



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previo a la obtención del título de:**

**LICENCIADOS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA LINEA DE LOS MICROCRÉDITOS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL PUYO, CANTÓN PASTAZA, PROVINCIA DE PASTAZA PERÍODO 2014.**

**AUTORES:**

**MYRIAM CRISTINA FIALLOS REYES**

**KLEVER ROLANDO RUIZ MONTERO**

**PUYO – ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por los señores, Myriam Cristina Fiallos Reyes y Klever Rolando Ruiz Montero, quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Jorge Antonio Vasco Vasco

**DIRECTOR**

---

Ing. Hernán Vinicio Villa Sánchez

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Nosotros, Myriam Cristina Fiallos Reyes y Klever Rolando Ruiz Montero, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autores, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 30 de mayo de 2016

---

**Myriam Cristina Fiallos Reyes**

**CI. 1600468225**

---

**Klever Rolando Ruiz Montero**

**CI.1600405144**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar queremos agradecer a Dios, por fortalecer nuestras mentes y espíritus con los que hemos sabido seguir adelante a pesar de las adversidades que se han presentado en el camino para llegar a cumplir los objetivos que tenemos en nuestras vidas.

Agradecer a nuestras familias por ser el soporte fundamental en todo momento, en el cual nos hemos apoyado porque junto a ellos hemos pasado momentos de felicidad y tristeza, que se han venido presentando en el día a día, y sabemos que ellos están felices por alcanzar esta meta.

A mismo queremos dar nuestro más sincero agradecimiento a la Escuela Superior del Chimborazo, por poner como maestros a los docentes de la más alta calidad y tener en su excelentes colaboradores, los cuales han sido guía de la parte académica para formarnos como profesionales con una nueva visión enfocada en los momentos actuales que vive nuestra sociedad.

## **DEDICATORIA**

A nuestro hijo Mateo Nicolás Ruiz Fiallos, por ser la parte más importante de nuestras vidas, motor el cual nos permite seguir adelante, luchar ante todos los obstáculos que se presenten siempre pensando en poderle dar un futuro en el cual pueda desenvolverse más fácilmente, y pueda llegar a cumplir sus objetivos.

A nuestros padres por ser guías permanentes, desde nuestra niñez gracias a ellos hemos aprendido principios y valores como la humildad, dignidad, perseverancia, a seguir sin desmayar en la lucha por alcanzar las metas que se tiene en la vida.

**KLEVER ROLANDO RUIZ MONTERO**

**Y**

**MYRIAM CRISTINA FIALLOS REYES**

# ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Resumen ejecutivo.....	x
Summary.....	xi
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2. Delimitación del Problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1. Antecedentes históricos. ....	7
2.2 FUNDAMENTACION TEORICA.....	11
2.2.1. Planificación estratégica .....	13
2.2.4. “Propósitos de la planeación estratégica” .....	14
2.2.5. Beneficios de la planificación estratégica .....	14
2.2.6. Errores en la planeación estratégica .....	15
2.2.7. Modelo de planeación estratégica.....	15
2.2.8. Tipos de estrategias .....	18
2.2.9. Proceso de planificación estratégica.....	21
2.2.10. Beneficios del Plan Estratégico. ....	32

2.2.11.	Planeación Estratégica Financiera .....	33
2.2.12.	Administración .....	33
2.2.13	Administración estratégica .....	36
2.2.14.	Definición de Administración Financiera.....	38
2.2.15.	Índice de Morosidad .....	38
2.2.16.	Que es una Política .....	39
2.2.17.	Manual de procedimientos o Reglamento .....	40
2.2.18.	La gestión cuantitativa.....	40
2.2.19.	La gestión cualitativa.....	41
2.2.20.	Concesión de Créditos .....	41
2.2.21.	Qué es el Crédito .....	43
2.2.22.	Qué es Cartera .....	44
2.2.23.	Índices Financieros .....	45
2.3.	IDEA A DEFENDER .....	47
2.3.1.	Idea general.....	47
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		48
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	48
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	48
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	49
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	50
3.4.1	Técnicas de investigación.....	51
3.4.2	Instrumentos de investigación .....	52
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		61
4.1	TEMA.....	61
4.2.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	61
4.2.1.	IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD.....	61
CONCLUSIONES .....		102
RECOMENDACIONES.....		103
BIBLIOGRAFIA .....		104

