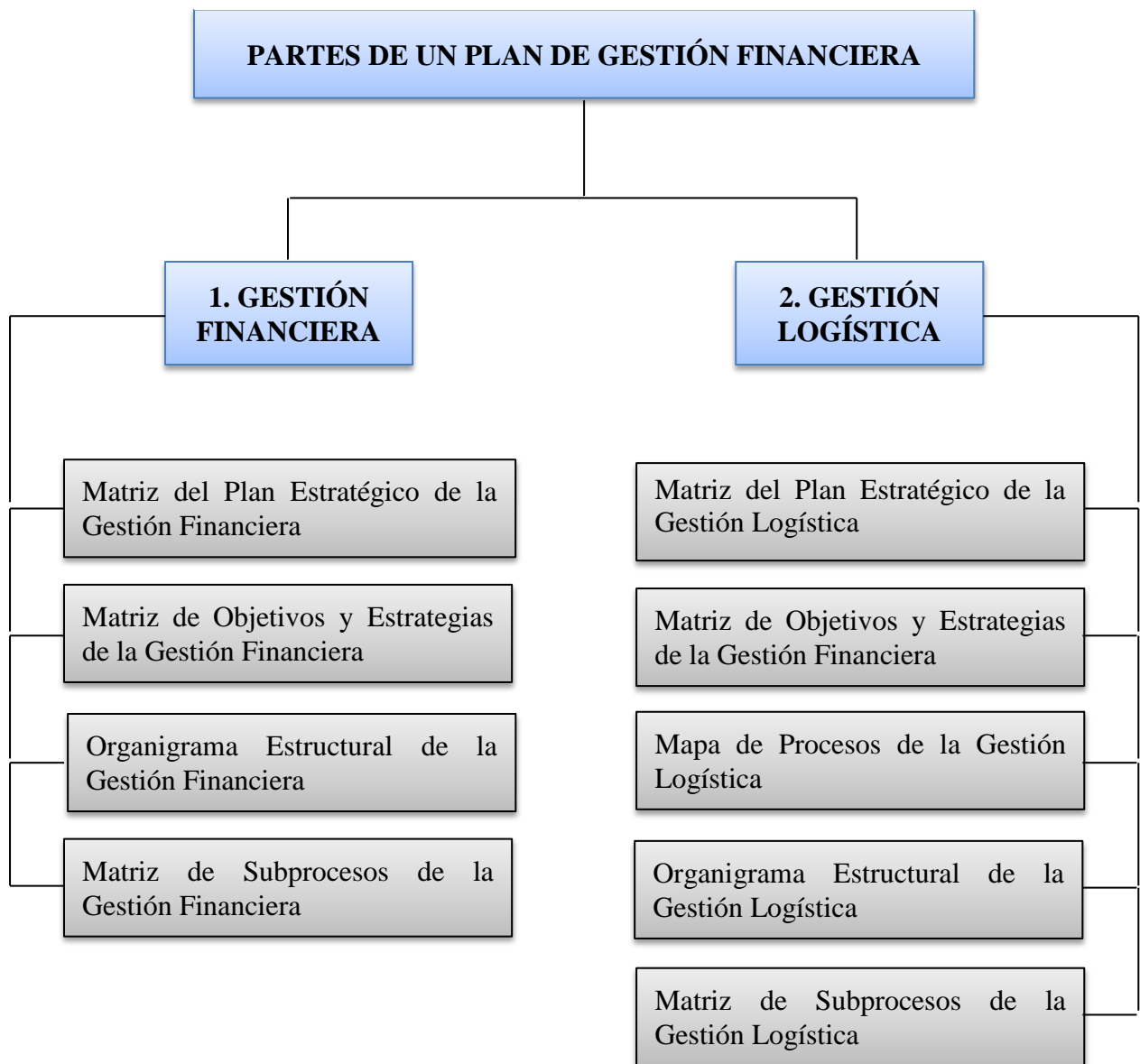
El objetivo de la investigación es:

Implementar un Plan de Gestión Financiera en el Banco Nacional de Fomento, sucursal Chunchi.

**4.4 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

En el gráfico siguiente se presenta cada uno de los puntos a desarrollarse dentro del capítulo IV para la implementación del Plan de Gestión Financiera.

**Cuadro 23. Partes de un Plan de Gestión Financiera**



Un Plan de Gestión Financiera comprende tanto la Gestión Financiera como la Gestión Logística. En la presente investigación se efectuará un Plan de Gestión Financiera para el Banco Nacional de Fomento, sucursal Chunchi, para conocer su situación actual en aspectos internos y externos y de esta manera poder tomar decisiones en el presente y proyectarse hacia el futuro

## **La Gestión Financiera**

La Gestión Financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización.

Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

### **Matriz del Plan Estratégico de la Gestión Financiera**

Dentro de la Gestión Financiera, el primer paso a analizar es cada uno de los puntos que integran la matriz del Plan Estratégico, la misma que se presenta en la siguiente figura:

En la figura anteriormente presentada se puede observar la matriz del Plan Estratégico de la Gestión Financiera y cada uno de los procesos que requieren ser analizados en un Plan de Gestión Financiera.

Inicia con la presentación de los Estados Financieros como son: el Balance General Estado de Resultados y el Flujo de Efectivo, a continuación se procede a realizar el Análisis Financiero por los diferentes métodos existentes tales como el horizontal, vertical, de tendencias y el de índices financieros.

Posteriormente se realiza el Análisis Estratégico Organizacional que consiste en el análisis interno y externo de la institución; es decir, el análisis FODA, además del análisis de las fuerzas competitivas de Porter y la aplicación de herramientas para la toma de decisiones gerenciales; y.

Finalmente, para complementar con el análisis se plasman las respectivas estrategias de marketing. Una estrategia de marketing comprende el alcance de objetivos, las condiciones en las que se encuentra la institución y por ende su competencia, la

elaboración de un presupuesto de marketing con la respectiva consecución de objetivos y metas.

### **Presentación de los Estados Financieros Resumidos**

A continuación se presentan los Estados Financieros del Banco Nacional de Fomento, sucursal Chunchi de los períodos correspondientes a los años 2011 y 2012.

**Cuadro 24. Balance General 2011**

<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>Al 31 de Diciembre de 2011</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Fondos disponibles</b>	\$ 179.110,49	<b>Obligaciones con el público</b>	\$ (5.109.790,89)
<b>Cartera de créditos</b>	\$ 5.944.955,23	Depósitos a la vista	\$ (3.860.974,43)
C.C Comercial por vencer	\$ 4.236.288,52	Depósitos a plazo	\$ (1.248.816,46)
C.C de Consumo por vencer	\$ 788.688,36	<b>Obligaciones inmediatas</b>	\$ (13.881,49)
C.C para la Microempresa por vencer	\$ 765.201,25	Cheques de gerencia	\$ (449,67)
C.C Comercial reestructurada por vencer	\$ 15.772,55	Giros, transferencias y cobranzas por pagar	\$ (381,06)
C.C Comercial que no devenga interés	\$ 143.717,14	Recaudaciones para el sector público	\$ (13.050,76)
C.C de Consumo que no devenga interés	\$ 59.418,72	<b>Cuentas por pagar</b>	\$ (45.888,64)
C.C para la Microempresa que no devenga interés	\$ 25.250,33	Intereses por pagar	\$ (6.073,41)
C.C Comercial reestructurada que no devenga interés	\$ -	Obligaciones patronales	\$ (10.217,48)
C.C de Consumo reestructurada que no devenga interés	\$ -	Retenciones	\$ (2.432,73)
C.C Comercial vencida	\$ 35.467,66	Contribuciones, impuestos y multas	\$ (1.624,43)
C.C de Consumo vencida	\$ 8.023,86	Proveedores	\$ (2.818,13)
C.C para la Microempresa vencida	\$ 3.843,48	Cuentas por pagar varias	\$ (22.722,46)
C.C Comercial reestructurada vencida	\$ -	<b>Otros pasivos</b>	\$ (14.577.154,11)
C.C de Consumo reestructurada vencida	\$ -	Fondo de reserva empleados	\$ (59,25)
Provisiones para créditos incobrables	\$ (136.716,64)	Transferencias internas	\$ (14.604.494,19)
<b>Cuentas por cobrar</b>	\$ 192.930,60	Otros	\$ 27.399,33
Intereses por cobrar de cartera de créditos	\$ 173.098,46	<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ (19.746.715,13)
Comisiones por cobrar	\$ -	<b>Patrimonio</b>	
Pago por cuentas de clientes	\$ 523,06	Capital Social	\$ 199.906,99

Intereses reestructurados por cobrar	\$	1.231,00	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$	<b>199.906,99</b>
Cuentas por cobrar varias	\$	20.181,79			
Provisión para cuentas por cobrar	\$	(2.103,71)			
<b>Propiedad y equipo</b>	<b>\$</b>	<b>6.503,55</b>			
Muebles, enseres y equipo de oficina	\$	9.046,32			
Equipo de computación	\$	22.553,04			
Equipo de transporte	\$	25.122,86			
Depreciación acumulada	\$	(50.218,67)			
<b>Otros activos</b>	<b>\$</b>	<b>13.623.122,25</b>			
Gastos y pagos anticipados	\$	24,72			
Gastos diferidos	\$	770,13			
Materiales , mercaderías e insumos	\$	1.673,39			
Transferencias internas	\$	13.558.645,06			
Otros	\$	62.714,26			
Provisión para otros activos irrecuperables	\$	(705,31)			
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$</b>	<b>19.946.622,12</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>\$</b>	<b>19.946.622,12</b>

**Cuadro 25. Balance General 2012**

<b>BANCO NACIONAL DE FOMENTO</b>					
<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>					
<b>Fondos disponibles</b>	\$	<b>59.436,16</b>	<b>Obligaciones con el público</b>	\$	(5.011.067,26)
<b>Cartera de créditos</b>	\$	<b>6.732.193,94</b>	Depósitos a la vista	\$	(3.496.850,57)
C.C Comercial por vencer	\$	3.379.022,87	Depósitos a plazo	\$	(1.514.216,69)
C.C de Consumo por vencer	\$	322.693,98	<b>Obligaciones inmediatas</b>	\$	(31.652,90)
C.C para la Microempresa por vencer	\$	2.926.253,50	Cheques de gerencia	\$	(19.000,00)
C.C para la Microempresa refinanciada por vencer	\$	-	Giros, transferencias y cobranzas por pagar	\$	-
C.C para la Microempresa que no devenga interés	\$	-	Recaudaciones para el sector público	\$	(12.652,90)
C.C Comercial reestructurada que no devenga interés	\$	-	<b>Cuentas por pagar</b>	\$	(15.648,24)
C.C de Consumo reestructurada que no devenga interés	\$	-	Intereses por pagar	\$	16.870,59
C.C Comercial reestructurada por vencer	\$	13.071,45	Obligaciones patronales	\$	(2.906,25)
C.C Comercial que no devenga interés	\$	169.831,89	Retenciones	\$	(32,60)
C.C de Consumo que no devenga interés	\$	28.816,89	Contribuciones, impuestos y multas	\$	(1.620,19)
C.C para la Microempresa que no devenga interés	\$	31.080,05	Proveedores	\$	(9,79)
C.C Comercial vencida	\$	55.649,88	Cuentas por pagar varias	\$	(27.950,00)
C.C de Consumo vencida	\$	6.342,04	<b>Otros pasivos</b>	\$	(23.166.641,49)
C.C para la Microempresa vencida	\$	7.034,95	Fondos de reserva empleados	\$	-
Provisiones para créditos incobrables	\$	(207.603,56)	Transferencias internas	\$	(23.193.841,34)
<b>Cuentas por cobrar</b>	\$	<b>195.628,73</b>	Otros	\$	27.199,85
Intereses por cobrar de cartera de créditos	\$	171.731,21			
Comisiones por cobrar	\$	-			
Pagos por cuentas de clientes	\$	579,28			

Intereses reestructurados por cobrar	\$	924,00		
Cuentas por cobrar varias	\$	25.326,29		
Provisión para cuentas por cobrar	\$	(2.932,05)		
<b>Propiedad y equipo</b>	<b>\$</b>	<b>11.249,06</b>		
Muebles, enseres y equipo de oficina	\$	9.775,19		
Equipo de computación	\$	26.569,68		
Unidades de transporte	\$	25.122,86		
Otros	\$	-		
Depreciación acumulada	\$	(50.218,67)		
<b>Otros activos</b>	<b>\$</b>	<b>21.226.502,00</b>		
Gastos y pagos anticipados	\$	3.902,67		
Gastos diferidos	\$	-		
Materiales, mercaderías e insumos	\$	579,72		
Transferencias internas	\$	21.159.486,17		
Otros	\$	63.194,52		
Provisión para otros activos irre recuperables	\$	(661,08)		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$</b>	<b>28.225.009,89</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ (28.225.009,89)</b>



**Cuadro 26. Estados de Resultados 2011-2012**

<b>BANCO NACIONAL DE FOMENTO</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2011</b>		
<b>INGRESOS</b>		
<b>Intereses y descuentos ganados</b>	\$	<b>604.156,73</b>
Intereses y descuentos de cartera de crédito	\$	604.156,73
<b>Comisiones Ganadas</b>	\$	<b>34.659,33</b>
Cartera de créditos	\$	116,20
Otras	\$	34.543,13
<b>Ingresos por servicios</b>	\$	<b>1.362,40</b>
Otros servicios	\$	1.362,40
<b>Otros Ingresos</b>	\$	<b>77.506,65</b>
Recuperación de activos financieros	\$	71.586,19
Otros	\$	5.920,46
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$	<b>717.685,11</b>
<b>GASTOS</b>		
<b>Intereses causados</b>	\$	<b>120.780,99</b>
Obligaciones con el público	\$	120.780,99

<b>BANCO NACIONAL DE FOMENTO</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</b>	
<b>INGRESOS</b>	
	\$
<b>Intereses y descuentos ganados</b>	<b>664.036,61</b>
	\$
Intereses y descuento de carteras de crédito	664.036,61
	\$
<b>Comisiones ganadas</b>	<b>838,68</b>
	\$
Cartera de créditos	-
	\$
Otras	838,68
	\$
<b>Ingresos por servicios</b>	<b>4.436,94</b>
	\$
Otros servicios	4.436,94
	\$
<b>Otros ingresos</b>	<b>41.589,64</b>
	\$
Recuperación de activos financieros	41.477,94
	\$
Otros	111,70
	\$
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>710.901,87</b>
<b>GASTOS</b>	
	\$
<b>Intereses causados</b>	<b>122.864,90</b>
Obligaciones con el público	\$

<b>Provisiones</b>	\$	<b>42.534,22</b>
Cartera de créditos	\$	40.917,78
Cuentas por cobrar	\$	1.508,38
Otros activos	\$	108,06
<b>Gastos de operación</b>	\$	<b>312.769,32</b>
Gastos de personal	\$	219.545,87
Servicios varios	\$	74.477,60
Impuestos, contribuciones y multas	\$	5.722,67
Depreciaciones	\$	3.145,89
Otros gastos	\$	9.877,29
<b>Otras pérdidas operacionales</b>	\$	<b>46,32</b>
<b>Otros gastos y pérdidas</b>	\$	<b>9.395,67</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$	<b>485.526,52</b>
<b>UTILIDAD</b>	\$	<b>232.158,59</b>

		122.864,90
<b>Provisiones</b>	\$	<b>74.002,24</b>
Cartera de créditos	\$	72.622,41
Cuentas por cobrar	\$	88,17
Otros activos	\$	1.291,66
<b>Gastos de operación</b>	\$	<b>296.241,21</b>
Gastos de personal	\$	190.188,26
Servicios varios	\$	48.117,42
Impuestos, contribuciones y multas	\$	41.931,59
Depreciaciones	\$	-
Amortizaciones	\$	770,13
Otros gastos	\$	15.233,81
<b>Otras pérdidas operacionales</b>	\$	<b>-</b>
<b>Otros gastos y pérdidas</b>	\$	<b>30.119,27</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$	<b>523.227,62</b>
<b>UTILIDAD</b>	\$	<b>187.674,25</b>

## **4.5 ANÁLISIS FINANCIERO**

El análisis financiero es el primer punto a abordarse dentro de la matriz del Plan Estratégico de la Gestión Financiera.

Según, Wild, J. y otros (2007), en su obra: Análisis de Estados Financieros, referente al análisis financiero menciona:

“El análisis de estados financieros es la aplicación de técnicas y herramientas analíticas en los estados financieros de propósito general y datos relacionados para obtener estimados e inferencias útiles en el análisis de negocios. El análisis de los estados financieros reduce la confianza en corazonadas, conjeturas e intuiciones en las decisiones de negocios. Disminuye la incertidumbre del análisis de negocios”.<sup>1</sup>

El análisis financiero es el estudio de un conjunto de datos de los estados financieros, este estudio se lo realiza con el objetivo de evaluar el desempeño financiero de las organizaciones y tomar decisiones al respecto.

### **4.5.1 Métodos de Análisis Financiero**

Entre los métodos de análisis financiero están el horizontal vertical, el de tendencias y el de indicadores.

#### **4.5.1.1 Análisis Horizontal**

Éste método permite realizar comparaciones y evaluar la tendencia de las cuentas a través de los años; pero lo más importante es que con la aplicación de éste método el analista financiero puede identificar fácilmente los puntos que requieren ser atendidos de inmediato.

---

<sup>1</sup> Wild, J. (2007) Análisis de Estados Financieros.