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Resumen de las estrategias con sus respectivas subcategorías .....	20
Tabla N° 2: Redacción de una declaración de visión. Qué hacer, qué evitar. ....	24
Tabla N° 3: Esquema integral para la formulación de la estrategia.....	26
Tabla N° 4: Pasos para construir la Matriz de Evaluación del Factor Externo	27
Tabla N° 5: Formato básico de la Matriz de Perfil Competitivo .....	28
Tabla N° 6: Pasos para elaborar una Matriz de Evaluación del Factor interno (EFI).....	29
Tabla N° 7: Las cuatro estrategias que desarrolla la matriz FODA.....	30
Tabla N° 8: Cuadrantes de la Matriz PEYEA.....	31
Tabla N° 9: La Matriz Interna y Externa (IE) .....	31
Tabla N° 10: Características de cada cuadrante de la matriz de la estrategia principal .....	32
Tabla N° 11: Políticas de crédito del Banco .....	53
Tabla N° 12: Tasa de interés y recargos a que estaba sujeto .....	54
Tabla N° 13: Fechas para cancelar su crédito.....	55
Tabla N° 14: Reestructuración de su crédito .....	56
Tabla N° 15: Visitas mensuales de su asesor.....	57
Tabla N° 16: Explicación con claridad las posibilidades de pago .....	58
Tabla N° 17: La atención que le brinda su asesor.....	59
Tabla N° 18: Crédito en nuestra institución.....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Modelo integral de planificación estratégica .....	16
Gráfico N° 2: Definición del negocio .....	22
Gráfico N° 3: Componentes Básicos de una misión.....	23
Gráfico N° 4: Políticas de crédito del Banco .....	53
Gráfico N° 5: Tasa de interés y recargos a que estaba sujeto .....	54
Gráfico N° 6: Fechas para cancelar su crédito.....	55
Gráfico N° 7: Reestructuración de su crédito .....	56
Gráfico N° 8: Visitas mensuales de su asesor.....	57
Gráfico N° 9: Explicación con claridad las posibilidades de pago.....	58
Gráfico N° 10: La atención que le brinda su asesor .....	59
Gráfico N° 11: Crédito en nuestra institución .....	60

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La propuesta estratégica tiene como objetivo la planificación estratégica financiera para la recuperación de cartera vencida de la línea de los microcréditos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Puyo, Cantón Pastaza, Provincia de Pastaza periodo 2014, es una Institución Financiera, del sector público, que a lo largo del tiempo ha contribuido con el desarrollo de los pequeños y grandes productores del país, y específicamente en la provincia de Pastaza. En los últimos años, su participación en la economía de los sectores productivos se ha incrementado de manera significativa Sin embargo, esto a su vez evidenció un problema que aunque parezca menor, es de gran trascendencia: la debilidad o ausencia de políticas de crédito. Esta problemática conlleva, a un incremento de los índices de morosidad, distorsionándose así la cultura crediticia de los usuarios del banco. La planificación estratégica financiera para recuperación de cartera vencida se desarrolla enfocado a la generación de políticas de colocación y recuperación de créditos, que tengan como principios de sustento la prevención de la morosidad mediante la realización de mejores análisis de riesgo; y, el fomento a la recuperación de créditos en mora, a través de técnicas de cobranzas Tales como: Se recomienda las políticas crediticias, sino también procedimientos concretos, o protocolos de actuación para la colocación y recuperación de créditos para disminuir de esa forma las tasas altas de cartera vencida.

Palabras claves: PLAN ESTRATÉGICO, RECUPERACIÓN DE CARTERA, MICROCRÉDITOS

---

**Ing. Jorge Antonio Vasco Vasco**  
**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## SUMMARY

This research is intended to carry out Strategic Financial Planning for recovering past-due portfolio from banking microcredit operations at the Banco Nacional de Fomento from canton of Pastaza in the Pastaza province during the 2014 term.

This Strategic Financial Planning was developed from the analysis of past-due portfolio of de banking microcredit operation records, from the control of credit boards to credit matrix as well as reviewing decision- making addressed to generate credit colocations and credit collection polices focusing on prevention of the past-due portfolio by improving the risk analysis through the use of research tools for data collection such as the observation, survey and interview.

After the study results it is advisable for the Credit Department to have a function manual which not only states the specific functions of the credit and collections officers but also the credit approval system establishing the levels of approval based on the amount of financial exposure and the assessed credit risk, so as to ensure this credit institution maintain adequate credit recovery levels and these banking microcredit operations lay on clear credit policies, protocols and procedures for a better credit collocation and recovery and thus, to diminish the high past-due portfolio rates.

**RESEARCH KEY WORDS:** <STRATEGIC FINANCIALPLANNING> < PAST-DUE PORTFOLIO RECOVERY> <MICROCREDITS>

## INTRODUCCIÓN

El Banco Nacional de Fomento Sucursal Puyo, es una de las instituciones públicas del sistema financiero que está presente en la ciudad de Puyo. Dicha institución financiera, presenta falencias en su gestión, debido a la ausencia de políticas de administración financiera, que permitan minimizar la cartera vencida. A esto adicionando la inestabilidad administrativa a la que se enfrenta, y que con lo explicado, podemos, concluir que las expectativas económicas no serán cumplidas de la mejor forma.