**Cuadro 27. Análisis Horizontal del Balance General**

<b>BANCO NACIONAL DE FOMENTO</b>				
<b>BALANCE GENERAL-ANÁLISIS HORIZONTAL</b>				
<b>Al 31 de Diciembre de 2011, 2012</b>				
<b>ACTIVO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>%</b>
<b>Fondos disponibles</b>	\$ <b>179.110,49</b>	\$ <b>59.436,16</b>	-119.674,33	-66,82
<b>Cartera de créditos</b>	\$ <b>5.944.955,23</b>	\$ <b>6.732.193,94</b>	787.238,71	13,24
Cartera de créditos comercial por vencer	\$ 4.236.288,52	\$ 3.379.022,87	-857.265,65	-20,24
Cartera de créditos de consumo por vencer	\$ 788.688,36	\$ 322.693,98	-465.994,38	-59,08
Cartera de créditos para la microempresa por vencer	\$ 765.201,25	\$ 2.926.253,50	2.161.052,25	282,42
Cartera de créditos comercial reestructurada por vencer	\$ 15.772,55	\$ 13.071,45	-2.701,10	-17,13
Cartera de créditos comercial que no devenga interés	\$ 143.717,14	\$ 169.831,89	26.114,75	18,17
Cartera de créditos de consumo que no devenga interés	\$ 59.418,72	\$ 28.816,89	-30.601,83	-51,50
Cartera de créditos para la microempresa que no devenga interés	\$ 25.250,33	\$ 31.080,05	5.829,72	23,09
Cartera de créditos comercial reestructurada que no devenga interés	\$ -	\$ -	0,00	0,00
Cartera de créditos de consumo reestructurada que no devenga interés	\$ -	\$ -	0,00	0,00
Cartera de créditos comercial vencida	\$ 35.467,66	\$ 55.649,88	20.182,22	56,90
Cartera de créditos de consumo vencida	\$	\$ 6.342,04	-1.681,82	-20,96

Cartera de créditos para la microempresa vencida	8.023,86 \$	\$	7.034,95	3.191,47	83,04
Cartera de créditos comercial reestructurada vencida	3.843,48 \$	\$	-	0,00	0,00
Cartera de créditos de consumo reestructurada vencida	- \$	\$	-	0,00	0,00
Provisiones para créditos incobrables	- \$	\$		-70.886,92	51,85
	(136.716,64)		(207.603,56)		
<b>Cuentas por cobrar</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>195.628,73</b>	2.698,13	1,40
	<b>192.930,60</b>				
Intereses por cobrar de cartera de créditos	\$	\$	171.731,21	-1.367,25	-0,79
	173.098,46				
Comisiones por cobrar	\$	\$	-	0,00	0,00
	-				
Pago por cuentas de clientes	\$	\$	579,28	56,22	10,75
	523,06				
Intereses reestructurados por cobrar	\$	\$	924,00	-307,00	-24,94
	1.231,00				
Cuentas por cobrar varias	\$	\$	25.326,29	5.144,50	25,49
	20.181,79				
Provisión para cuentas por cobrar	\$	\$		-828,34	39,38
	(2.103,71)		(2.932,05)		
<b>Propiedad y equipo</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>11.249,06</b>	4.745,51	72,97
	<b>6.503,55</b>				
Muebles, enseres y equipo de oficina	\$	\$	9.775,19	728,87	8,06
	9.046,32				
Equipo de computación	\$	\$	26.569,68	4.016,64	17,81
	22.553,04				
Equipo de transporte	\$	\$	25.122,86	0,00	0,00
	25.122,86				
Depreciación acumulada	\$	\$		0,00	0,00

	(50.218,67)	(50.218,67)		
<b>Otros activos</b>	\$	\$	<b>21.226.502,00</b>	7.603.379,75 55,81
	<b>13.623.122,25</b>			
Gastos y pagos anticipados	\$	\$	3.902,67	3.877,95 15687,50
	24,72			
Gastos diferidos	\$	\$	-	-770,13 -100,00
	770,13			
Materiales , mercaderías e insumos	\$	\$	579,72	-1.093,67 -65,36
	1.673,39			
Transferencias internas	\$	\$	21.159.486,17	7.600.841,11 56,06
	13.558.645,06			
Otros	\$	\$	63.194,52	480,26 0,77
	62.714,26			
Provisión para otros activos irre recuperables	\$	\$		44,23 -6,27
	(705,31)		(661,08)	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$	\$	<b>28.225.009,89</b>	8.278.387,77 41,50
	<b>19.946.622,12</b>			
<b>PASIVO</b>				
<b>Obligaciones con el público</b>	<b>-5109790,89</b>	\$		98.723,63 -1,93
		<b>(5.011.067,26)</b>		
Depósitos a la vista	\$	\$		364.123,86 -9,43
	(3.860.974,43)		(3.496.850,57)	
Depósitos a plazo	\$	\$		-265.400,23 21,25
	(1.248.816,46)		(1.514.216,69)	
<b>Obligaciones inmediatas</b>	\$	\$		-17.771,41 128,02
	<b>(13.881,49)</b>		<b>(31.652,90)</b>	
Cheques de gerencia	\$	\$		-18.550,33 4125,32
	(449,67)		(19.000,00)	
Giros, transferencias y cobranzas por pagar	\$	\$	-	381,06 -100,00
	(381,06)			
Recaudaciones para el sector público	\$	\$		397,86 -3,05
	(13.050,76)		(12.652,90)	

<b>Cuentas por pagar</b>	\$	\$	30.240,40	-65,90
	<b>(45.888,64)</b>	<b>(15.648,24)</b>		
Intereses por pagar	\$	\$	16.870,59	22.944,00
	(6.073,41)			-377,78
Obligaciones patronales	\$	\$	7.311,23	-71,56
	(10.217,48)	(2.906,25)		
Retenciones	\$	\$	2.400,13	-98,66
	(2.432,73)	(32,60)		
Contribuciones, impuestos y multas	\$	\$	4,24	-0,26
	(1.624,43)	(1.620,19)		
Proveedores	\$	\$	2.808,34	-99,65
	(2.818,13)	(9,79)		
Cuentas por pagar varias	\$	\$	-5.227,54	23,01
	(22.722,46)	(27.950,00)		
<b>Otros pasivos</b>	\$	\$	-	58,92
	<b>(14.577.154,11)</b>	<b>(23.166.641,49)</b>	8.589.487,38	
Fondo de reserva empleados	\$	\$	-	59,25
	(59,25)			-100,00
Transferencias internas	\$	\$	-	58,81
	(14.604.494,19)	(23.193.841,34)	8.589.347,15	
Otros	\$	\$	27.199,85	-199,48
	27.399,33			-0,73
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$	\$	-	42,94
	<b>(19.746.715,13)</b>	<b>(28.225.009,89)</b>	8.478.294,76	
<b>Patrimonio</b>				
Capital Social	\$		199.906,99	-100,00
	(199.906,99)			
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$	<b>0,00</b>	199.906,99	-100,00
	<b>(199.906,99)</b>			
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$	\$	-	41,50
	<b>(19.946.622,12)</b>	<b>(28.225.009,89)</b>	8.278.387,77	

**Cuadro 28. Análisis Horizontal del Estado de Resultados**

<b>BANCO NACIONAL DE FOMENTO</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS-ANÁLISIS HORIZONTAL</b>				
<b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2011, 2012</b>				
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS</b>				
	\$	\$	\$	
<b>Intereses y descuentos ganados</b>	<b>604.156,73</b>	<b>664.036,61</b>	59.879,88	9,91
Intereses y descuentos de cartera de crédito	\$ 604.156,73	\$ 664.036,61	\$ 59.879,88	9,91
	\$	\$	\$	
<b>Comisiones Ganadas</b>	<b>34.659,33</b>	<b>838,68</b>	(33.820,65)	-97,58
Comisiones Ganadas	\$ 34.659,33	\$ 838,68	\$ (33.820,65)	-97,58
Cartera de créditos	\$ 116,20	\$ -	\$ (116,20)	-100,00
Otras	\$ 34.543,13	\$ 838,68	\$ (33.704,45)	-97,57
	\$	\$	\$	
<b>Ingresos por servicios</b>	<b>1.362,40</b>	<b>4.436,94</b>	3.074,54	225,67
Ingresos por servicios	\$ 1.362,40	\$ 4.436,94	\$ 3.074,54	225,67
Otros servicios	\$ 1.362,40	\$ 4.436,94	\$ 3.074,54	225,67
	\$	\$	\$	
<b>Otros Ingresos</b>	<b>77.506,65</b>	<b>41.589,64</b>	(35.917,01)	-46,34
Otros Ingresos	\$ 77.506,65	\$ 41.589,64	\$ (35.917,01)	-46,34
Recuperación de activos financieros	\$ 71.586,19	\$ 41.477,94	\$ (30.108,25)	-42,06
Otros	\$ 5.920,46	\$ 111,70	\$ (5.808,76)	-98,11
	\$	\$	\$	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>717.685,11</b>	<b>710.901,87</b>	(6.783,24)	-0,95
<b>GASTOS</b>				
	\$	\$	\$	
<b>Intereses causados</b>	<b>120.780,99</b>	<b>122.864,90</b>	2.083,91	1,73



Obligaciones con el público	\$ 120.780,99	\$ 122.864,90	\$ 2.083,91	1,73
<b>Provisiones</b>	<b>\$ 42.534,22</b>	<b>\$ 74.002,24</b>	\$ 31.468,02	73,98
Cartera de créditos	\$ 40.917,78	\$ 72.622,41	\$ 31.704,63	77,48
Cuentas por cobrar	\$ 1.508,38	\$ 88,17	\$ (1.420,21)	-94,15
Otros activos	\$ 108,06	\$ 1.291,66	\$ 1.183,60	1095,32
<b>Gastos de operación</b>	<b>\$ 312.769,32</b>	<b>\$ 296.241,21</b>	\$ (16.528,11)	-5,28
Gastos de personal	\$ 219.545,87	\$ 190.188,26	\$ (29.357,61)	-13,37
Servicios varios	\$ 74.477,60	\$ 48.117,42	\$ (26.360,18)	-35,39
Impuestos, contribuciones y multas	\$ 5.722,67	\$ 41.931,59	\$ 36.208,92	632,73
Depreciaciones	\$ 3.145,89	\$ -	\$ (3.145,89)	-100,00
Amortizaciones	\$ -	\$ 770,13	\$ 770,13	0,00
Otros gastos	\$ 9.877,29	\$ 15.233,81	\$ 5.356,52	54,23
<b>Otras pérdidas operacionales</b>	<b>\$ 46,32</b>	<b>\$ -</b>	\$ (46,32)	-100,00
<b>Otros gastos y pérdidas</b>	<b>\$ 9.395,67</b>	<b>\$ 30.119,27</b>	\$ 20.723,60	220,57
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 485.526,52</b>	<b>\$ 523.227,62</b>	\$ 37.701,10	7,76
<b>UTILIDAD</b>	<b>\$ 232.158,59</b>	<b>\$ 187.674,25</b>	\$ (44.484,34)	-19,16

#### 4.5.1.2 Análisis Vertical

A diferencia del análisis horizontal, el análisis vertical permite revelar la estructura interna de la empresa, en otras palabras, se utiliza una partida importante en el estado financiero como cifra base y todas las demás cuentas de dicho estado se comparan con ella.

**Cuadro 29. Análisis Vertical del Balance General del año 2011**

<b>BALANCE GENERAL-ANÁLISIS VERTICAL</b>		
<b>Al 31 de Diciembre de 2011</b>		
	<b>VALOR ABS.</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO</b>		
	\$	
<b>Fondos disponibles</b>	<b>179.110,49</b>	<b>0,90</b>
	\$	
<b>Cartera de créditos</b>	<b>5.944.955,23</b>	<b>29,80</b>
	\$	
Cartera de créditos comercial por vencer	4.236.288,52	21,24
	\$	
Cartera de créditos de consumo por vencer	788.688,36	3,95
	\$	
Cartera de créditos para la microempresa por vencer	765.201,25	3,84
	\$	
Cartera de créditos comercial reestructurada por vencer	15.772,55	0,08
	\$	
Cartera de créditos comercial que no devenga interés	143.717,14	0,72
	\$	
Cartera de créditos de consumo que no devenga interés	59.418,72	0,30
Cartera de créditos para la microempresa que no devenga interés	25.250,33	0,13
	\$	
Cartera de créditos comercial reestructurada que no devenga interés	-	0,00
Cartera de créditos de consumo reestructurada que no devenga interés	-	0,00
	\$	
Cartera de créditos comercial vencida	35.467,66	0,18
	\$	
Cartera de créditos de consumo vencida	8.023,86	0,04
	\$	
Cartera de créditos para la microempresa vencida	3.843,48	0,02
	\$	
Cartera de créditos comercial reestructurada vencida	-	0,00
	\$	
Cartera de créditos de consumo reestructurada vencida	-	0,00
Provisiones para créditos incobrables	\$	-0,69

	(136.716,64)	
	\$	
<b>Cuentas por cobrar</b>	<b>192.930,60</b>	<b>0,97</b>
	\$	
Intereses por cobrar de cartera de créditos	173.098,46	0,87
	\$	
Comisiones por cobrar	-	0,00
	\$	
Pago por cuentas de clientes	523,06	0,00
	\$	
Intereses reestructurados por cobrar	1.231,00	0,01
	\$	
Cuentas por cobrar varias	20.181,79	0,10
	\$	
Provisión para cuentas por cobrar	(2.103,71)	-0,01
	\$	
<b>Propiedad y equipo</b>	<b>6.503,55</b>	<b>0,03</b>
	\$	
Muebles, enseres y equipo de oficina	9.046,32	0,05
	\$	
Equipo de computación	22.553,04	0,11
	\$	
Equipo de transporte	25.122,86	0,13
	\$	
Depreciación acumulada	(50.218,67)	-0,25
	\$	
<b>Otros activos</b>	<b>13.623.122,25</b>	<b>68,30</b>
	\$	
Gastos y pagos anticipados	24,72	0,00
	\$	
Gastos diferidos	770,13	0,00
	\$	
Materiales , mercaderías e insumos	1.673,39	0,01
	\$	
Transferencias internas	13.558.645,06	67,97
	\$	
Otros	62.714,26	0,31
	\$	
Provisión para otros activos irrecuperables	(705,31)	0,00
	\$	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>19.946.622,12</b>	<b>100</b>
<b>PASIVO</b>		
	\$	
<b>Obligaciones con el público</b>	<b>(5.109.790,89)</b>	<b>25,62%</b>
	\$	
Depósitos a la vista	(3.860.974,43)	19,36%
	\$	
Depósitos a plazo	(1.248.816,46)	6,26%
	\$	
<b>Obligaciones inmediatas</b>	<b>(13.881,49)</b>	<b>0,07%</b>

	\$	
Cheques de gerencia	(449,67)	0,00%
	\$	
Giros, transferencias y cobranzas por pagar	(381,06)	0,00%
	\$	
Recaudaciones para el sector público	(13.050,76)	0,07%
	\$	
<b>Cuentas por pagar</b>	<b>(45.888,64)</b>	<b>0,23%</b>
	\$	
Intereses por pagar	(6.073,41)	0,03%
	\$	
Obligaciones patronales	(10.217,48)	0,05%
	\$	
Retenciones	(2.432,73)	0,01%
	\$	
Contribuciones, impuestos y multas	(1.624,43)	0,01%
	\$	
Proveedores	(2.818,13)	0,01%
	\$	
Cuentas por pagar varias	(22.722,46)	0,11%
	\$	
<b>Otros pasivos</b>	<b>(14.577.154,11)</b>	<b>73,08%</b>
	\$	
Fondo de reserva empleados	(59,25)	0,00%
	\$	
Transferencias internas	(14.604.494,19)	73,22%
	\$	
Otros	27.399,33	-0,14%
	\$	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>(19.746.715,13)</b>	<b>99,00%</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
	\$	
Capital Social	(199.906,99)	1,00%
	\$	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>(199.906,99)</b>	<b>1,00%</b>
	\$	
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>(19.946.622,12)</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 30. Análisis Vertical del Balance General del año 2012**

<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>BANCO NACIONAL DE FOMENTO</b>		
<b>AL 31 de Diciembre de 2012</b>		
<b>ACTIVO</b>	<b>VALOR ABS.</b>	<b>%</b>
<b>Fondos disponibles</b>	<b>\$ 59.436,16</b>	<b>0,21</b>
<b>Cartera de créditos</b>	<b>\$ 6.732.193,94</b>	<b>23,85</b>
C.C Comercial por vencer	\$ 3.379.022,87	11,97
C.C de Consumo por vencer	\$ 322.693,98	1,14
C.C para la Microempresa por vencer	\$ 2.926.253,50	10,37
C.C para la Microempresa refinanciada por vencer	\$ -	0,00
C.C para la Microempresa que no devenga interés	\$ -	0,00
C.C Comercial reestructurada que no devenga interés	\$ -	0,00
C.C de Consumo reestructurada que no devenga interés	\$ -	0,00
C.C Comercial reestructurada por vencer	\$ 13.071,45	0,05
C.C Comercial que no devenga interés	\$ 169.831,89	0,60
C.C de Consumo que no devenga interés	\$ 28.816,89	0,10
C.C para la Microempresa que no devenga interés	\$ 31.080,05	0,11
C.C Comercial vencida	\$ 55.649,88	0,20
C.C de Consumo vencida	\$ 6.342,04	0,02
C.C para la Microempresa vencida	\$ 7.034,95	0,02
Provisiones para créditos incobrables	\$ (207.603,56)	-0,74
<b>Cuentas por cobrar</b>	<b>\$ 195.628,73</b>	<b>0,69</b>
Intereses por cobrar de cartera de créditos	\$ 171.731,21	0,61
Comisiones por cobrar	\$ -	0,00
Pagos por cuentas de clientes	\$ 579,28	0,00
Intereses reestructurados por cobrar	\$ 924,00	0,00
Cuentas por cobrar varias	\$ 25.326,29	0,09
Provisión para cuentas por cobrar	\$ (2.932,05)	-0,01
<b>Propiedad y equipo</b>	<b>\$ 11.249,06</b>	<b>0,04</b>
Muebles, enseres y equipo de oficina	\$ 9.775,19	0,03
Equipo de computación	\$ 26.569,68	0,09
Unidades de transporte	\$ 25.122,86	0,09
Otros	\$ -	0,00
Depreciación acumulada	\$ (50.218,67)	-0,18
<b>Otros activos</b>	<b>\$ 21.226.502,00</b>	<b>75,20</b>
Gastos y pagos anticipados	\$ 3.902,67	0,01
Gastos diferidos	\$ -	0,00
Materiales, mercaderías e insumos	\$ 579,72	0,00
Transferencias internas	\$ 21.159.486,17	74,97
Otros	\$ 63.194,52	0,22
Provisión para otros activos irrecuperables	\$ (661,08)	0,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 28.225.009,89</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVOS</b>		

<b>Obligaciones con el público</b>	\$	(5.011.067,26)	17,75%
Depósitos a la vista	\$	(3.496.850,57)	12,39%
Depósitos a plazo	\$	(1.514.216,69)	5,36%
<b>Obligaciones inmediatas</b>	\$	(31.652,90)	0,11%
Cheques de gerencia	\$	(19.000,00)	0,07%
Giros, transferencias y cobranzas por pagar	\$	-	0,00%
Recaudaciones para el sector público	\$	(12.652,90)	0,04%
<b>Cuentas por pagar</b>	\$	(15.648,24)	0,06%
Intereses por pagar	\$	16.870,59	-0,06%
Obligaciones patronales	\$	(2.906,25)	0,01%
Retenciones	\$	(32,60)	0,00%
Contribuciones, impuestos y multas	\$	(1.620,19)	0,01%
Proveedores	\$	(9,79)	0,00%
Cuentas por pagar varias	\$	(27.950,00)	0,10%
<b>Otros pasivos</b>	\$	(23.166.641,49)	82,08%
Fondos de reserva empleados	\$	-	0,00%
Transferencias internas	\$	(23.193.841,34)	82,17%
Otros	\$	27.199,85	-0,10%
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$	<b>(28.225.009,89)</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 31. Análisis Vertical del Estado de Resultados del año 2011**