El problema básico para que ocurra la situación descrita, es que no se cuenta con un sistema de evaluación de riesgos financieros, que permita una calificación del peticionario del crédito y un monitoreo posterior del crédito, una vez que éste es entregado. De esta manera, al no recuperarse la cartera vencida en los plazos previstos, se genera una brecha financiera que no permitirá atender las necesidades de nuevos clientes, incrementándose así el riesgo financiero de la misma institución y por tanto el posicionamiento del banco en el sistema financiero.

Con el antecedente descrito, la presente investigación analiza la problemática por la que el BNF incurre en los problemas señalados y propone una forma práctica de solucionarlas, a partir de las normas administrativas internas de esta institución. De esta manera, el resultado esperado, será la propuesta de un Sistema Alternativo de Recuperación de Créditos, que pueda ser aplicado en el BNF de la ciudad de Puyo.

El trabajo de disertación que aquí se describe, fue desarrollado bajo la siguiente estructura y contenidos en los que se ha organizado la investigación:

**CAPÍTULO, I;** Se detalla el tema y se presenta el planteamiento del problema, formulación del problema, la justificación y los objetivos de la tesis.

**CAPÍTULO II;** Se presentan los antecedentes investigativos, fundamentación teórica, Idea a defender y señalamiento de las variables.

CAPÍTULO III, Se detalla el enfoque, la modalidad básica de la investigación, tipos de investigación, la población y muestra, y la recolección de la información, así como su procesamiento.

CAPÍTULO IV; Se determina el Marco Propositivo, análisis e interpretación de resultados, conclusiones y recomendaciones.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El plan estratégico es un programa operativo y de actuación que contiene los objetivos y políticas que se pretende alcanzar, además del cómo nos proponemos lograrlo. Se lo plasma en un documento de consenso que contiene las decisiones macro que van a orientar la gestión empresarial.

Esto implica que se debe trazar un mapa de la organización, un tablero de control administrativo, entre otros. Que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión a través de convertir los proyectos en acciones: tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados.

En el transcurso de la vida institucional el Banco Nacional de Fomento ha definido como misión el “Impulsar con la participación de actores locales y nacionales, la inclusión, asociatividad y control social, mediante la prestación de servicios financieros que promuevan las actividades productivas y reproductivas del territorio, para alcanzar el desarrollo rural integral”, como consta en su página web institucional.

Las organizaciones públicas y privadas tienen como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de las operaciones mediante el uso correcto de los recursos disponibles ya sean tangibles o intangibles, para establecer procesos y políticas a fin de generar o superar los resultados esperados, planteando la efectiva toma de decisiones ante las operaciones crediticias que realiza el Banco.

El banco cuenta con procesos y políticas bien definidas, que garanticen el análisis, aprobación y recuperación oportuna de créditos, procesos que deberían involucrar políticas adecuadas, métodos y procedimientos que permitan identificar y describir las entradas, actividades, salidas, controles, recursos financieros de la institución, tareas las cuales deben ser descritas de forma secuencial y al detalle, los responsables, en tiempo real y tiempo de demora, pero que lamentablemente hasta el momento no se ha definido

los procesos que se debe seguir para estas actividades que permita mejorar la gestión de recuperación crediticia.

Adicionalmente al no contar con procesos bien definidos en el departamento de crédito, como herramienta esencial de cualquier gestión, se puede comprometer gravemente los recursos monetarios captados de los socios, que posteriormente son colocados en créditos por el Banco de Fomento.

Los problemas mencionados se identificaron por investigación directa en el lugar de los hechos, detectándose los más relevantes que requieren una urgente atención pues se constituyen cuello de botella e impiden la recuperación oportuna de los microcréditos

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿La elaboración de una planificación estratégica financiera que permita la recuperación de cartera vencida de la línea de microcréditos del banco Nacional de Fomento Sucursal Puyo, Cantón y Provincia de Pastaza podrá minimizar el índice de morosidad que se mantiene en la actualidad?

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

La planificación estratégica financiera:

Delimitación del Campo de Acción.- Planificación Estratégica.

Delimitación Espacial.- Banco Nacional de Fomento Sucursal Puyo Cantón y Provincia de Pastaza

Delimitación Temporal.- Período comprendido entre el 1 de enero de 2014 y el 31 de diciembre de 2014.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Como es conocido por todos el negocio principal de las instituciones financieras se encuentra en la colocación de dinero a fin de mediante una tasa activa de interés se generen rendimientos adecuados de las inversiones realizadas.

En el planteamiento del problema se determinaron varias causas que estaban generando un elevado grado de morosidad de la línea de microcréditos que estaban afectando las políticas determinadas por la administración de la institución.

La investigación permitirá mitigar ciertas deficiencias encontradas en los estudios previos en las áreas de talento humano, atención a los clientes, tecnología, administración y finanzas que han provocado un inadecuado manejo de las políticas crediticias de esta institución, con el diseño de la planificación estratégica financiera para recuperar la cartera vencida de la línea de microcrédito se logrará mayor compromiso por el personal dedicado a estas tareas en el departamento específico, una seguridad informática que nos entregue información efectiva y eficaz para la toma de decisiones, un adecuado control de procesos crediticios, una atención adecuada a los clientes lo que redundará en un uso eficiente de los recursos financieros.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar la Planificación Estratégica Financiera de la recuperación de cartera vencida de la línea de los microcréditos del Banco Nacional de Fomento sucursal Puyo, cantón y provincia de Pastaza, con el propósito de minimizar el índice de morosidad que se mantiene en la actualidad.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Investigar en diferentes fuentes bibliográficas los conceptos básicos que fundamenten científicamente la teoría de la propuesta.
- Diagnosticar los factores que inciden en la recuperación de cartera vencida de la línea de microcrédito del Banco Nacional de Fomento sucursal Puyo.
- Diseñar un modelo de implementación de estrategias y políticas para minimizar el impacto de la recuperación de cartera vencida

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.**

Plan estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en la ESPOCH, de la ciudad de Riobamba, periodo 2010; para este procedimiento tiene como objetivo realizar un adecuado manual de cartera vencida dentro de los estándares que son de interés para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Autor Cristian Javier Basantes Moreno

Entre las principales falencias, en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, existen reglamentos para efectuar la cobranza, sin embargo no son aplicados y muchos de estos están obsoletos, por lo que se presenta en la investigación un sistema adecuado para el mejor manejo de cartera de crédito y cuentas por cobrar que sin duda va a optimizar los recursos y disminuir la morosidad que es el principal problema en esta entidad financiera

Otra tesis revisando cuyo título es:

**Investigación de las estrategias de posicionamiento de instituciones financieras de la CACECH, de la ciudad de Riobamba, periodo 2014;** Autor Jorge David Oña Albán

Para este procedimiento tiene el objetivo de la presente tesis es realizar una investigación de las estrategias de posicionamiento de instituciones financieras y con estos resultados para que ayude a difundir los nuevos y actuales productos y servicios financieros y que permita posicionar en la mente de sus asociados las ventajas que esta institución brinda a sus asociados.

Este estudio ha permitido presentar nuevas estrategias las mismas que ayudaran a la realización efectiva para realizar el cobro de cartera vencida en la línea de microcréditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo.

Se recomienda al Gerente y al Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo que se aplique el presente manual de identidad corporativa y se usen las estrategias adecuadas de recuperación de cartera vencida.

## **Estrategias financieras cooperativa de ahorro y crédito pacifico de la ciudad de Riobamba, periodo 2013, Autora, Curillo Malan María Amelia.**

La finalidad de este trabajo es realizar estrategias para la captación de fondos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico de la ciudad de Riobamba, que permita contribuir al eficiente desarrollo de las actividades.

Cabe destacar que la institución es nueva en el mercado y como tal carece de tácticas de cobranza. Para poder realizar este proyecto se realizó un diagnóstico de la situación actual, De dicho estudio se determinó que la cooperativa no cuenta con alternativas de productos de captación, de la encuesta realizada se comprobó que un gran número de encuestados no identificó el logotipo de la Cooperativa y no saben dónde está ubicada, fenómenos que ha interferido en la captación de fondos, estos datos facilitó la elaboración de estrategias.

Las estrategias fueron diseñadas acorde al nivel del ciclo de vida por el que atraviesa la Banco.

### **2.1.1. Antecedentes históricos.**

#### **Reseña histórica**

El Banco Nacional de Fomento es una entidad financiera de desarrollo, autónoma de derecho privado y finalidad social y pública. Como respuesta a los problemas anotados se creó mediante Decreto Ejecutivo, dictado el 27 de enero de 1928, por el Gobierno Provincial del Dr. Isidro Ayora y publicado en el registro oficial N-552 del mismo mes y año el “Banco Hipotecario”, hoy Banco Nacional de Fomento, iniciando sus actividades el 4 de Marzo de 1928 con un capital autorizado de 15 millones de sucres y 8 millones de capital pagado, se constituyó como una sociedad de derecho privado del cual el gobierno era el mayor accionista y podría elegir tres de los siete miembros del directorio, los cuatro restantes representaban a grupos de accionistas privados de Bancos Nacionales y extranjeros y de la Empresa Fosforera Nacional.

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

Desde que se creó el Banco Hipotecario del Ecuador este experimentó varias reformas que han ido cambiando su estructura, el 14 de Octubre de 1943, se expide una ley que transformó al Banco Hipotecario en Banco Nacional de Fomento, con la obligación de mantener un Banco Provincial en cada una de las provincias de la sierra y la costa , y en 1944 se dictó la Ley Organizacional del sistema de crédito de fomento, que es el punto de partida del sistema que rige actualmente y que organizo a los Bancos Provinciales dentro de una estructura nacional.