<b>BANCO NACIONAL DE FOMENTO</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2011</b>		
	<b>VALOR ABS.</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS</b>		
<b>Intereses y descuentos ganados</b>	<b>\$ 604.156,73</b>	<b>84,18%</b>
Intereses y descuentos de cartera de crédito	\$ 604.156,73	84,18%
<b>Comisiones Ganadas</b>	<b>\$ 34.659,33</b>	<b>4,83%</b>
Cartera de créditos	\$ 116,20	0,02%
Otras	\$ 34.543,13	4,81%
<b>Ingresos por servicios</b>	<b>\$ 1.362,40</b>	<b>0,19%</b>
Otros servicios	\$ 1.362,40	0,19%
<b>Otros Ingresos</b>	<b>\$ 77.506,65</b>	<b>10,80%</b>
Recuperación de activos financieros	\$ 71.586,19	9,97%
Otros	\$ 5.920,46	0,82%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 717.685,11</b>	<b>100%</b>
<b>GASTOS</b>		
<b>Intereses causados</b>	<b>\$ 120.780,99</b>	<b>16,83%</b>
Obligaciones con el público	\$ 120.780,99	16,83%
<b>Provisiones</b>	<b>\$ 42.534,22</b>	<b>5,93%</b>
Cartera de créditos	\$ 40.917,78	5,70%
Cuentas por cobrar	\$ 1.508,38	0,21%
Otros activos	\$ 108,06	0,02%
<b>Gastos de operación</b>	<b>\$ 312.769,32</b>	<b>43,58%</b>
Gastos de personal	\$ 219.545,87	30,59%
Servicios varios	\$ 74.477,60	10,38%
Impuestos, contribuciones y multas	\$ 5.722,67	0,80%
Depreciaciones	\$ 3.145,89	0,44%
Otros gastos	\$ 9.877,29	1,38%
<b>Otras pérdidas operacionales</b>	<b>\$ 46,32</b>	<b>0,01%</b>
<b>Otros gastos y pérdidas</b>	<b>\$ 9.395,67</b>	<b>1,31%</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 485.526,52</b>	<b>67,65%</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>\$ 232.158,59</b>	<b>32,35%</b>

**Cuadro 32. Análisis Vertical del Estado de Resultados del año 2012**

<b>BANCO NACIONAL DE FOMENTO</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</b>		
	<b>VALOR ABS.</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS</b>		
<b>Intereses y descuentos ganados</b>	\$ <b>664.036,61</b>	<b>93,41%</b>
Intereses y descuento de carteras de crédito	\$ 664.036,61	93,41%
<b>Comisiones ganadas</b>	\$ <b>838,68</b>	<b>0,12%</b>
Cartera de créditos	\$ -	0,00%
Otras	\$ 838,68	0,12%
<b>Ingresos por servicios</b>	\$ <b>4.436,94</b>	<b>0,62%</b>
Otros servicios	\$ 4.436,94	0,62%
<b>Otros ingresos</b>	\$ <b>41.589,64</b>	<b>5,85%</b>
Recuperación de activos financieros	\$ 41.477,94	5,83%
Otros	\$ 111,70	0,02%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ <b>710.901,87</b>	<b>100%</b>
<b>GASTOS</b>		
<b>Intereses causados</b>	\$ <b>122.864,90</b>	<b>17,28%</b>
Obligaciones con el público	\$ 122.864,90	17,28%
<b>Provisiones</b>	\$ <b>74.002,24</b>	<b>10,41%</b>
Cartera de créditos	\$ 72.622,41	10,22%
Cuentas por cobrar	\$ 88,17	0,01%
Otros activos	\$ 1.291,66	0,18%
<b>Gastos de operación</b>	\$ <b>296.241,21</b>	<b>41,67%</b>
Gastos de personal	\$ 190.188,26	26,75%
Servicios varios	\$ 48.117,42	6,77%
Impuestos, contribuciones y multas	\$ 41.931,59	5,90%
Depreciaciones	\$ -	0,00%
Amortizaciones	\$ 770,13	0,11%
Otros gastos	\$ 15.233,81	2,14%
<b>Otras pérdidas operacionales</b>	\$ -	<b>0,00%</b>
<b>Otros gastos y pérdidas</b>	\$ <b>30.119,27</b>	<b>4,24%</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$ <b>523.227,62</b>	<b>73,60%</b>
<b>UTILIDAD</b>	\$ <b>187.674,25</b>	<b>26,40%</b>



### 4.5.1.3 Análisis de Tendencias

Este análisis se utiliza para revisar las tendencias de los estados financieros registradas en varios años, se toma como base (100) un año y contra este se comparan las cantidades, para ver si existió crecimiento o reducción con relación al año base.

- **Balance General**

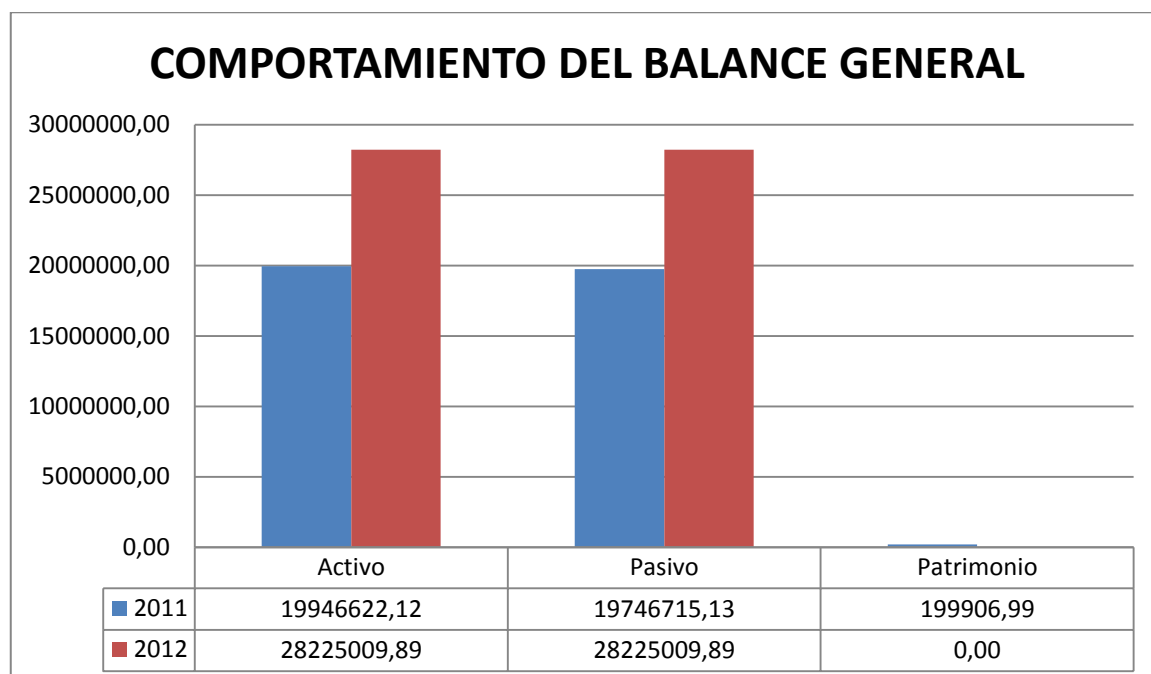
**Cuadro 33. Tendencia del Balance General**

GRUPO	AÑOS	
	2011	2012
<b>Activo</b>	\$ 19.946.622,12	\$ 28.225.009,89
<b>Pasivo</b>	\$ 19.746.715,13	\$ 28.225.009,89
<b>Patrimonio</b>	\$ 199.906,99	0,00

Fuente: Balance General

Elaborado por: Cecilia Larrea

**Gráfico 24. Comportamiento del Balance General**

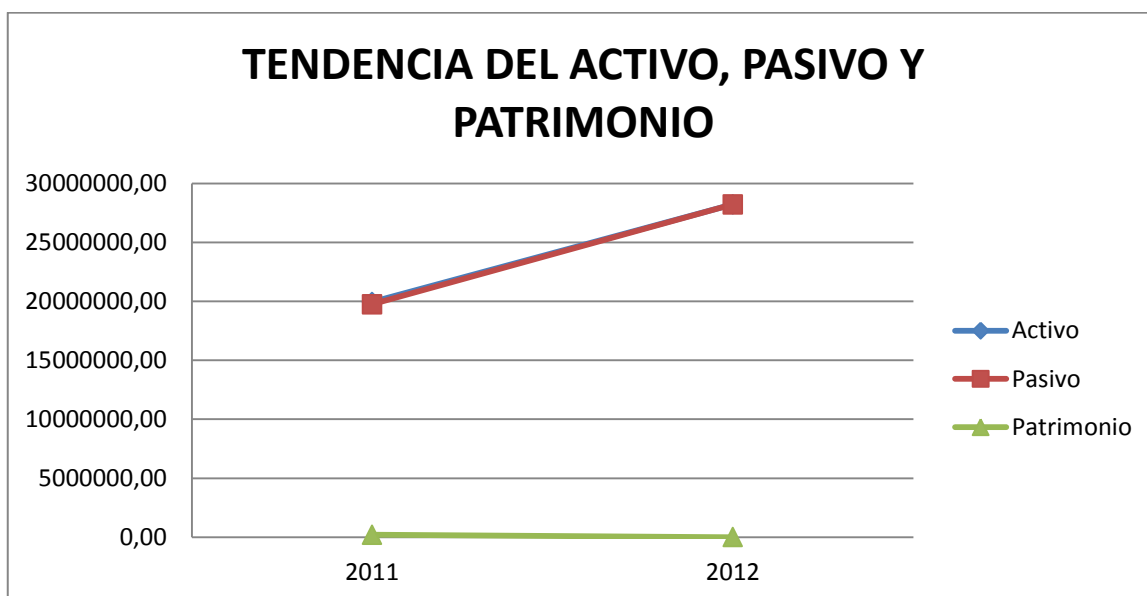


Aplicando el Análisis de Tendencias mediante el diagrama de barras a las grandes cuentas que integran la Ecuación Contable se puede observar el incremento en el grupo

de los Activos principalmente en los Activos Diferidos, lo mismo ocurre con los Pasivos. Por otro lado el Patrimonio es de \$ 199906,99 en el 2011 y no cuenta con Patrimonio para el 2012 por razones desconocidas.

A continuación se presenta un gráfico donde se aprecia la tendencia del balance general:

**Gráfico 25. Tendencia del Activo, Pasivo y Patrimonio**



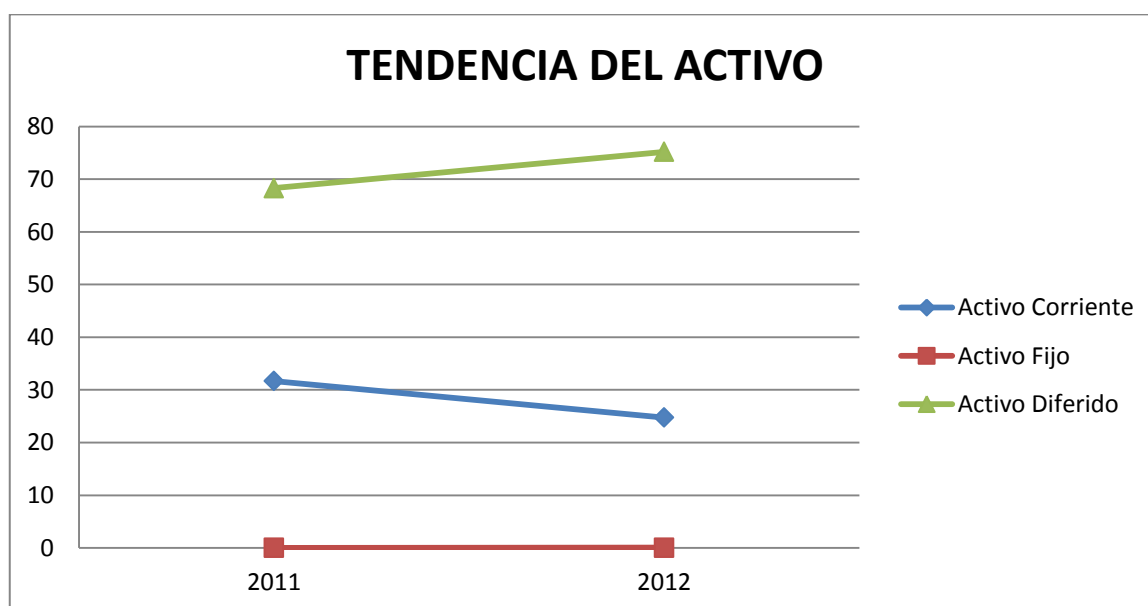
**Cuadro 34. Tendencia de composición del Activo**

GRUPO	AÑOS	
	2011	2012
Activos Corrientes	31,67%	24,76%
Activos Fijos	0,03%	0,04%
Activos Diferidos	68,30%	75,20%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Balance General

**Elaborado por:** Cecilia Larrea

**Gráfico 26. Tendencia de composición del Activo**



El Activo está compuesto por el activo corriente, fijo y diferido. Una institución financiera debe tener casi la totalidad de sus activos en colocaciones; sin embargo, en el gráfico se puede observar la mayor cantidad de recursos en activos diferidos.

En lo que respecta a los activos corrientes, se puede observar que presenta una disminución del valor y específicamente en la cuenta caja; por otro lado, el activo fijo presenta un mínimo incremento y el activo diferido presenta un ligero acrecentamiento.

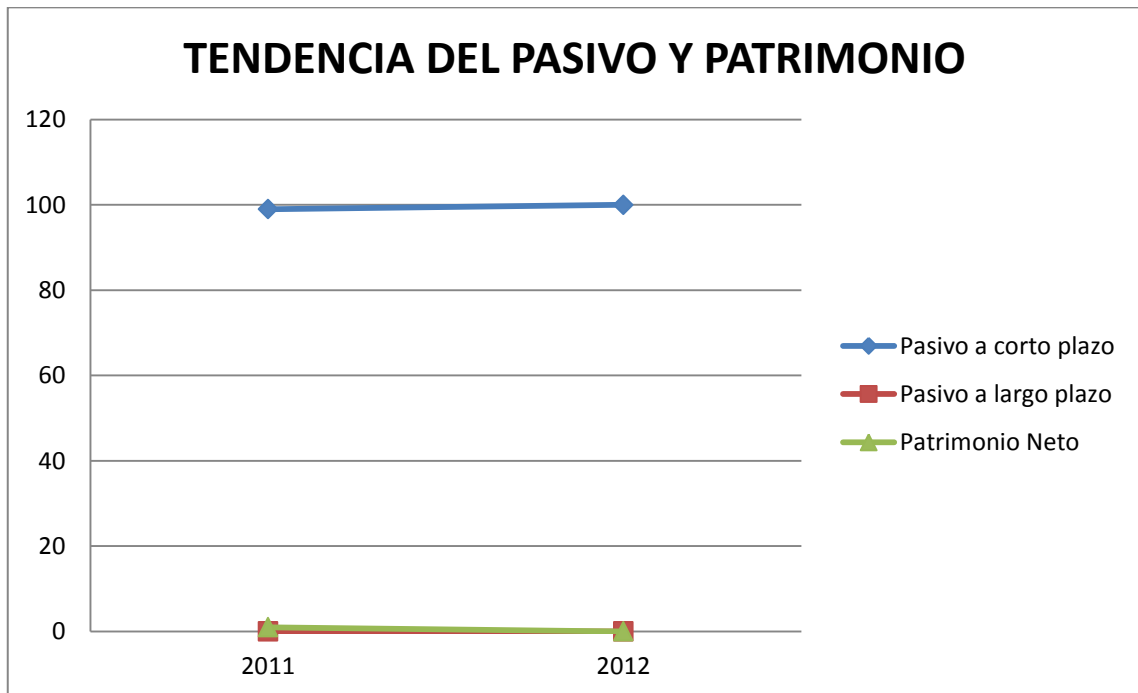
**Cuadro 35. Tendencia del Pasivo y Patrimonio**

GRUPO	AÑOS	
	2011	2012
<b>Pasivo a corto plazo</b>	99%	100%
<b>Pasivo a largo plazo</b>	0%	0%
<b>Patrimonio Neto</b>	1%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Balance General

Elaborado por: Cecilia Larrea

**Gráfico 27. Tendencia del Pasivo y Patrimonio**



Una vez plasmadas las cuentas de Pasivo a corto plazo, Pasivo a largo plazo y Patrimonio Neto, se puede deducir lo siguiente: El margen de endeudamiento en el pasivo corriente se encuentra por encima de los parámetros normales, por otro lado el banco no tiene obligaciones a largo plazo; sin embargo, sería recomendable que contraiga una deuda a largo plazo para financiar las obligaciones corrientes y el patrimonio representa el 1% del total de pasivo y patrimonio en el 2011 y en el 2012 no tiene ninguna representación.

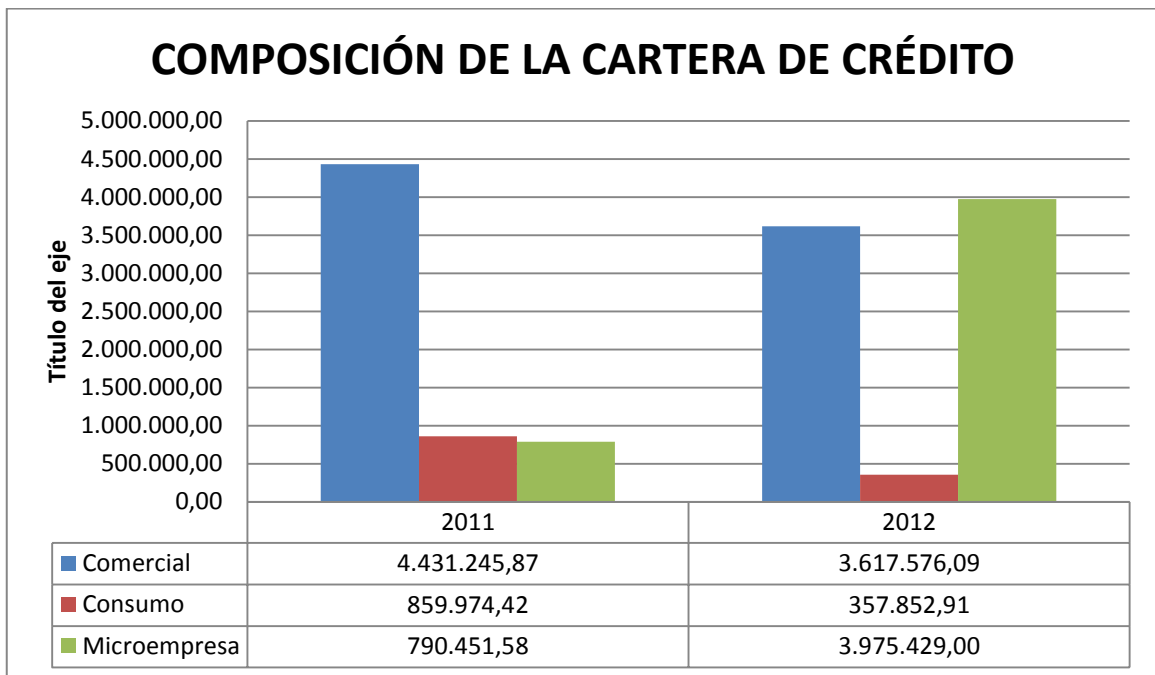
Mediante la realización del análisis de tendencias de las principales cuentas del balance general se pudo identificar que el Banco Nacional de Fomento, sucursal Chunchi tiene colocado una mínima cantidad de recursos en cartera de créditos por lo que se procede a realizar el análisis de tendencias de la cartera de créditos.

La cartera de créditos del Banco de Fomento, sucursal Chunchi está conformada de la siguiente manera:

**Cuadro 36. Clases de Créditos**

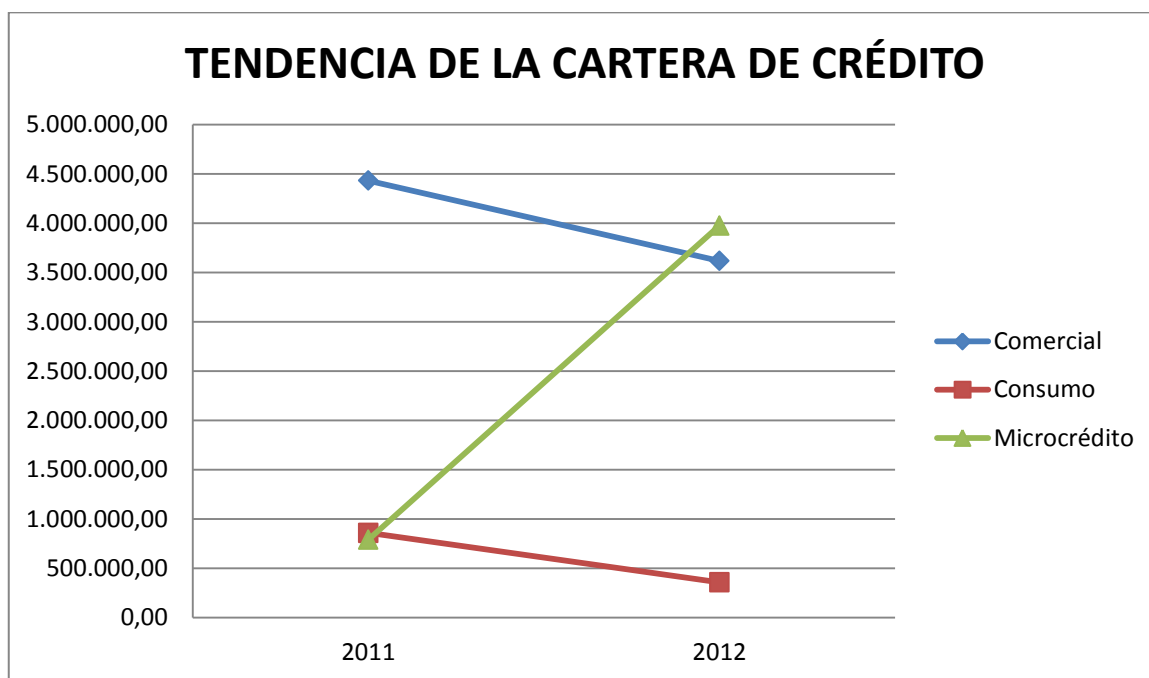
Tipo	2011	2012
<b>C. de C. Comercial</b>	4.431.245,87	3.617.576,09
<b>C. de C. de Consumo</b>	859.974,42	357.852,91
<b>C. de C. para la Microempresa</b>	790.451,58	3.975.429,00

**Gráfico 28. Composición de la Cartera de Créditos**



El Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi, tiene a disposición de sus clientes tres tipos de créditos tales como: comercial, consumo y microcréditos, de los cuales el más demandado es el comercial en el 2011, mientras que para el 2012 es el microcrédito.

**Gráfico 29. Tendencia de la Cartera de Créditos**



El crédito de tipo comercial presenta una disminución en su demanda al igual que el crédito de consumo, mientras que el microcrédito presenta una tendencia positiva.

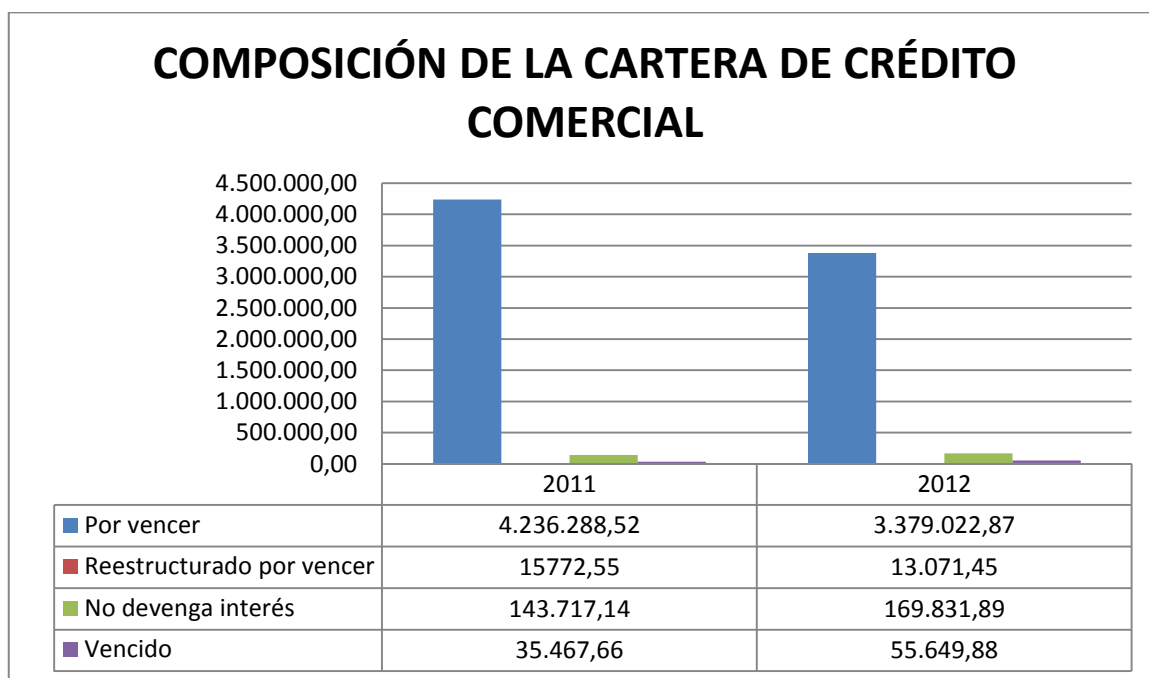
Posteriormente, con respecto a la cartera de crédito se realiza el análisis de la composición y tendencia de cada uno de los tipos de crédito.

- **Crédito Comercial**

**Cuadro 37. Crédito Comercial**

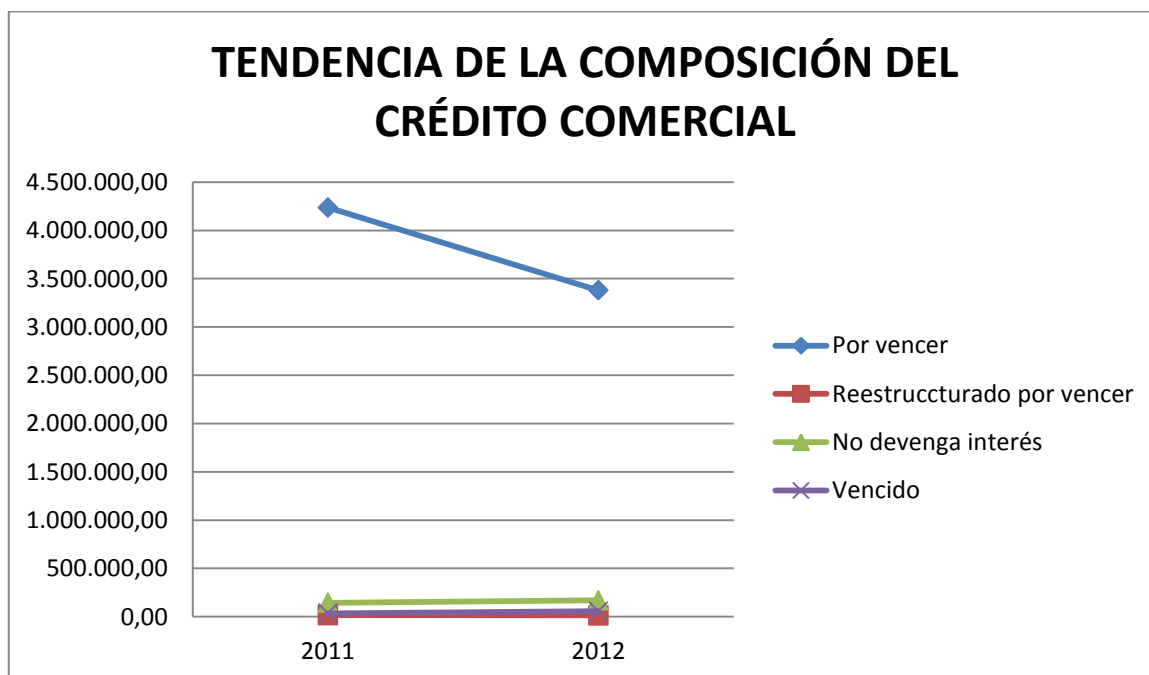
<b>Comercial</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>por vencer</b>	\$ 4.236.288,52	\$ 3.379.022,87
<b>reestructurado por vencer</b>	\$ 15.772,55	\$ 13.071,45
<b>no devenga interés</b>	\$ 143.717,14	\$ 169.831,89
<b>vencido</b>	\$ 35.467,66	\$ 55.649,88

**Gráfico 30. Composición de la Cartera de Crédito Comercial**



Observando la figura anteriormente presentada, en este tipo de crédito el que tiene mayor representación es la cartera por vencer, seguido por el que no devenga interés, el vencido y finalmente el reestructurado por vencer.

**Gráfico 31. Tendencia de la C.C. Comercial**



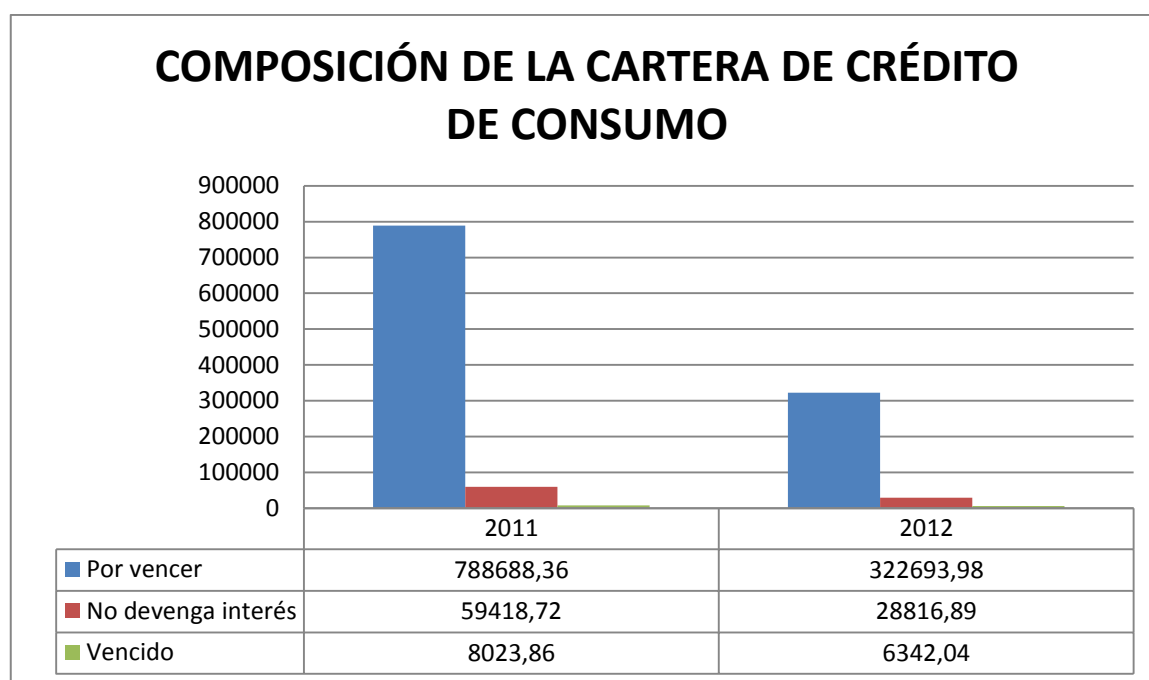
En el gráfico de tendencias se puede observar que el crédito comercial por vencer es el que presenta una tendencia negativa representativa, los restantes representan una ínfima tendencia.

- **Crédito de Consumo**

**Cuadro 38. Crédito de Consumo**

Consumo	2011	2012
por vencer	\$ 788.688,36	\$ 322.693,98
no devenga interés	\$ 59.418,72	\$ 28.816,89
vencido	\$ 8.023,86	\$ 6.342,04

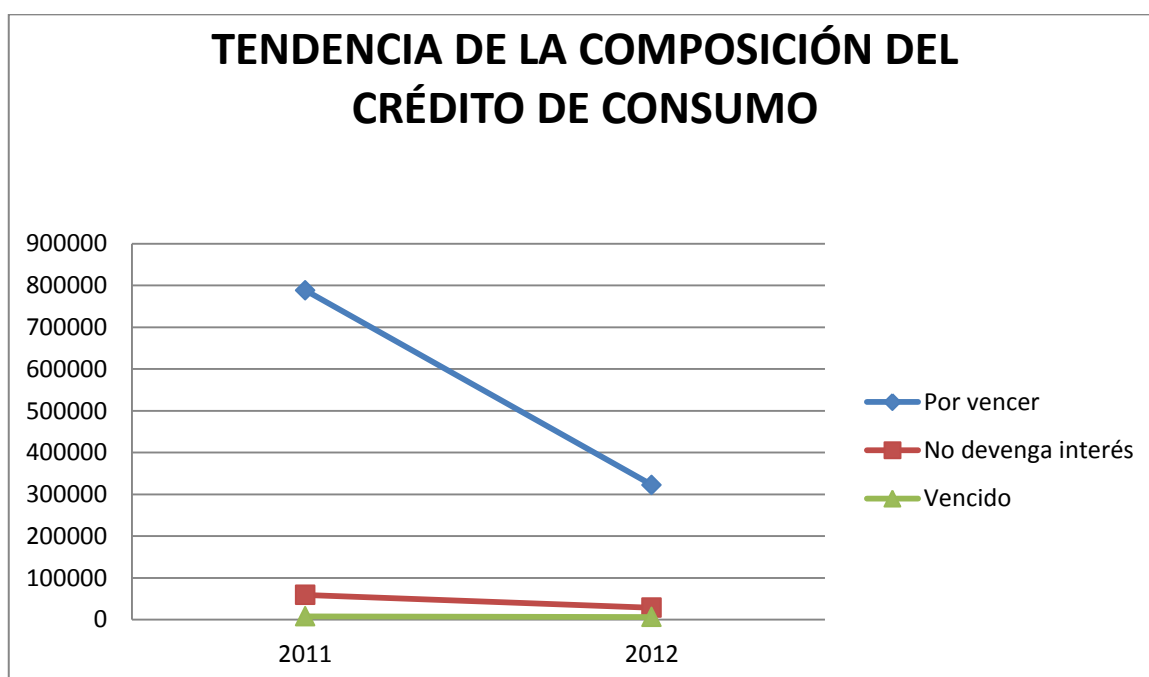
**Gráfico 32. Composición de la Cartera de Crédito de Consumo**



En la figura anterior, se observa que en este tipo de crédito el que tiene mayor representación es la cartera por vencer, lo que significa que estos créditos aún no han cumplido la fecha límite para el vencimiento, seguido por el que no devenga interés y el vencido.



**Gráfico 33. Tendencia de la C.C. Consumo**



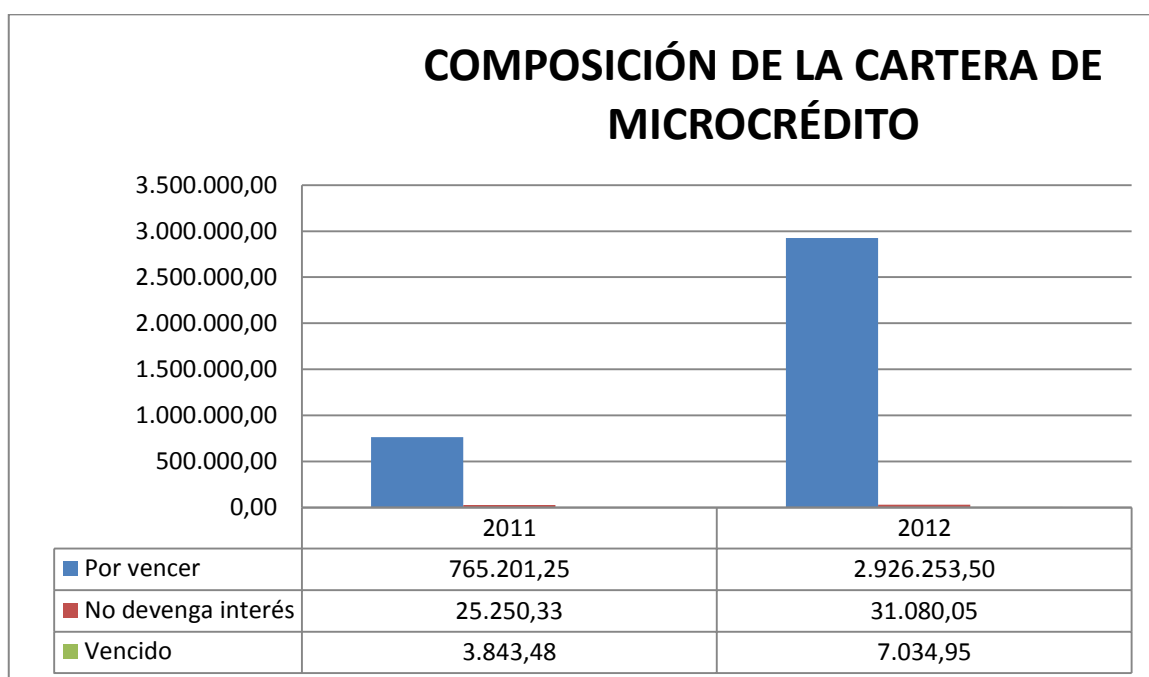
El gráfico demuestra que el crédito de consumo por vencer presenta una tendencia de disminución al igual que el que no devenga interés y el vencido.