La misión (CURRAN,1958) y la del Banco Interamericano de Desarrollo en 1964, realizaron algunos estudios, con expertos nacionales, y determinaron la introducción de varias reformas, las que permitieron configurar la actual organización del Banco Nacional de Fomento, cuya Ley Orgánica dictada el 24 de Noviembre de 1964, tuvo vigencia el 1 de diciembre del mismo año. En virtud de esta ley, se unificó al anterior sistema de crédito de fomento, que contaba con una casa Matriz y Bancos provinciales autónomos, en una sola institución, mediante la transformación de los bancos provinciales en sucursales de la casa Matriz.

“En cuanto a la conformación del Banco Nacional de Fomento Sucursal Puyo, inicia su labor de servicio desde el 1 de marzo de 1955, en esta ciudad, con la denominación de Banco Provincial de Pastaza, con una organización autónoma y bajo el régimen de un directorio conformado por cuatro miembros: un delegado por el Banco de Fomento, otro por las industrias, otro por el Centro Agrícola cantonal y el Gerente Titular de la sucursal, el directorio era elegido para cuatro años, pudiendo ser reelegidos, también se nominaba un delegado por el Municipio, pero se suprimió esta delegación debido a las estructuras de Banco de Fomento. A este directorio se le determina un cupo operativo al cual se debía ajustar las operaciones crediticias, si el monto debía elevarse a resolución de la Matriz.

## **Fundamentación Legal**

De la Base Legal.- La representación legal, tanto judicial como extrajudicial del banco, la tiene el Gerente General.

En los actos y contratos judiciales y extrajudiciales que se realizaren en las sucursales debidamente establecidas, o que se establecieren tendrán la representación legal de la Institución los Gerentes de dichas sucursales con las facultades y limitaciones que les señalaren estos estatutos y los reglamentos del Banco, el Directorio y el Gerente General.

## **Del Objetivo**

Con el propósito de cumplir lo dispuesto en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento, el presente reglamento tiene por objeto normar la tramitación, concesión, administración y recuperación de los créditos destinados a los sectores agropecuario, manufacturero, comercial y de servicios, a fin de estimular y acelerar el desarrollo socioeconómico de los micro, pequeños y medianos empresarios del país.

Es obligación de las sucursales y agencias del BNF ejecutar el programa anual de crédito y de recuperación de cartera aprobado por el directorio, el mismo que entrara en vigencia a partir del 1 de enero del respectivo ejercicio económico.

## **Fundamentación Administrativa**

En la banca, como en otras áreas el líder sigue subordinado en una manera casi intuitiva, no obstante, para que un supervisor realice bien su trabajo se deberá guiar por la administración por objetivos, en la cual deberá existir una coordinación, bajo el principio de unidad de dirección es decir que todas sus acciones deberán estar encaminadas hacia las metas de organización.

La administración permite a los supervisores planear y evaluar democráticamente el trabajo que realiza cada uno de sus subordinados, así como también permite realizar un seguimiento de las causas que obstruyen su eficiencia.

En la organización debe existir una clara definición de deberes y responsabilidades de todas las personas que conforman el equipo de trabajo, tal definición constituirá en la estructura organizativa de la entidad, mediante la cual se definen con claridad las responsabilidades de cada uno de los funcionarios. Aún el empleado de menor categoría tiene derecho a saber con la mayor exactitud posible que se espera de él.

En todas las organizaciones la responsabilidad de estas actividades recae sobre el gerente que en el caso del Banco Nacional de Fomento Sucursal Puyo se lo define como líder, el mismo que se encargará de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar todo el proceso o modelo de gestión que se va a desarrollar en la organización.

### **Misión**

Impulsar con la participación de actores locales y nacionales, la inclusión, asociatividad y control social, mediante la prestación de servicios financieros que promuevan las actividades productivas y reproductivas del territorio, para alcanzar el desarrollo rural integral.

### **Visión**

Al 2017 consolidarse como la institución articuladora del desarrollo rural, mediante la provisión de servicios financieros confiables, eficientes y eficaces, que promuevan en el espacio rural el desarrollo de las familias, comunidades y sectores productivos estratégicos para el país.

### **Valores**

- Honestidad
- Innovación
- Proactividad
- Responsabilidad
- Calidad de Servicio

## **Servicios que ofrece el BNF:**

### **Cuenta de Ahorros**

Cuenta de carácter de ahorro, custodia de dinero que se mantiene a disposición del cliente, teniendo una tasa de interés, que suele estar definida por políticas determinadas en el Banco Central y en la Superintendencia de Bancos y Seguros.

### **Cuentas Corrientes**

Cuenta de carácter de ahorro, custodia de dinero disponible con retiros por medio de cheques, no gana intereses.