- **Microcrédito**

**Cuadro 39. Microcrédito**

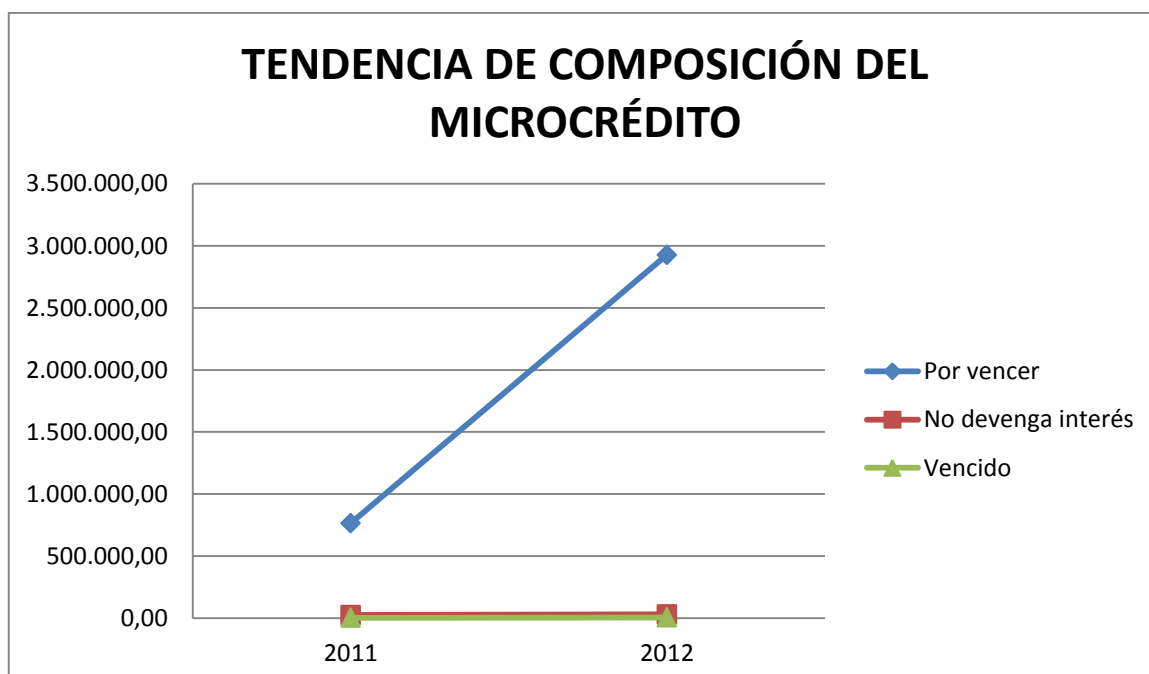
Microcrédito	2011	2012
por vencer	765.201,25	2.926.253,50
no devenga interés	25.250,33	31.080,05
vencido	3.843,48	7.034,95

**Gráfico 34. Composición de la Cartera de Microcrédito**



El gráfico representa que el microcrédito por vencer es aquel que tiene mayor representatividad, seguido del que no devenga interés y el vencido.

**Gráfico 35. Tendencia de la C.C. Microcrédito**



En el grafico se puede observar que el microcrédito por vencer, el que no devenga interés y el vencido presenta una tendencia de incremento, por la razón de que la institución realizó una mayor colocación en microcréditos.

- **Estado de Resultados**

### Tendencia de Ingresos, Gastos y Utilidad

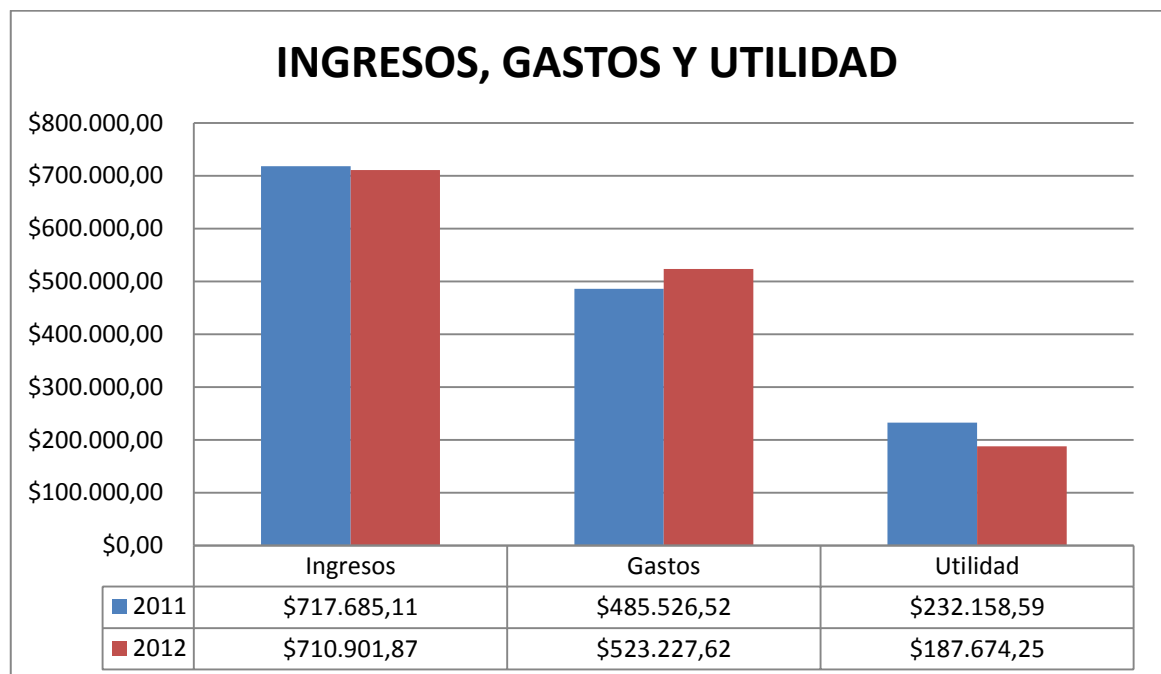
**Cuadro 40. Tendencia de Estado de Resultados**

GRUPO	AÑOS	
	2011	2012
<b>Ingresos</b>	\$ 717.685,11	\$ 710.901,87
<b>Gastos</b>	\$ 485.526,52	\$ 523.227,62
<b>Utilidad</b>	\$ 232.158,59	\$ 187.674,25

Fuente: Balance General

Elaborado por: Cecilia Larrea

**Gráfico 36. Estado de Resultados (Barras)**

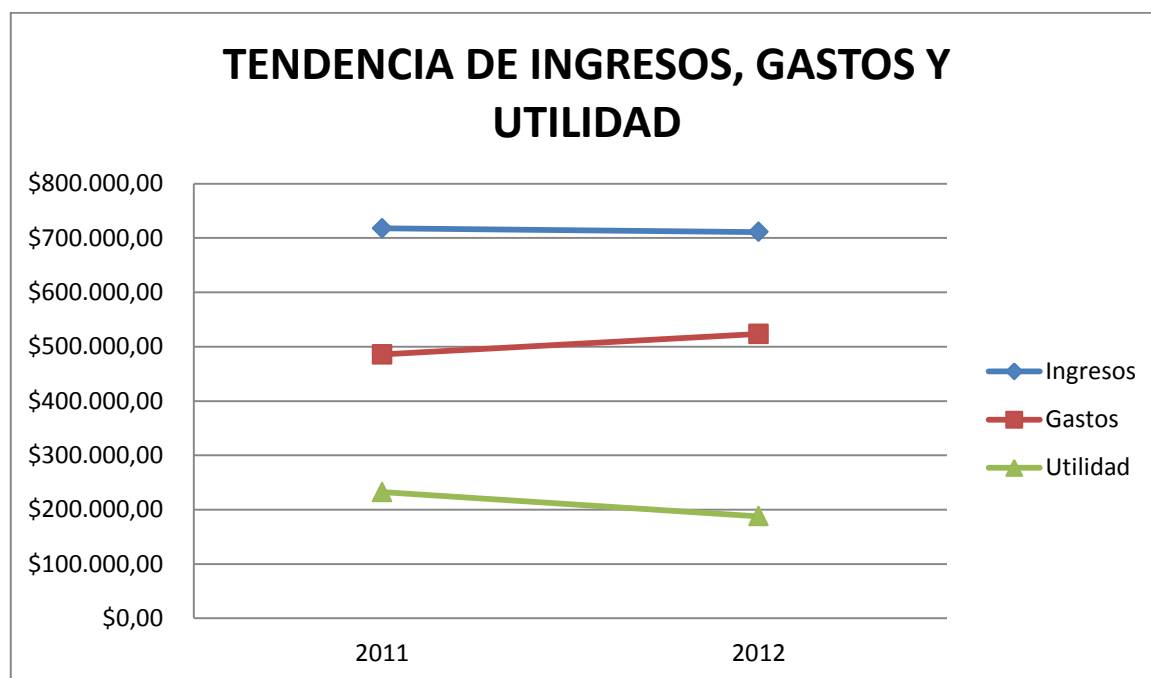


En el gráfico de barras se puede observar la composición del estado de resultados con sus principales cuentas, por lo que se puede deducir lo siguiente:

Los ingresos en el año 2011 son superiores a los del 2012 debido a una reducción significativa en las comisiones y en otros ingresos específicamente en la recuperación de activos financieros.

Los gastos presentan un incremento, siendo el más representativo en provisiones. Finalmente la utilidad entre los dos años estudiados muestra al igual que los ingresos una disminución por motivo de mayores gastos y menores ingresos.

**Gráfico 37. Tendencia del Estado de Resultados**



A través del gráfico se puede observar que los ingresos presentan una tendencia de disminución al igual que la utilidad, mientras que los gastos muestran incremento.

### **Índices o ratios Financieros**

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la institución con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la organización; en otras palabras es la expresión

cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

- **Capital de Trabajo**

**Cuadro 41. Capital de Trabajo**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			
<b>2011</b>	<b>Capital de Trabajo</b>	=	Activo Corriente - Pasivo Corriente
	<b>Capital de Trabajo</b>	=	\$ 6.316.996,32 - \$ 19.746.715,13
	<b>Capital de Trabajo</b>	=	<b>\$ -13.429.718,81</b>
<b>2012</b>	<b>Capital de Trabajo</b>	=	Activo Corriente - Pasivo Corriente
	<b>Capital de Trabajo</b>	=	\$ 6.987.258,00 - \$ 28.225.009,98
	<b>Capital de Trabajo</b>	=	<b>\$ -21.237.751,06</b>

Para los dos años de estudio se puede apreciar que el Pasivo Corriente es superior al Activo Corriente, por lo tanto se puede decir que el banco no está en capacidad de cubrir con sus obligaciones inmediatas.

- **Índice de Liquidez Corriente**

**Cuadro 42. Índice de Liquidez Corriente**

<b>ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRIENTE</b>			
<b>2011</b>	<b>Índice de liquidez corriente</b>	=	Activo Corriente/Pasivo Corriente
	<b>Índice de liquidez corriente</b>	=	\$ 6.316.996,32 / \$ 19.746.715,13
	<b>Índice de liquidez corriente</b>	=	<b>0,32</b>
<b>2012</b>	<b>Índice de liquidez corriente</b>	=	Activo Corriente/Pasivo Corriente
	<b>Índice de liquidez corriente</b>	=	\$ 6.987.258,00 / \$ 28.225.009,98
	<b>Índice de liquidez corriente</b>	=	<b>0,25</b>

Al aplicar este índice financiero lo recomendable es tener una razón de 2 a 1; sin embargo, en los dos años el índice de liquidez corriente es de 0,32 y 0,25 respectivamente.

#### 4.5.1.4 Indicadores de Endeudamiento

- **Índice de Endeudamiento**

**Cuadro 43. Índice de Endeudamiento**

<b>Índice de Endeudamiento</b>			
<b>2011</b>	<b>Endeudamiento</b>	=	Pasivo Total/Activo Total
	<b>Endeudamiento</b>	=	\$ 19.746.715,13 / \$ 19.946.622,12
	<b>Endeudamiento</b>	=	<b>99%</b>
<b>2012</b>	<b>Endeudamiento</b>	=	Pasivo Total/Activo Total
	<b>Endeudamiento</b>	=	\$ 28.225.009,89 / \$ 28.225.009,89
	<b>Endeudamiento</b>	=	<b>100%</b>

El resultado obtenido en el 2011 nos indica que por cada \$1,00 que la empresa tiene invertido en activos, \$0,99 han sido financiados por los acreedores; es decir los acreedores son dueños del 99% de la compañía y los accionistas del 1%, por otro lado la situación del banco es más crítica debido a que el 100% de la empresa corresponde a los acreedores.

#### **Indicadores de Rentabilidad**

La rentabilidad es la capacidad que tiene un capital invertido para responder de una manera efectiva y planificada.

- **Rendimiento Total del Activo**

**Cuadro 44. Rendimiento Total del Activo**

<b>Rendimiento Total del Activo</b>			
<b>2011</b>	<b>Rendimiento Total del Activo</b>	=	Utilidad Neta/Activo Total
	<b>Rendimiento Total del Activo</b>	=	\$ 232.158,59 / \$ 19.946.622,12
	<b>Rendimiento Total del Activo</b>	=	<b>1,16%</b>
<b>2012</b>	<b>Rendimiento Total del Activo</b>	=	Utilidad Neta/Activo Total
	<b>Rendimiento Total del Activo</b>	=	\$ 187.674,25 / \$ 28.225.009,89
	<b>Rendimiento Total del Activo</b>	=	<b>0,66%</b>

Éste resultado quiere decir que la utilidad neta con respecto al activo total correspondió al 1,16%, lo que significa que por cada \$1,00 invertido en activos se generó \$0,016 de utilidad en el 2011, por otro lado en el 2012 por cada \$1,00 invertido en activos no se generó utilidad.

#### **4.6 ANÁLISIS GENERAL**

Una vez realizado el Análisis Financiero por sus diferentes métodos, se puede deducir lo siguiente:

En el Banco Nacional de Fomento, sucursal Chunchi se presentan algunas irregularidades con respecto al Balance General y al Estado de Resultados.

Con respecto al Balance General se pudo observar que el banco no está cumpliendo con su función de intermediario financiero debido a que la mayor cantidad de sus activos se encuentran concentrados en otros activos, lo correcto sería tener la mayor cantidad de recursos en cartera de créditos; es decir, en colocaciones. Además se pudo apreciar que el banco no cuenta con la liquidez necesaria en el caso de tener que cubrir sus obligaciones inmediatas.

En el Estado de Resultados se pudo apreciar que se registraban gastos excesivamente inflados lo que provoca que la rentabilidad de la empresa no crezca, por lo que resulta

necesario que los valores de liquidez inmediata arrojen porcentajes atractivos para los accionistas.

Con este ligero análisis se concluye el primer punto de la matriz del Plan Estratégico del Plan Financiero, por lo que a continuación es necesario hacer el Análisis Estratégico Organizacional.

## **4.7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**

R3 Tiene como objetivo realizar el Análisis FODA; es decir, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, el de las fuerzas competitivas de Porter y el desarrollo de herramientas para la toma de decisiones gerenciales.

### **4.7.1 Análisis FODA**

Es el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; por lo tanto es el análisis del macro y micro entorno. Cuando se trata del macro entorno se refiere a las oportunidades y amenazas que son inciertas y sobre las cuales la organización no tiene influencia mientras que el micro entorno es en sí la estructura interna de la empresa sobre las que la empresa puede ejercer influencia y se trata de las fortalezas y debilidades.

La óptima combinación entre los recursos de la organización con el entorno puede generar una ventaja competitiva siempre y cuando se construya sobre las fortalezas de la empresa, reduzca las debilidades y adopte una estrategia que evite las debilidades, explote las oportunidades en especial utilizando las fortalezas de la empresa y reduzca la exposición de las amenazas o contrarrestarlas.

#### **4.7.1.1 Análisis Externo**

Realizar un análisis del macro entorno se refiere al análisis de las oportunidades y de las amenazas. Las oportunidades son aquellas situaciones en las que si la empresa toma las medidas estratégicas acertadas obtendrá un beneficio. Las amenazas son un problema o



una tendencia negativa del entorno. En el análisis del entorno externo, la organización no tiene el control y por ende afecta en sus decisiones.

Un análisis externo se lo realiza entorno a varios factores tales como el económico, político, legal, social, ecológico, demográfico, tecnológico, entre otros.

### **Factor Económico**

Se evalúan variables macroeconómicas como la inflación, el PIB, el desempleo, además del nivel de ingreso y gasto del mercado. (Carreto, 2007)<sup>2</sup> Con el análisis del factor económico se podrá determinar el grado de interacción de las organizaciones con la economía del país, también se podrá conocer las condiciones del mercado en que se encuentra inmersa la cooperativa para anticiparse a posibles problemas que pudieran surgir a futuro.

### **Desempleo**

**Gráfico 38. Tasa de Desempleo**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Realizado por:** Cecilia Larrea

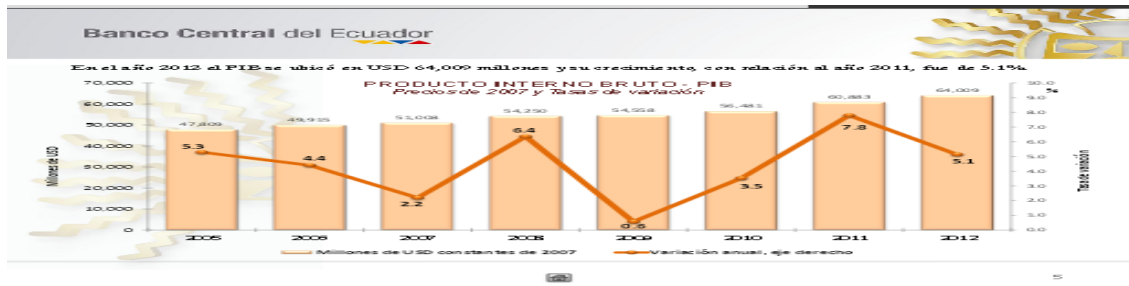
Al factor desempleo, el Banco Nacional de Fomento, sucursal Chunchi lo considera como una amenaza a pesar que ha ido reduciendo el porcentaje, debido a que la población sin una fuente de trabajo que genere ingresos no podría realizar préstamos, retiros, depósitos, entre otros en la organización a falta de recursos económicos.

---

<sup>2</sup> Carreto, J. Fundamentos de Mercadotecnia: Macro Ambiente Externo de la Mercadotecnia.

## Producto Interno Bruto (PIB)

Gráfico 39. Producto Interno Bruto- Variación del PIB



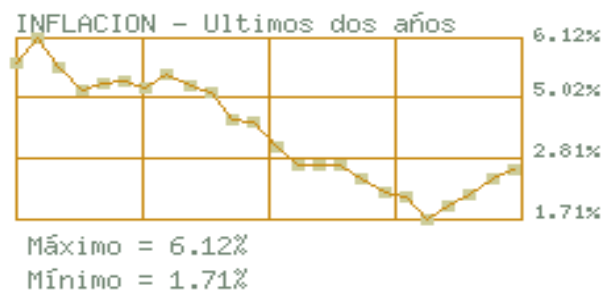
Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Cecilia Larrea.

Según las cifras del Banco Central del Ecuador, existe un incremento continuo en los últimos años del PIB indica que el país se encuentra en un margen estable respecto a la producción de bienes y/o servicios, brindando confianza en el sector financiero, por lo tanto es una oportunidad.

## Inflación

Gráfico 40. Inflación Anual



Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: El investigador.

Al 31 de Enero del 2014, la inflación fue del 2,92% con una tendencia al incremento por lo que nos da a entender que es una amenaza para la institución.

## Tasas de Interés

### Activa

**Gráfico 41. Tasa de Interés Activa**

FECHA	VALOR
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %
Julio-31-2012	8.17 %
Junio-30-2012	8.17 %
Mayo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %
Marzo-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Cecilia Larrea.

### Pasiva

**Gráfico 42. Tasa de Interés Pasiva**

FECHA	VALOR
Enero-31-2014	4.53 %
Diciembre-31-2013	4.53 %
Noviembre-30-2013	4.53 %
Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %
Noviembre-30-2012	4.53 %
Octubre-31-2012	4.53 %
Septiembre-30-2012	4.53 %
Agosto-31-2012	4.53 %
Julio-31-2012	4.53 %
Junio-30-2012	4.53 %
Mayo-31-2012	4.53 %
Abril-30-2012	4.53 %
Marzo-31-2012	4.53 %
Febrero-29-2012	4.53 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Cecilia Larrea

En los cuadros de las tasas de interés se puede observar que los valores tanto de la tasa activa y pasiva se mantienen en su valor, el Banco Nacional de Fomento como Banco del Estado ofrece a sus clientes tasas de interés atractivas por lo que esta variable económica es una oportunidad.

**Cuadro 45. Factor Económico**

<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ACTORES</b>
<b>E1 Desempleo</b>	Descendente	Mejora del nivel de vida de las personas	Generar fuentes de empleo.	Gerente del Banco Nacional de Fomento, sucursal Chunchi
<b>E2 PIB</b>	Ascendente	La producción y las fuentes de empleo sufren cambios.	A pesar de las variaciones del PIB mantener la producción—prestación de servicios y el empleo estable.	Gobierno Sector comercial internacional Sector bancario
<b>E3 Inflación</b>	Variable Estable	Estabilidad en los Costos de Producción.	Estabilidad aparente en precios.	Socios Gerencia Banco Gobierno Proveedores
<b>E4 Tasas de interés.</b>	Variable Estable	La tasa de interés activa permite acceder a créditos.  Con la tasa de interés pasiva no se tiene un buen rendimiento del dinero.	Invertir el dinero en segmentos que den un alto rendimiento al dinero.	Gerencia Banco Gobierno Proveedores Sector financiero. SRI

## Factor político

“Es la actividad humana tendiente a gobernar o dirigir la acción del estado en beneficio de la sociedad. Es el proceso orientado ideológicamente hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de un grupo”.<sup>3</sup> (www.buenastareas.com, 2012)

**Cuadro 46. Factor Político**

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
<b>P1 Código de Trabajo</b>	Regulador	Obliga a dar trato y salarios justos a los empleados.	Respetar las disposiciones de este Código para no contravenir la Ley.	Miembros del banco Poder Legislativo
<b>P2 Estabilidad Política</b>	Estable	Credibilidad en el país. Inversión extranjera se atraído lo que beneficia la accesibilidad a bienes y servicios.	Elección adecuada de nuestros gobernantes.	Socios Estado Miembros del banco
<b>P3 Legislación</b>	Regulador	Dictaminan normas que no permitían una adecuada conducción y proceder de la organización.	Cumplir con las leyes del Estado y con reglamentos de la organización.	Gobierno Miembros del banco
<b>P4 Ley del consumidor</b>	Regulador	Dictaminan normas que facilitan la conducción de las cooperativas comercializadoras de bienes y servicios	Conocer esta Ley y así poder aceptarla y cumplirla.	Miembros del banco Poder Legislativo
<b>P5 Política económica.</b>	Inestable	Los objetivos de la política económica como son la inflación, el desempleo, el crecimiento, y presupuesto público, no son manejados de manera correcta y adecuada generando	La cooperativa contribuye con empleo, permite el crecimiento y desarrollo de su sector.	Estado Gerente del banco

<sup>3</sup><http://www.buenastareas.com/ensayos/Ensayo-Definicion-De-Politica/4988725.html>

		un nivel de endeudamiento en nuestro país.		
<b>P6 Política Fiscal.</b>	Inestable Inequidad	El gasto es superior al ingreso por lo que el presupuesto del Estado debe ser financiado con préstamos internacionales e impuestos.	Elaborar adecuadamente su presupuesto para no tener déficit en los ejercicios económicos.	Contador del banco Estado Gerente del banco

### Factor Demográfico

“La densidad y velocidad del aumento demográfico son factores que también afectan a las ciudades. La población urbana está creciendo a una velocidad impresionante; cuatro veces mayor que la rural”.<sup>4</sup>

**Cuadro 47. Factor Demográfico**

### Factor Tecnológico

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
<b>D1 Migración</b>	Ascendente	Mayor demanda de los servicios en la Provincia de Chimborazo	Mejorar la calidad del servicio que brinda el banco	Gerente del banco
<b>D2 Crecimiento de la población</b>	Ascendente	Mayor cantidad de personas que pueden demandar los servicios bancarios	Tratar de captar a la población a través de un eficiente servicio y publicidad	Gerente del banco

<sup>4</sup> INEC, Censo de población y vivienda 2010.

La contribución que hace la tecnología a las organizaciones es de gran importancia por razón de que facilita las soluciones orientadas a minimizar costos, tiempo y recursos, para de esta manera agilizar los procesos

**Cuadro 48. Factor Tecnológico**

<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ACTORES</b>
<b>1 Cultura de adaptación a nuevas tecnologías</b>	Ascendente	La tecnología avanza a pasos agigantados en este mundo globalizado	Concienciar a los socios, empleados y prepararlos para afrontar los cambios y los nuevos desafíos	Comisión de asuntos sociales Empleados Gerente
<b>T2 Investigación y desarrollo</b>	Ascendente	Conocimiento y preocupación por los avances.	Estar al tanto de incursionar en nueva tecnología y avances para mejorar su tecnología, por ende el servicio.	Banco
<b>T3 Medios tecnológicos</b>	Ascendente	Todos pretenden contar con tecnología de punta en sus procesos productivo o de distribución.	Procurar que la mayoría de instituciones financieras cuenten con tecnología en toda la estructura de la unidad.	Gerente del banco Proveedores
<b>T4 Personal especializado</b>	Ascendente	El personal operativo que labora en el banco cuenta con preparación necesaria para el desarrollo de sus actividades.	Dar mayor capacitación a los empleados para que sus conocimientos estén acorde a los avances tecnológicos.	Comisión de Educación Gerente del banco

## Sistema informático

La tecnología avanza a pasos agigantados, creándose programas automáticos que simplifican la labor y control en las cooperativas. Hoy en día la tecnología está al alcance de todos porque mantiene un precio de consumo bastante bajo sabiendo todas las ventas que nos da para el diario vivir.<sup>5</sup>

## Factor Social

En la actualidad con el Plan del Buen Vivir con sus objetivos que pretenden mejorar la calidad de vida de las personas este factor es indispensable ser tomado en cuenta en el análisis del entorno externo de las organizaciones.

**Cuadro 49. Factor Social**

<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ACTORES</b>
<b>S1</b> <b>Calidad de Vida</b>	Baja	Las condiciones de salud, vivienda, educación, de las personas no son adecuadas.	Pagar un salario justo para que las personas puedan satisfacer sus necesidades básicas.	Gerente del banco Gobierno
<b>S2</b> <b>Cambios en la familia</b>	Ascendente	Inestabilidad en el núcleo familiar, producido por la migración.	Dar estabilidad en el empleo a los trabajadores.	Gerente del banco Gobierno central
<b>S3</b> <b>Defensa del consumidor.</b>	Estable	Mayor protección de los derechos del consumidor	Respetar y cumplir la Ley de defensa del consumidor.	Gerente del banco
<b>S4</b>	Estable	Regular nivel cultural.	Preocuparse por la educación de	Comisión de Educación

<sup>5</sup>Secretaría Nacional de Telecomunicaciones.



<b>Grado de Formación</b>			los colaboradores.	Gerencia
<b>S5 Salario unificado</b>	Estable	Equidad en Salario	Personal con salarios satisfechos	Gerente del banco
<b>S6 Valores Sociales</b>	Estable	Mejora la cultura organizacional	Preocupación y fortalecimiento por los valores de cada uno de los colaboradores.	Gerente del banco

**Prioridades de los Factores Externos del Banco Nacional de Fomento, sucursal Chunchi.**

En este se escoge los factores estratégicos externos más importantes del banco. Por medio de la técnica de reducción de los factores claves, se escogen los problemas que tienen un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia.

**Cuadro 50. Probabilidad de Impacto y Ocurrencia de Factores Externos**

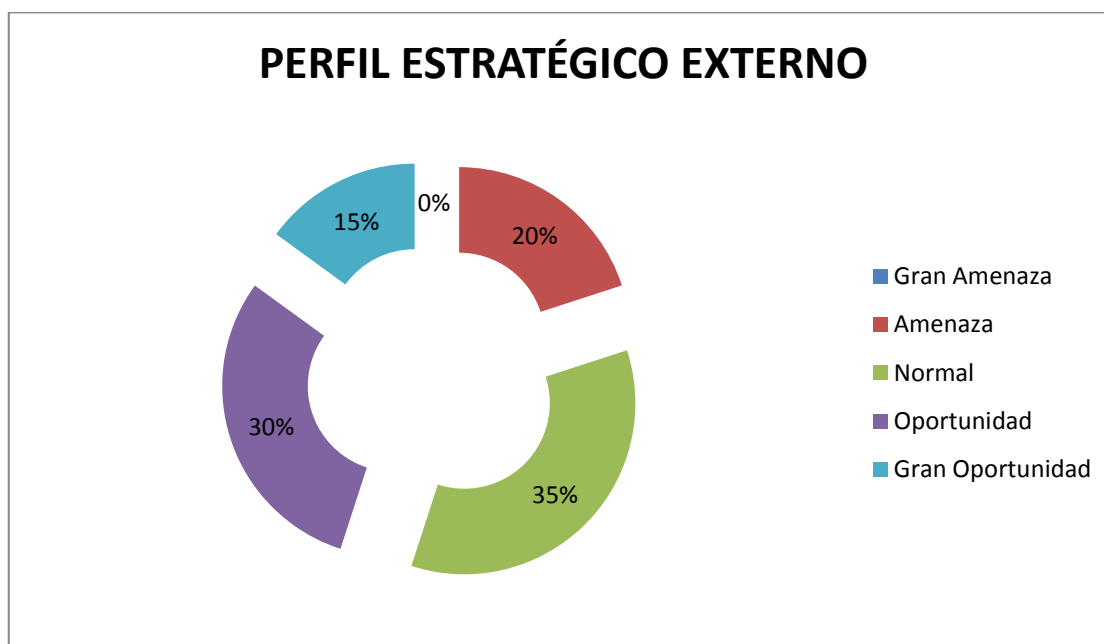
<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>ALTA</b>	<b>D2, E3, T2, T3, S1</b>	<b>P2,P3, P5, P6</b>	
	<b>MEDIA</b>	<b>D1, E1, E2, T4, S5</b>	<b>P1, P4, T1, S2, S3, S6</b>	
	<b>BAJA</b>			
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
		<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>		

**Cuadro 51. Perfil Estratégico Externo (Amenazas y Oportunidades)**

FACTOR	CALIFICACION DEL IMPACTO				
	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran Oportunidad
Desempleo		●			
PIB				●	
Inflación		●			
Tasas de interés				●	
Estabilidad Política				●	
Política económica		●			
Política Fiscal		●			
Legislación			●		
Distribución Geográfica					●
Crecimiento de la población					●
Medios tecnológicos					●
Personal especializado			●		
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías				●	
Investigación y desarrollo				●	
Grado de Formación			●		
Defensa del consumidor			●		
Cambios en la familia				●	
Valores Sociales			●		
Calidad de Vida			●		
Salario unificado			●		

IMPACTO				
AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
Gran Amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran Oportunidad
0	4	7	6	3

**Gráfico 43. Perfil Estratégico Externo (Amenazas y Oportunidades)**



**Análisis.-** En el gráfico se puede observar un amplio grupo de situaciones, las mismas que deberán ser aprovechadas, por otro lado es necesario neutralizar las amenazas que al no ser muchas se espera minimizar su impacto y que no sea evidente su participación en el banco.

#### 4.7.1.2 Análisis Interno

Dentro del macro entorno se realiza un análisis de oportunidades y amenazas, a las que se afronta el Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi, del mismo modo en el micro entorno se identificarán las fortalezas y debilidades que tiene la entidad.

#### Datos generales del banco

**Nombre:** Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.

**Tipo de banco:** Abierto

**Objetivo:** Intermediación Financiera

**Gerente:** Ing. Klever Valle

**Ubicación**

**País:** Ecuador.

**Zona:** Centro.

**Región:** Sierra.

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Chunchi

**Dirección:** Cap. Ricaurte y General Córdova.

### Servicios que ofrece

Cuenta con un total de 10 servidores para atender al público. Físicamente tiene una superficie de 137,6 m2. No cuenta con un cajero automático.

### Aspectos bancarios y segmento atendido

Este análisis permite identificar las actividades que desarrolla el banco y el segmento al están dirigidos los servicios que ofrece con la finalidad de cubrir las expectativas de los clientes y socios.

**Cuadro 52. Aspectos Bancarios y Segmento Atendido**

ASPECTOS BANCARIOS	SEGMENTO ATENDIDO
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Prestación de servicios financieros.</li><li>▪ Prestación de servicios sociales.</li></ul>	Personas naturales y jurídicas del Cantón Chunchi, en especial del sector comercial, de consumo y productivo.

### Implicados vs Comportamiento

**Cuadro 53. Implicados vs Comportamiento**

IMPLICADOS	COMPORTAMIENTO
<b>Asamblea Nacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crea o Aprueba Leyes para el sector comercial.</li></ul>
<b>SIBS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organismo regulador del sector bancario</li></ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad del servicio.</li><li>• Capacidad de adquisición de los servicios.</li><li>• Gustos y preferencias.</li></ul>
<b>Competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad del servicio</li><li>• Tasas de interés.</li><li>• Innovación de servicios.</li><li>• Marketing</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología.</li> </ul>
<b>Comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo a la población local.</li> <li>• Nivel de vida.</li> </ul>
<b>Gobierno Central</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes.</li> <li>• Políticas.</li> <li>• Regulaciones.</li> </ul>
<b>Ilustre Municipio de Chunchi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fija Impuestos prediales y catastrales</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecen productos de uso bancario en el proceso de la gestión administrativa.</li> <li>• Condiciones de pago.</li> </ul>
<b>SRI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determina, recauda y controla los impuestos.</li> </ul>

### **Identificación de los factores claves del micro entorno**

Un análisis del micro entorno permite identificar los factores claves que se originan al interior de la organización, por lo que se requiere dedicar tiempo y esfuerzo para conocer a fondo los mismos; al considerar la competencia es necesario realizar un estudio de mercado que nos permita conocer la satisfacción o insatisfacción de los socios con respecto a los bienes y servicios que ofrece el banco.

Dentro de las variables observadas en el estudio del micro entorno se presentan las siguientes:

#### **Capacidad Administrativa**

En esta área se analizarán las fortalezas y debilidades que esta posee por lo cual se investigará entorno a las fases del Proceso Administrativo.

#### **Planeación**

**P1:** EL banco posee Planificación Estratégica.

**P2:** Ausencia de un plan de gestión financiera.

**P3:** Difusión de información institucional a las agencias.

**P4:** No existe un medio de control para medir la satisfacción de los clientes.

**P5:** Falta de planes y programas administrativos a largo plazo.

## **Organización**

- O1:** Existencia de un manual de funciones y procedimientos para los departamentos.
- O2:** Los procedimientos están acorde con las necesidades de la realidad actual.
- O3:** Se ha efectuado actividades para difundir la misión, visión principios y valores para fortalecer la cultura organizacional.
- O4:** Amplia participación en el mercado.

## **Dirección**

- D1:** Existencia de mecanismos para atraer y retener personal calificado.
- D2:** La gerencia propicia un buen clima de trabajo.
- D3:** Falta de gestión para resolver problemas de financiamiento y de liquidez.
- D4:** Fortalecimiento de la imagen corporativa.
- D5:** Mala administración de la cartera de crédito.

## **Control**

- C1:** Ausencia de un sistema de medición y control de gestión de toda la organización.
- C2:** Se han establecido objetivos y metas.
- C4:** Se realizan reuniones frecuentes entre las sucursales.

## **Capacidad Financiera**

En esta área se analizarán las fortalezas y debilidades que esta posee por lo cual se investigará entorno a la parte financiera.

- CF1:** Los ingresos que tiene el banco no permiten cumplir con las obligaciones crediticias.
- CF2:** El banco no tiene un nivel adecuado de liquidez.
- CF3:** Los niveles de rentabilidad son bajos.

## **Capacidad Tecnológica**

**CT1:** La entidad cuenta con un sistema informático actualizado para el control de las operaciones.

**CT2:** El sistema es utilizado adecuadamente debido a la falta de capacitación para su manejo.

**CT3:** Cuenta con una página en internet, que facilita su presencia en el mercado.

## **Capacidad de Talento Humano**

**CTH1:** Motivación al personal.

**CTH2:** Programas de capacitación.

**CTH3:** El pago de los sueldos es puntual.

**CTH4:** Existencia de índices de desempeño laboral.

### Prioridades de los Factores Claves Internos del banco

Esta matriz se utiliza para determinar los factores estratégicos internos más importantes del banco. A través de la técnica de reducción de los factores claves, se escogen los problemas que tienen un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia.