### **Transferencias Nacionales e Internacionales**

### **Inversiones**

Corto Plazo

Largo Plazo

### **Crédito**

- Fondos Propios
- Microcrédito
- Vehicular
- Compra de tierras
- Bono de Desarrollo
- Socio Siembra

## **2.2 FUNDAMENTACION TEORICA**

(Fiallos, M, 2016) Al iniciar esta investigación en necesario analizar los orígenes de la crisis financiera , la misma que podríamos manifestar que comenzó a finales del año 1997 y 1998 por varios factores internos, externos y climáticos; como la caída brusca del precio internacional del petróleo, fuertes daños ocasionados por

el fenómeno del niño, efectos de la crisis financiera asiática, rusa y brasilera, déficit de la cuenta corriente a inicios de 1998, todo ello hizo imposible la política de bandas cambiarias que el Gobierno había adoptado, esto obligó a las autoridades de control a flotar el sucre a principios de 1999.

Dicha depreciación afectó a los bancos ya que sus balances estaban parcialmente dolarizados, sus ingresos en sucres respaldaban sus pasivos en dólares, ocasionando la inevitable elevación de su cartera vencida y el bajo nivel de la cobranza en efectivo; y, por la falta de confianza en dichas entidades los depositantes empezaron a retirar su dinero agravando más su iliquidez; frente a ello, las autoridades trataron de frenar esta crisis bancaria a fines del año 1998, por medio de una garantía total de los depósitos y el congelamiento de los mismos.

(Beckerman-Solimano, 2008) Sin embargo, esta medida ocasionó serias distorsiones en la actividad económica; por lo que, las autoridades se vieron forzadas a entregar dichos depósitos gradualmente, pero a la vez también el Banco Central se vio obligado a entregar créditos a los bancos con el fin de evitar que el sistema de pagos colapsara y duplicó la base monetaria en 1999, profundizando más la depreciación del tipo de cambio

(Salvador 2000.) Con dichos antecedentes, se hace necesario tomar decisiones drásticas y cambiar el sistema monetario, pues entre el año 1999 y 2000 la inflación diaria alcanzó valores del 9%, el Banco Central estaba pagando intereses del 200% por los Bems y Mini Bems, los acuerdos internacionales con el Fondo Monetario Internacional (FMI) seguían estancados, los plazos se acortaban cada vez más y la sociedad en general aclamaban cambios en el manejo político, económico y social del país, con lo cual se profundiza más aún la crisis y el Gobierno toma como última salida el proceso de dolarización.

Es así, como el 9 de Enero del 2000 el Gobierno de turno fija el tipo de cambio, el mismo que estaba flotando por más de 11 meses y anuncia que mandaría al Congreso Nacional los proyectos de ley necesarios para dolarizar completamente la economía ecuatoriana, pues el sucre había perdido dos tercios de su valor frente al dólar en 1999 y un cuarto de su valor solo en la primera semana del 2000,

además el PIB también cayó en un 7.3% en términos reales, mientras los bancos se preparaban para la oficialización del dólar en el mes de Marzo del mismo año, enfrentando una profunda crisis de iliquidez al mismo tiempo que debían devolver los depósitos congelados un año antes, razón por la cual varios bancos grandes quebraron y las operaciones de crédito se suspendieron.

### **2.2.1. Planificación estratégica**

### **2.2.2. Concepto de planificación estratégica**

La planificación estratégica ha sido abordada por varios autores con diferentes puntos de vista. A continuación se considera los conceptos de dos autores, en quienes se han encontrado algunas similitudes:

(Muñiz, 2009) La planificación estratégica es un proceso, que establece las directrices para alcanzar los objetivos y metas planteadas por la organización, luego de un análisis pormenorizado de aspectos tanto internos como externos, de efectos positivos y/o negativos. En este análisis se debe incluir indicadores destinados a medir y evaluar el desempeño (financiero y laboral) de la empresa.

(Baca, 2013) Mientras Gabriel Baca la define como una herramienta que permite visualizar y alcanzar el futuro deseado de una empresa, siendo necesario determinar estrategias, proyectos, etc., para anticiparse a los cambios en el mercado que alterarán su participación en el mismo; a través de ésta situación se podrá conseguir nuevas ventajas competitivas, afianzar o perder las ya existentes.

Analizado los dos puntos de vista, se concluye que los conceptos se complementan entre sí, por ésta razón, se han extraído elementos importantes, incorporándolos en nuestra perspectiva. Por lo tanto la planificación estratégica es un proceso integral, cuyo propósito es encaminar a las organizaciones lucrativas y no lucrativas, hacia su visión empresarial. Durante este proceso se debe considerar dos aspectos fundamentales:

El primero de ellos es, la aplicación de herramientas de gestión (Balanced Scorecard) destinadas a evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el segundo aspecto es la participación y compromiso de todos los empleados.

### **2.2.3. Principios de la planificación estratégica**

(García & Valencia, 2007) Una planificación estratégica debe apoyarse en los siguientes principios.

La planificación debe ser objetiva, es decir, fundamentarse en situaciones reales. Debe adaptarse a los cambios del entorno dinámico. Debe ser medible en términos cualitativos y cuantitativos. La planificación es proceso sistémico, es decir, considera a la organización como un todo. La planificación estratégica debe ser viable, es decir realizable en un periodo de tiempo establecido, considerando los recursos disponibles. Para su desarrollo se necesario la participación de todos los empleados.

### **2.2.4. “Propósitos de la planeación estratégica”**

Los propósitos de llevar a cabo una planificación estratégica dentro de una empresa son:

Contar con una metodología práctica que permita formular y redefinir periódicamente objetivos y estrategias. Orientar los esfuerzos hacia el fortalecimiento de su visión, misión, objetivos y posición competitiva. Desarrollar objetivos específicos de cada departamento o división acordes con la visión y misión del negocio. Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos.

### **2.2.5. Beneficios de la planificación estratégica**

(Navajo, 2009) Los beneficios de implementar la planificación estratégica en una organización, se encuentran resumidos en los siguientes.

Permite a la empresa anticiparse a los cambios que se presenten, al analizar aspectos de su entorno. Identifica y selecciona aquellas actividades, estrategias, medidas, etc., esenciales en el cumplimiento de los objetivos, con el propósito de canalizar hacia esas

acciones todos los esfuerzos y recursos disponibles (financieros, económicos, humanos, materiales y tecnológicos). Evita destinar recursos en actividades que no están alineadas con los objetivos estratégicos.

Mejora la comunicación interna entre directivos y empleados de la empresa, dando paso a una apropiada interacción, que incentive su participación en la toma de decisiones. Vigila el desempeño de los empleados, a través del cumplimiento de los objetivos, permitiendo aplicar medidas correctivas a los responsables.

### **2.2.6. Errores en la planeación estratégica**

(David, 2003) Los errores más comunes incurridos por los gerentes o responsables de una organización, al inicio, durante y después del proceso de planificación estratégica se detallan a continuación;

Declaración confusa de la misión y visión de la institución, al ser la línea base para la planificación. Implantación de estrategias exitosas seguidas por los competidores, sin analizar las necesidades de la empresa y clientes. Prescindir de la participación y colaboración del talento humano en el proceso de planificación estratégica, desde el momento que se decide contratar los servicios de una persona especializada. Pensar que la socialización de los resultados preliminares y finales obtenidos de la planificación, estén dirigidos únicamente a los gerentes y jefes departamentales o de división, dejando de lado a los demás empleados y colaboradores que integran la organización.

### **2.2.7. Modelo de planeación estratégica**

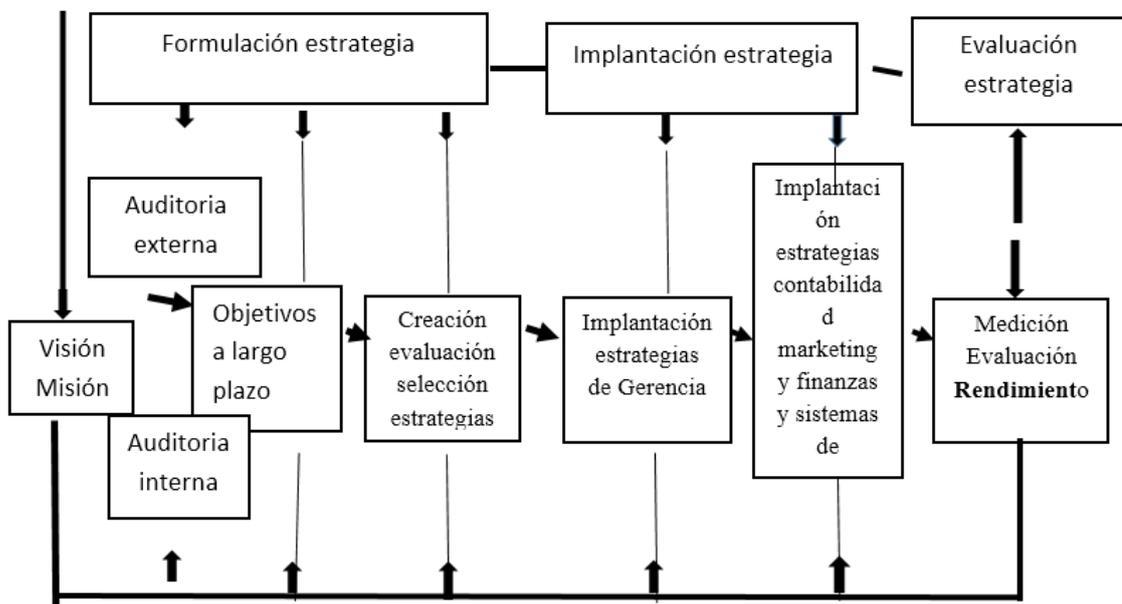
(David, 2003) Consideramos apropiado aplicar para nuestro estudio el proceso de planificación estratégica planteada, al ser un procedimiento sencillo de comprender, está dividido en tres etapas: formulación, implantación y evaluación de la estrategia.