**Cuadro 54. Perfil Estratégico Interno (Fortalezas y Debilidades)**

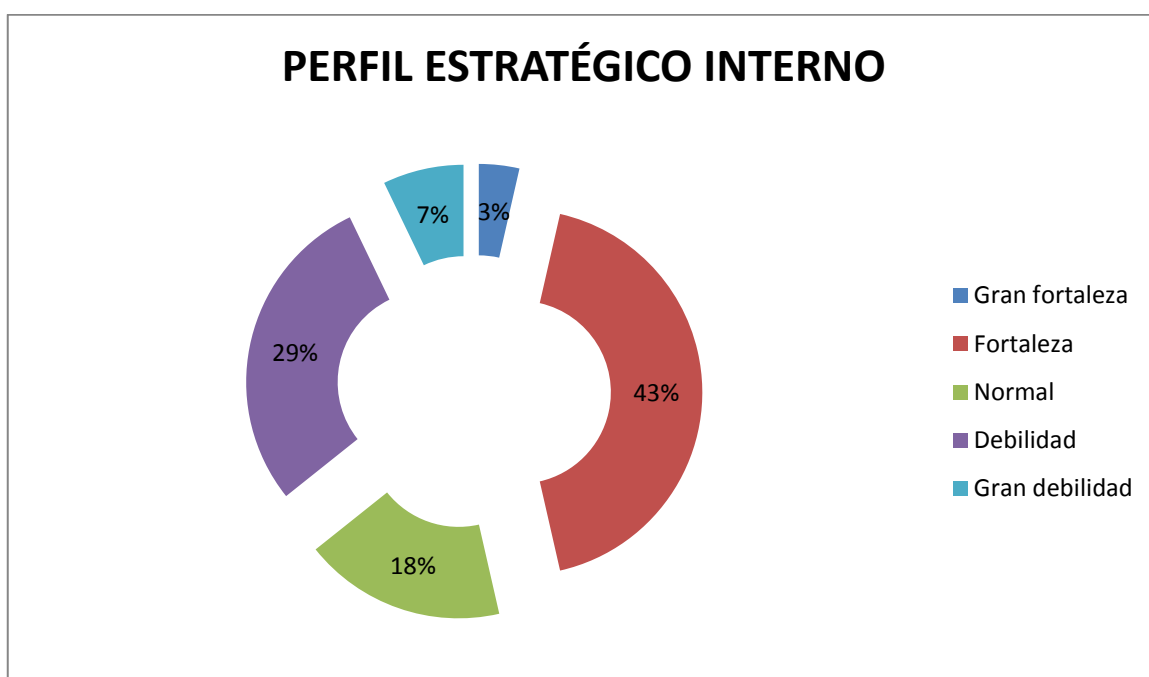
FACTOR	CALIFICACION DEL IMPACTO				
	FORTALEZA		NORMAL	DEBILIDAD	
	Gran Fortaleza	Fortaleza	E	Debilidad	Gran Debilidad
Planificación Estratégica.	●				
Ausencia de un plan de gestión financiera.			●		●
Difusión de información Interinstitucional.				●	
No existe un medio de control para medir la satisfacción de los clientes.				●	
Falta de planes y programas administrativos a largo plazo.				●	
Existencia de manuales de funciones y procedimientos			●		
Los procedimientos están acorde con las necesidades de la realidad actual.		●			
Difusión de la misión, visión principios y valores.			●		
Amplia participación en el mercado.		●			
Existencia de mecanismos para atraer y retener personal calificado.		●			
Clima de trabajo adecuado.		●			



Falta de gestión para resolver problemas de financiamiento y de liquidez.				●	
Fortalecimiento de la imagen corporativa.		●			
Mala administración de la cartera de crédito.					●
Ausencia de un sistema de medición y control de gestión de toda la organización.				●	
Se han establecido objetivos y metas.		●			
Se realizan reuniones frecuentes entre las agencias.		●			
Los ingresos que tiene el banco no permiten cumplir con las obligaciones crediticias.				●	
Nivel inadecuado de liquidez.				●	
Los niveles de rentabilidad son bajos.				●	
La entidad cuenta con un sistema informático actualizado para el control de las operaciones.		●			
El sistema es utilizado adecuadamente.		●			
Cuenta con una página en internet, que facilita su presencia en el mercado.		●			
Motivación al personal.		●			
Programas de capacitación.		●			
El pago de los sueldos es puntual.				●	
Existencia de índices de desempeño laboral.				●	

IMPACTO				
AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
Gran Fortaleza	Fortaleza	E	Debilidad	Gran Debilidad
1	12	5	8	2

**Gráfico 44. Perfil Estratégico Interno (Fortalezas y Debilidades)**



**Análisis.**-En el gráfico se puede observar un grupo predominante de fortalezas que se deben mantener y un grupo medianamente grande que es necesario contrarrestarlas.

#### 4.7.2 Capacidad de respuesta del banco

##### A) Factores Estratégicos Externos

Para poder establecer la capacidad de respuesta que tiene el Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi, tanto a los factores externos como a los internos, se utiliza la siguiente metodología:

Se procede a calificar la importancia ponderada de los factores en función de la siguiente escala:

5. Alto
4. Sobre lo Normal
3. Normal
2. Bajo lo normal
1. Bajo

La suma de calificaciones recibidas por cada factor, refleja su importancia ponderada.

**Metodología de ejecución:**

1. Se suma la importancia ponderada.
2. El peso específico se logra dividiendo cada uno de los factores para la sumatoria total de la importancia ponderada, consiguiendo un 100% en el total.
3. El valor ponderado de la respuesta se ha logrado, multiplicando el peso específico por el valor de la calificación, consiguiendo de esta manera la ponderación de las respuestas, la misma que ubica a estas en un grado aceptable de reacción del banco sobre los factores externos.

**Cuadro 55. Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Externos**

<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS</b>				
<b>FACTORES</b>	<b>PESO DE IMPACTO</b>		<b>Valor de calificación de respuesta</b>	<b>Valor ponderado de la respuesta</b>
	<b>Importancia Ponderada</b>	<b>Peso Específico</b>		
<b>Desempleo</b>	4	0,05	4	0,2
<b>PIB</b>	5	0,0625	3	0,1875
<b>Inflación</b>	4	0,05	3	0,15
<b>Tasas de interés</b>	4	0,05	2	0,1
<b>Estabilidad Política</b>	5	0,0625	2	0,125
<b>Política económica</b>	4	0,05	4	0,2
<b>Política Fiscal</b>	4	0,05	3	0,15
<b>Legislación</b>	4	0,05	1	0,05
<b>Distribución Geográfica</b>	3	0,0375	1	0,0375
<b>Crecimiento de la población</b>	3	0,0375	3	0,1125
<b>Medios tecnológicos</b>	5	0,0625	4	0,25
<b>Personal especializado</b>	5	0,0625	4	0,25
<b>Cultura de adaptación a nuevas tecnologías</b>	5	0,0625	3	0,1875
<b>Investigación y desarrollo</b>	4	0,05	2	0,1
<b>Grado de Formación</b>	4	0,05	2	0,1
<b>Defensa del consumidor</b>	3	0,0375	4	0,15
<b>Cambios en la familia</b>	3	0,0375	2	0,075
<b>Valores Sociales</b>	4	0,05	3	0,15
<b>Calidad de Vida</b>	4	0,05	3	0,15
<b>Salario unificado</b>	3	0,0375	2	0,075
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>1</b>	<b>55</b>	<b>2,8</b>

Al tener el banco una capacidad de respuesta equivalente a 2,80 se puede observar que está en la capacidad de contrarrestar las amenazas lo que es normal frente a la respuesta que esta tiene, el mismo que le permite reaccionar de forma efectiva ante estas circunstancias.

## B) Factores Estratégicos Internos

**Cuadro 56. Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Internos**

<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS</b>				
<b>FACTORES</b>	<b>PESO DE IMPACTO</b>		<b>Valor de calificación de respuesta</b>	<b>Valor ponderado de la respuesta</b>
	<b>Importancia Ponderada</b>	<b>Peso Específico</b>		
Planificación Estratégica.	5	0,05	4	0,20
Ausencia de un modelo de gestión financiera.	5	0,05	3	0,15
Difusión de información Interinstitucional.	4	0,04	3	0,12
No existe un medio de control para medir la satisfacción de los clientes.	3	0,03	3	0,09
Falta de planes y programas administrativos a largo plazo.	3	0,03	2	0,06
Existencia de manuales de funciones y procedimientos	4	0,04	4	0,16
Los procedimientos están acorde con las necesidades de la realidad actual.	4	0,04	3	0,12
Difusión de la misión, visión principios y valores.	4	0,04	2	0,08
Amplia participación en el mercado.	4	0,04	2	0,08
Existencia de mecanismos para atraer y retener personal calificado.	3	0,03	3	0,09
Clima de trabajo adecuado.	4	0,04	4	0,16
Falta de gestión para resolver problemas de financiamiento y de liquidez.	3	0,03	4	0,12
Fortalecimiento de la imagen corporativa.	4	0,04	3	0,12
Mala administración de la cartera de crédito.	5	0,05	2	0,10

Ausencia de un sistema de medición y control de gestión de toda la organización.	4	0,04	2	0,08
Se han establecido objetivos y metas.	4	0,04	4	0,16
Se realizan reuniones frecuentes entre las agencias.	3	0,03	2	0,06
Los ingresos que tiene el banco no permiten cumplir con las obligaciones crediticias.	3	0,03	3	0,09
Nivel inadecuado de liquidez.	4	0,04	3	0,12
Los niveles de rentabilidad son bajos.	4	0,04	2	0,08
La entidad cuenta con un sistema informático actualizado para el control de las operaciones.	4	0,04	4	0,16
El sistema es utilizado adecuadamente.	3	0,03	3	0,09
Cuenta con una página en internet, que facilita su presencia en el mercado.	3	0,03	3	0,09
Motivación al personal.	3	0,03	2	0,06
Programas de capacitación.	4	0,04	2	0,08
El pago de los sueldos es puntual.	5	0,05	4	0,20
Existencia de índices de desempeño laboral.	3	0,03	3	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>1</b>	<b>79</b>	<b>2,95</b>

La cuantificación de los factores internos permite conocer la capacidad de respuesta que tiene el banco hacia los factores que tiene que enfrentar; 2,95 es la capacidad normal de respuesta que tiene a nivel interno, tomando en cuenta que a partir de 2,5 es considerado como normal.

### 4.7.3 Análisis de las Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es un método de análisis muy utilizado para la formulación de estrategias en cualquier tipo de organización por su facilidad de comprensión. La naturaleza de la competitividad en una organización determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

**Gráfico 45. Análisis de Fuerzas de Porter**



#### **Rivalidad entre los competidores existentes**

Porter (2009) considera que esta es una de las más poderosas de las cinco fuerzas competitivas ya que la estrategia que un negocio o empresa decida seguir se considera que ha sido exitosa en cuanto logre sacar una ventaja competitiva sobre sus competidores. La rivalidad entre los competidores existentes puede adoptar muchas formas entre las que se pueden mencionar descuentos en precios, alguna mejora en los

productos, la calidad de los servicios. Cuando existe esta rivalidad los márgenes de utilidad de las industrias se ve afectado por la intensidad en que estas compitan.

Si analizamos el mercado Bancario de Ecuador observamos que existen un sinnúmero de instituciones bancarias, situación que demuestra que la rivalidad entre los competidores es alta ya que ofrecen productos y servicios muy similares pero que en muchas ocasiones se especializan en un nicho del mercado para obtener una ventaja competitiva utilizan variables como su infraestructura, desarrollo tecnológico y capital humano.

### **Amenaza de productos y servicios sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos nace cuando las empresas compiten cerca de entidades que ofrecen productos y servicios que no son idénticos pero en gran porcentaje cubren las mismas necesidades que nuestros productos y servicios. La presencia de los sustitutos obliga a que se coloque un tope en las tasas de interés que se cobran antes de que los consumidores empiecen a cambiarse a otra institución. La fortaleza de los productos sustitutos se puede medir mejor por medio de los avances que obtengan en la participación del mercado.

En el sector bancario existen sustitutos que se especializan en servicios determinados pero no logran ofrecer un producto integral. Dentro de estos sustitutos podemos mencionar las Cooperativas, Casas de empeño, algunas de estas instituciones no están supervisadas por la SIB y en ocasiones son entidades informales que no exigen requisitos de formalidad para la consecución de sus servicios.

### **Amenaza de los nuevos competidores**

Analizando esta fuerza en el sector bancario de Ecuador, podemos observar que existen ciertas barreras que impiden que sea fácil el ingreso a la industria pero sin embargo se considera que si existe la amenaza de ingreso de nuevos competidores debido al libre ingreso al país. Por otro lado una de la barreras más fuerte es la de establecer y posicionar un banco esto le lleva años de credibilidad a los consumidores



## **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de los proveedores existe cuando una empresa o institución cuenta únicamente con un proveedor o un número muy reducido de proveedores de alguno de sus productos o servicios esenciales para su funcionamiento.

En la banca nacional existe un bajo poder de negociación por parte de los proveedores, ya que los servicios o productos que estos requiere para su funcionamiento tiene una gran oferta en el país, dentro de estos proveedores podemos mencionar, servicio de mensajería, de seguridad, empresas de aseo proveedores de insumos de oficina entre otros.

## **Poder de negociación de los clientes**

En la banca nacional se puede dar cuenta que el poder de negociación de los clientes es bastante bajo, esto lo podemos atribuir a que la Banca se rige por la Superintendencia de Bancos, el Banco Central, etc. Sin embargo y gracias a la competencia que existe en el mercado, los clientes pueden decidir según los diferentes beneficios y ofertas que existen en el mercado por un servicio que satisfaga las necesidades de rentables tasas, calidad en el servicio personalizado entre otros.

## **4.8 Estrategias en Marketing**

### **4.8.1 Objetivos de Marketing del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi**

- Mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Realizar un Plan de Publicidad para promocionar los nuevos productos y servicios.
- Realizar un análisis de la competencia de la sucursal del banco en el Cantón Chunchi.

### **Propósito de las estrategias de Marketing**

El Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi tiene como propósito la intermediación financiera; es decir, la comercialización de productos y servicios

financieros para cubrir las necesidades insatisfechas de la población del Cantón Chunchi.

### **Análisis Ejecutivo**

Debido a la gran demanda de financiamiento, el Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi, como intermediario financiero, encuentra factible realizar el presente plan de marketing para sus productos y servicios financieros.

Dentro del marketing se tiene el marketing estratégico y el operativo.

El objetivo del marketing estratégico es estar presente en la mente de los pobladores del Cantón Chunchi.

En lo que se refiere al marketing operativo se pueden destacar las siguientes decisiones:

- Plaza: Cantón Chunchi.
- Precio: Al ser un banco del Estado, este ofrece una gran cantidad de productos y servicios financieros con tasas de interés competitivas con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los habitantes.
- Producto: En la actualidad, el banco tiene al servicio de sus clientes créditos de consumo, comerciales y microcréditos y una variedad de servicios sociales como el pago del Bono de Desarrollo Humano, recaudaciones del SRI, IECE, entre otros.
- Respecto a la promoción se lo hará directamente por medios de la página web de la matriz, además se utilizará la radio como medio de comunicación para publicitar los productos y servicios financieros.

**Gráfico 46. Página Web**



#### **4.8.2 Posicionamiento**

El posicionamiento es un paso muy fundamental dentro de la planificación estratégica de marketing donde se toman dos decisiones muy importantes: la manera de posicionar los productos o servicios en el mercado y la forma de distinguirlos de la competencia.

El posicionamiento de los productos financieros se basará principalmente con la imagen que los clientes tengan de la institución en comparación de su competencia. Para lograr un posicionamiento correcto, es necesario determinar toda una serie de atributos y características de los productos financieros, entre los atributos del producto tenemos: el tiempo de otorgamiento de crédito adecuado, la imagen corporativa de la institución y la calidad del servicio.

**Gráfico 47. Servicios del BNF**

	
<p><b>SEMILLERISTAS</b></p> <p>Capital de trabajo + infraestructura y equipamiento</p>	<p><b>AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA</b></p> <p>Para la Unidad Productiva en su conjunto</p>
	
<p><b>GANADERÍA</b></p> <p>Mejoramiento genético</p>	<p><b>RECONVERSIÓN PRODUCTIVA</b></p> <p>Incluido cobertura de gastos por transición</p>
	
<p><b>RIEGO</b></p> <p>Parcelario + Reservorios, conducciones, bombeo.</p>	<p><b>DESARROLLO PESQUERO</b></p> <p>Pescadores artesanales legalmente organizados</p>

### 4.8.3 Plan Táctico de Acción

El Banco Nacional de Fomento, sucursal Chunchi tiene a la disposición de sus clientes productos y servicios financieros con la más alta calidad de servicio, con una imagen sólida, para así lograr obtener un firme posicionamiento con la intermediación financiera, esto lo logrará haciendo más énfasis en todas sus actividades de marketing.

#### 4.8.4 Programas-Presupuesto de Marketing

**Cuadro 57. Presupuesto de Marketing**

<b>Banco Nacional de Fomento, sucursal Chunchi</b>												
<b>Presupuesto de Marketing</b>												
<b>2014</b>												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Imagen</b>												
Publicidad en radio	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00								
<b>Capacitaciones</b>												
Capacitación al personal	\$ 200,00											
<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>\$ 350,00</b>	<b>\$ 150,00</b>	<b>\$ 150,00</b>	<b>\$ 150,00</b>								

## 4.9 Reseña histórica del Banco Nacional del Fomento

### Gráfico 48. Presidente Isidro Ayora



Como consecuencia de una época de crisis del sistema financiero que vivía nuestro país en la década de los años veinte llegó la Misión Kemerer, logrando importantes transformaciones en el manejo de la economía y del Estado como la creación del Banco Central del Ecuador y de organismos de control como la Contraloría General del estado y la Superintendencia de Bancos.

Los sectores comercial e industrial contaron desde entonces con mayores posibilidades de acceso a operaciones crediticias. No ocurría lo mismo con el campo agropecuario, cuyos actores atravesaban situaciones difíciles por falta de recursos y de apoyo a sus iniciativas y esfuerzos.

Es en estas circunstancias el Gobierno del Doctor Isidro Ayora, mediante Decreto Ejecutivo del 27 de enero de 1928 publicado en el Registro Oficial N°. 552 del mismo mes y año, crea el Banco Hipotecario del Ecuador.

La condición de sociedad anónima la mantuvo hasta 1937, año en que se transformó en institución privada con finalidad social y pública, autónoma y sujeta a su propia Ley y Estatutos, forma jurídica que la mantiene hasta la presente fecha.

Sucesivas reformas fueron cambiando su estructura hasta que el 14 de octubre de 1943 se expidió la ley que transformó al Banco Hipotecario en el Banco Nacional de Fomento Provincial, la misma que fue publicada en el registro Oficial N°. 942 con fecha 20 de octubre de 1943, durante la administración del Doctor Carlos Alberto Arroyo del Río, presidente Constitucional de la República del Ecuador.

Luego, mediante Decreto N°. 327 del 28 de marzo de 1974, publicado en el Registro Oficial N°. 526 del 3 de abril del mismo año, se expide la nueva LEY ORGÁNICA

DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO. Con esta Ley el Banco Nacional de Fomento adquiere autonomía económica, financiera y técnica.

**Gráfico 49. Primer Directorio del Banco Hipotecario del Ecuador**



De acuerdo con la Ley promulgada el 28 de marzo de 1974, el Banco Nacional de Fomento es una entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública, con personería jurídica y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones.

La autonomía del Banco Nacional de Fomento está plenamente garantizada en la Constitución política vigente, y la Institución, en todas sus operaciones, sólo está sujeta al control de la Superintendencia de Bancos.

Hasta el año 1999, el Banco Nacional de Fomento presentó una serie de dificultades cuya problemática impidió asumir eficientemente su rol de Banca de Desarrollo, que se reflejó principalmente por el estancamiento de la actividad crediticia, bajos niveles de recuperación y problemas de liquidez. Esto determinó que la Administración desarrolle una serie de acciones a fin de revitalizar su estructura financiera-crediticia y retomar el rol de importante intermediario-financiero. En este sentido, se ha continuado desarrollando las estrategias enmarcadas dentro del Plan Estratégico y de Reactivación Institucional.

En la Reforma del Decreto Ejecutivo N° 696 de 14 de marzo de 2011, suscrito por el Señor Presidente Constitucional de la República del Ecuador; Econ. Rafael Correa Delgado, en el cual se estableció lo siguiente:

Art. 1.- El Directorio del Banco Nacional de Fomento estará integrado por los siguientes vocales:

El Presidente de la República o su delegado, quien lo presidirá;

El Ministro Coordinador de la Política Económica o su delegado;

El Ministro Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad o su delegado;

El Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca o su delegado; y,

El Ministro de Industrias y Productividad o su delegado.

El BNF tiene nuevas atribuciones, después que el Congreso Nacional se allanó al veto parcial del Ejecutivo en las reformas a la Ley de esta institución financiera.

En las reformas también se establece que el crédito se ampliará a los sectores acuicultor, minero, forestal, pesquero y turístico. De igual manera se definieron los tipos de crédito que se otorgarán para el fomento y desarrollo, comercial, de consumo y micro crédito.

La nueva Ley exige al Estado que implemente los seguros como mecanismo de protección contra riesgos y contingencias que puedan afectar el pago de los créditos al Banco. Este seguro deberá estar cubierto con el aporte del Estado y el beneficiario del crédito. El aporte estatal, según determina la ley aprobada, se hará con cargo al Fondo de Ahorro y Contingencias.

Chunchi es una Sucursal. Dependiente de la zonal Riobamba. Abierta al público desde el 13 de mayo de 1974, y su fiesta local se celebra el 4 de julio.



#### 4.9.1 Misión

Fomentar el desarrollo socio-económico y sostenible del país con equidad territorial, enfocado principalmente en los micro, pequeños y medianos productores a través de servicios y productos financieros al alcance de la población.

#### 4.9.2 Visión

Ser la institución referente de la banca de fomento y desarrollo en gestión eficiente, que aporta al logro de los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.

#### 4.9.3 Valores

- Liderazgo
- Honestidad
- Compromiso
- Proactividad
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo

Gráfico 50. Valores Institucionales BNF



## Matriz de Objetivos y Estrategias de la Gestión Financiera

El entorno financiero de las organizaciones es un factor determinante para lograr el éxito, sobre todo en la micro y pequeña empresa donde su limitación financiera les obliga a destinar los escasos recursos que poseen de manera más eficiente para lograr sobrevivir en el mercado. En sí, el modelo de gestión financiero que se plantea sirve como herramienta para resolver problemas sustanciales con los que cuenta el Banco Nacional de Fomento, sucursal Chunchi y que si no son controlados a tiempo pueden ocasionar graves pérdidas.

Una vez analizados los Estados Financieros del Banco Nacional de Fomento, sucursal Chunchi, se encontraron ciertos problemas sobre los cuales debe tomar las respectivas acciones correctivas.

El modelo de gestión financiera planteado está enfocado en dar un tratamiento especial a las cuentas de mayor importancia en la la organización, mismas que de acuerdo al análisis financiero realizado, se ha determinado que tienen debilidades lo que ha ocasionado que el Banco Nacional de Fomento, sucursal Chunchi presente ineficiencia en la optimización de los recursos.

La gestión financiera se aplicará a la administración de la cartera de crédito, apalancamiento financiero, utilidad, liquidez y rentabilidad del banco, por lo que los objetivos para cada uno de ellos se plasman en la siguiente matriz:

**Cuadro 58. Matriz de Objetivos y Estrategias de la Gestión Financiera**

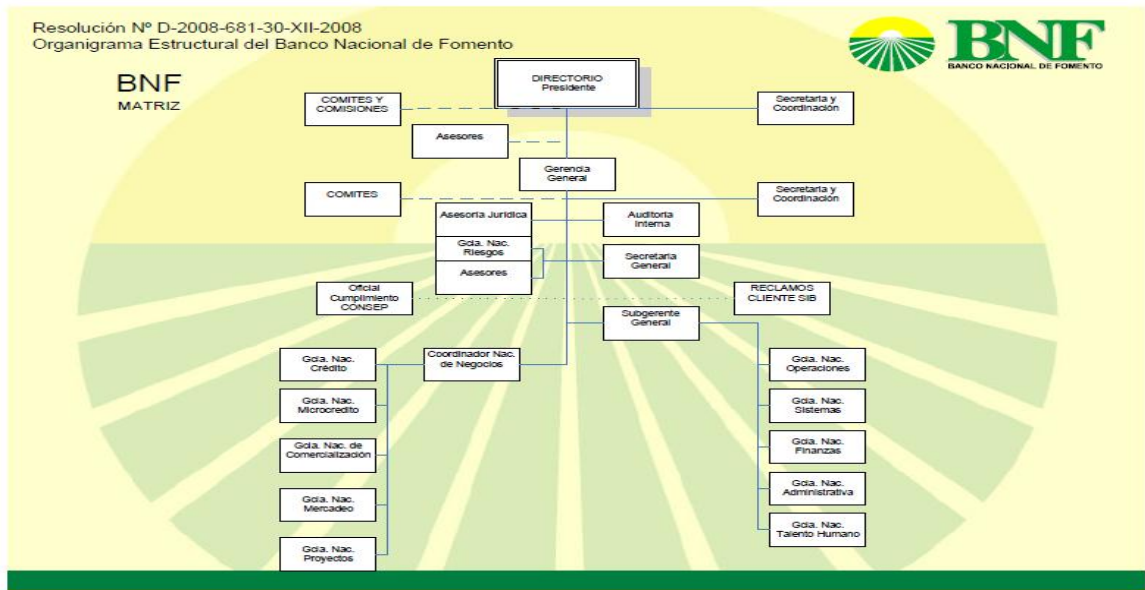
Objetivos	Estrategias
Mejorar la Administración de la Cartera de Crédito.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejar el riesgo crediticio con la ayuda de un sistema de evaluación y gestión automáticas de riesgos para la gestión directa de los riesgos de la rentabilidad y del crédito.</li><li>• Determinar la solvencia de sus clientes y seleccionar la política de relaciones más rentables, mientras atrae nuevos clientes calificados y potenciales.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar predicciones precisas sobre la calidad de su cartera de créditos.</li> <li>• Gestión efectiva máxima de la calidad de su cartera de créditos al emplear modelos matemáticos de riesgo crediticio, gestión de decisiones versátiles e informes de carteras basados en alertas.</li> <li>• Estudiar la cartera desde varias perspectivas.</li> </ul>
<p>Utilizar el Apalancamiento Financiero como un mecanismo para cubrir con sus obligaciones inmediatas.</p>	<p>Tomando en cuenta que no posee obligaciones a largo plazo, la estrategia sería la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiar con fondos propios los créditos a largo plazo y con fondos de terceros los de corto plazo.</li> </ul>
<p>Incrementar la utilidad del banco mediante la reducción de los gastos operacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El directorio debe asegurarse que la alta gerencia controle el riesgo de liquidez.</li> <li>• Tener una estructura administrativa para ejecutar en forma efectiva la estrategia de liquidez.</li> <li>• Adquisición de sistemas de información adecuados para medir, monitorear, controlar e informar el riesgo de liquidez.</li> <li>• Aplicar excesos de liquidez en instrumentos de rápida realización.</li> <li>• Diversificación de las fuentes de fondeo.</li> <li>• Mantener un porcentaje de los depósitos en activos con niveles de liquidez elevada.</li> <li>• Evitar la concentración de activos y pasivos en pocos clientes.</li> <li>• Efectuar un control diario de la liquidez.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservar una base de depósitos.</li> <li>• Contar con un nivel de activos que permita atender los retiros de fondos, tomando en consideración la experiencia histórica.</li> </ul>
Mejorar la liquidez del banco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de las fuentes de fondeo.</li> <li>• Mantener un porcentaje de los depósitos en activos con niveles de liquidez elevada.</li> <li>• Evitar la concentración de activos y pasivos en pocos clientes.</li> <li>• Efectuar un control diario de la liquidez.</li> </ul>
Mejorar los niveles de rentabilidad	<p>Para mejorar la rentabilidad del banco es necesario aplicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de productos y servicio financieros.</li> <li>• Administración de clientes.</li> <li>• Administración de ventas o colocaciones.</li> <li>• Administración de operaciones.</li> <li>• Gestión de portafolios y riesgos.</li> <li>• Administración bancaria.</li> </ul>

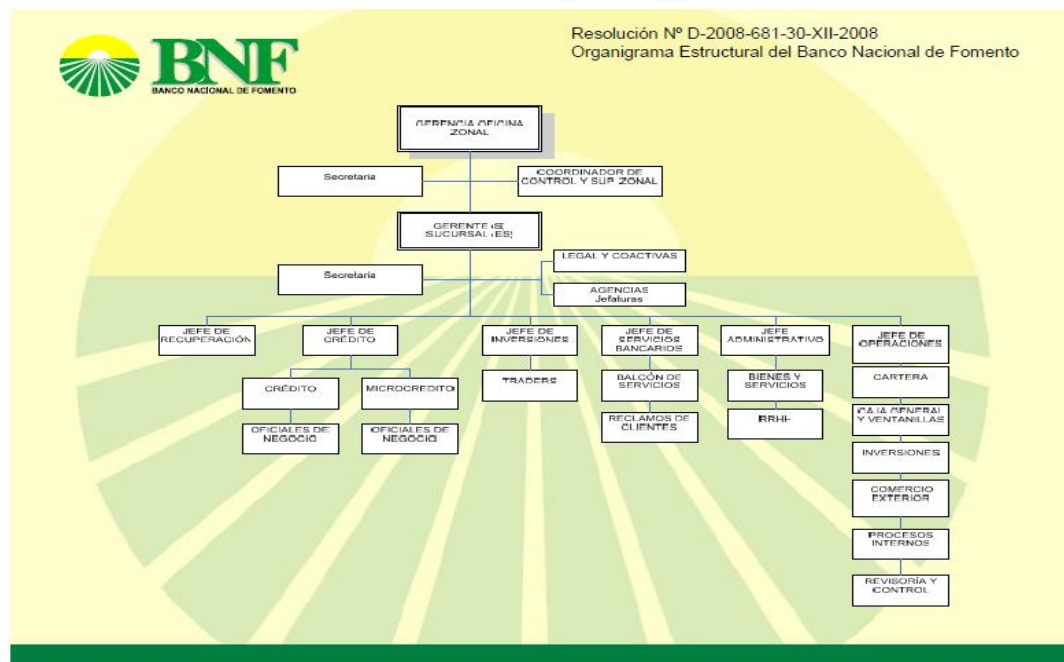
#### 4.10 Organigrama Estructural de la Gestión Financiera

**Gráfico 51. Organigrama Estructural de la Matriz**



Fuente: Banco nacional de Fomento

**Gráfico 52. Organigrama Estructural del Banco Nacional de Fomento Sucursal a nivel zonal y por sucursales.**



Fuente: Banco nacional de Fomento

**Gráfico 53. Organigrama Estructural del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.**



NOMBRES	CARGOS
Ing. Kléver Xavier Valle Logroño.	Gerente Comercial
Ing. María Hortencia Manzano	Jefe Operativo
Abg. José Renato Ortega	Asesor Legal
Ing. Luis Miguel Guamán	Asesor Microcrédito 1
Ing. María Norma Pomaquiza	Asesor Microcrédito 2
Ing. Narcisa Rodríguez Soto	Asesor Crédito
Tlg. Viviana Paola Aguirre	Recibidor Pagador
Sra. Viviana Cecilia Molina	Asistente Administrativo A
Sra. Lisseth Narváez Campos	Recibidor Pagador
Ing. Lourdes Espinoza Lasso	Asistente Servicios Bancarios

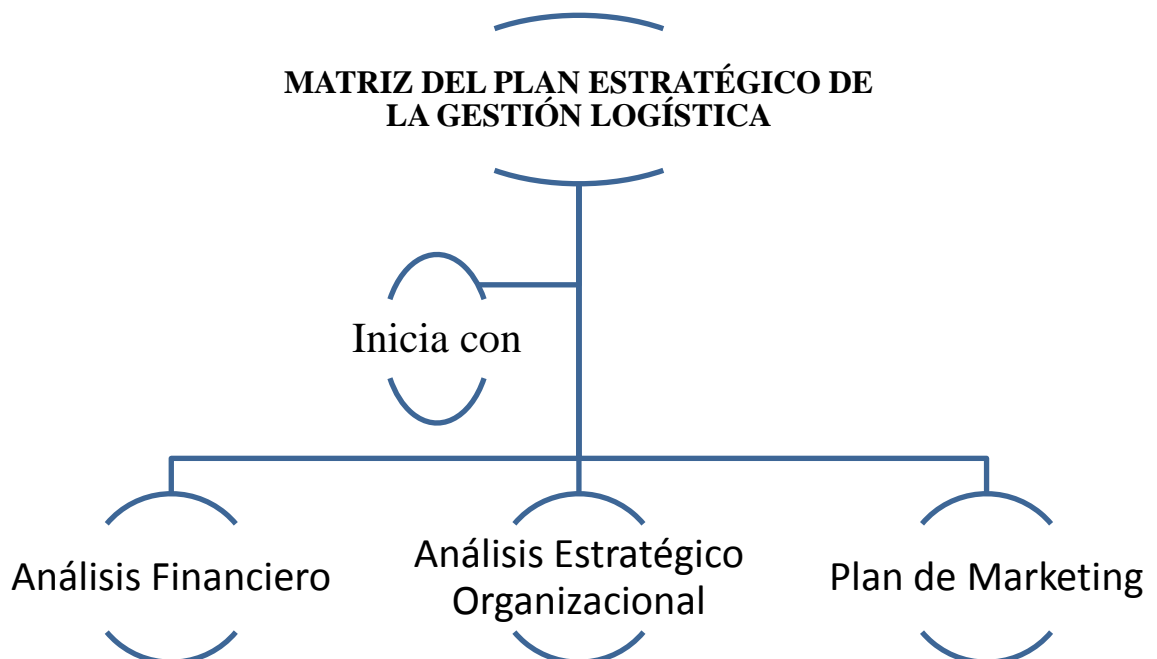
#### 4.10.1 Gestión Logística

Dada la importancia de la Logística en lo relacionado con el manejo y administración de la cadena de abastecimiento de productos y servicios, resulta imprescindible hoy en día tener una buena gestión logística ya que se ha transformado en un verdadero activo empresarial, sinónimo de eficiencia y excelencia en el servicio, lo cual se traduce en generar mayor valor.

#### 4.11 Matriz del Plan Estratégico de la Gestión Logística

Al ser el Banco Nacional de Fomento una institución cuya función en el mercado es la intermediación financiera, la gestión logística al igual que la gestión financiera se basa exclusivamente en los tres ejes principales que son el Análisis financiero, el análisis estratégico organizacional y el plan de marketing.

**Gráfico 54. Matriz del Plan Estratégico**



#### 4.12 Matriz de Objetivos y Estrategias de la Gestión Logística

**Cuadro 59. Matriz de Objetivos y Estrategias G.L.**

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>
Realizar el Análisis Financiero de los años 2011 y 2012 del Banco Nacional de Fomento, sucursal Chunchi.	Utilizar los métodos de análisis financiero como son: Análisis Horizontal Análisis Vertical Tendencias Indicadores Financieros.
Efectuar el Análisis Estratégico Organizacional.	Identificar los factores internos y externos de la organización. Analizar en la institución las fuerzas competitivas de Porter.
Confeccionar un Plan de Marketing.	Identificar la situación actual de la organización. Elaborar el Presupuesto.



## CONCLUSIONES

Llevada a cabo la investigación, es de vital importancia dar a conocer las conclusiones obtenidas en el desarrollo de la misma:

- El Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi no una debida administración del riesgo, ya que únicamente disponen de un reglamento de crédito.
- El Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, emite con frecuencia los microcréditos agro-productivos, además se puede indicar que las garantías solicitadas para otorgar los créditos son prendarios y quirografarios.
- El Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, otorga el crédito a sus clientes, luego de 15 días de presentar la solicitud.
- En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi existen créditos no liquidados por falta de pago de sus clientes.
- Las inspecciones sobre las inversiones de los créditos, así como el seguimiento de los mismos no se realizan por falta de personal en la sucursal.
- El Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi se limita a realizar operaciones financieras, más no planifica, planes, programas y presupuestos de inversión en su sucursal.
- La falta de capacitación de los funcionarios de la sucursal ocasiona el desaprovechamiento del sistema informático que posee el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.

## RECOMENDACIONES

En base a la investigación en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, nos permitimos hacer las siguientes recomendaciones:

- Es necesario contar con una guía para la administración del riesgo crediticio, definiendo en el mismo con claridad y precisión los criterios bajo los cuales la sucursal debería aplicar los procesos crediticios para colocar y recuperar los créditos.
- Es necesario buscar mayor protección de los activos productivos, a la vez de implementar políticas de cobro de la cartera vencida, así como provisionar adecuadamente los créditos incobrables y evitar castigos, que generen pérdidas para la sucursal.
- Colocar créditos, y mejorar el rendimiento de la sucursal, implementando políticas de promoción, captaciones y de capitalizaciones con valores que no generen demasiado costo.
- Maniobrar la liquidez mediante la cartera de crédito o cualquier otro activo productivo, que genere mejor utilidad a la institución financiera.
- Establecer una campaña agresiva de publicidad de los créditos que ofrece la institución con la finalidad de darse a conocer en el mercado.

## BIBLIOGRAFIA

- Carreto, J. (Abril de 2007). *Fundamentos de la Mercadotecnia*. Obtenido de Macro Ambiente Externo de la Mercadotecnia: [upromkt.blogspot.com/2007/04/macro-ambiente-externo-de-la.html](http://upromkt.blogspot.com/2007/04/macro-ambiente-externo-de-la.html)
- Chiriboga Rosales, L. A. (2007). *Sistema Financiero*. Quito-Ecuador.
- Emery, D. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. Pearson Educación.
- Pinar, C., & Rivas, E. (2007). *Monografias.com*. Obtenido de [www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml](http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml)
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivos*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Sánchez, D. (2010). *uta.edu.ec*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2013, de [uta.edu.ec](http://uta.edu.ec): <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/2000>
- Wild, J. (2007). *Análisis de Estados Financieros*. México: McGraw-Hill/Interamericana de México.
- www.buenastareas.com*. (08 de 2012). Obtenido de Ensayo Definición de Política: [www.buenastareas.com/ensayos/Ensayos-Definicion-De-Politica/4988725.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/Ensayos-Definicion-De-Politica/4988725.html)
- Aching, C. (2008). *Matemáticas financieras para la toma de decisiones*
- Andresen, A. (2008). *Diccionario de Economía y Negocios*.
- Fainstein, H. & Abadi, M. (2007). *Libro Tecnologías de Gestión-polimodal*. Editorial Aique
- Ilpes, (2012). *Guía para la presentación de proyectos*. Economía y Demografía.

Lock, Dennis. (2004). Gestión de proyectos. Planificación, presupuesto, control y evaluación de proyectos. Madrid: Editorial Paraninfo.

Miranda, J. (2003). Gestión de Proyectos. Identificación, formulación y evaluación financiera, económica y social de proyectos. Colombia: MM Editores. Cuarta Edición.

Roscoe, D. & Mckeown, P. (2006). Modelos cuantitativos para administración. México: Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.

Schroeder, R. (2004). Administración de operaciones. Tercera Edición. México: Editorial McGraw-Hill.

Solá, F. (2009). Planificación estratégica: metodología. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito.

Thompson, A. & Strickland, A. J. III (2007). Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas, Trad. Patricia Ibarra y Miguel Sánchez. México: Editorial McGraw-Hill.

Van Horne, J. (2008). Fundamentos de Administración Financiera, 11ª ed. México: Prentice-Hall. Pág. 126.

# ANEXOS

## Anexo No 1.