Formulación de la Estrategia: Recaba información auténtica sobre la empresa, inicia por la visión, misión y valores, continúa con los análisis: interno (auditoría interna) y externo (auditoría externa) de los cuales se extraen las fortalezas – debilidades y oportunidades –

amenazas respectivamente. Con los resultados obtenidos se procede a definir los objetivos estratégicos que se desean alcanzar y finaliza con la aplicación de distintas matrices que permiten el diseño y selección de las estrategias más convenientes para la empresa.

Implantación de las Estrategias: El siguiente paso es la implantación de las estrategias seleccionadas para cada una de las áreas de la organización, por ejemplo: gerencia, marketing, contabilidad, talento humano, investigación y desarrollo si es una empresa industrial entre otros. Evaluación de las Estrategias: Finaliza con la medición y evaluación de los resultados obtenidos (incrementos en la rentabilidad, productividad, mayor efectividad en la ejecución de los procedimientos internos, etc.), siendo necesario la aplicación de herramientas gerenciales (Cuadro de Mando Integral), para llevar a cabo la finalidad de la etapa. Se visualiza las etapas de formulación, implantación y evaluación de la estrategia con sus respectivos componentes.

**Gráfico N° 1: Modelo integral de planificación estratégica**



Fuente: Fred David Conceptos de administración estratégica.

En primer lugar se presenta el Modelo de Planificación Estratégica de Fred David, el cual se desglosa en tres etapas, con las siguientes fases:

## **1. Formulación de la estrategia.**

- a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- b. Realización de una auditoria externa e interna.
- c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.

## **2. Implantación de estrategias.**

- a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

## **3. Evaluación de la estrategia**

- a. Medición y evaluación del rendimiento.

Así mismo David establece que las auditorias tanto externa como interna conllevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para las cuales es necesaria la participación de los gerentes y empleados de la organización. “La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.” El autor considera esta etapa como la más exigente y que requiere de mayor disciplina, así como de una amplia motivación de los gerentes hacia sus empleados. En la última etapa, evaluación de la estrategia, David manifiesta que “los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.” Del mismo modo, el autor plantea que en esta etapa existen tres actividades fundamentales:

- 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales:
- 2) la medición del rendimiento, y
- 3) La toma de medidas correctivas.”.

### **2.2.8. Tipos de estrategias**

(Ramos & Sánchez, 2013) Es fundamental conocer las diferentes connotaciones del concepto de estrategia, antes de llevar a cabo una clasificación.

Son caminos necesarios de emprender en los distintos niveles que integran una organización (corporativo, negocios, funcional y operativo), para cumplir los objetivos planteados.

(Roig, 2011). Son rutas de actuación propuestas, destinadas a alcanzar los objetivos fijados por una organización. Parte de iniciativas lógicas y creativas, necesarias para crear el elemento sorpresa frente a sus competidores directos identificados.

Hoy en día, las empresas pueden optar por múltiples estrategias o una combinación entre las mismas, de acuerdo a sus necesidades, a continuación se realiza una “clasificación de las estrategias”.

#### **2.2.8.1. Estrategias de integración.**

Llamadas también como estrategias de integración vertical, su objetivo es obtener el control sobre los distribuidores, proveedores y competidores.

Integración hacia delante: Obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o vendedores minoristas. Integración hacia atrás: Busca la obtención de la propiedad o aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Integración horizontal: Busca la propiedad o aumento del control sobre los competidores, convirtiéndose en la estrategia de crecimiento más aplicada en muchas industrias por sus exitosos resultados

#### **2.2.8.2. Estrategias intensivas**

Tienen como finalidad desarrollar esfuerzos para mejorar la posición competitiva de empresa en el mercado.

Penetración en el mercado: Aumentar la participación de los productos/servicios presentes en los mercados a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Desarrollo de mercados: Venta de los productos o servicios presentes de una empresa en nuevas áreas geográficas, distintas a las actuales. Desarrollo de productos: Mejoramiento o modificación de los productos/ servicios, lo que implica grandes inversiones en investigación y desarrollo. Las maniobras más utilizadas son: añadir nuevas características y ampliar la línea de productos.

### **2.2.8.3. Estrategias de diversificación**

Actualmente no son tan utilizadas por los riesgos que conlleva dirigir distintas actividades.

Diversificación Concéntrica: Incorporar productos o servicios nuevos, pero relacionados con los productos – servicios que ofrece actualmente la empresa. Diversificación horizontal: La adición de productos y/o servicios nuevos, pero no relacionados con la cartera de productos (servicios) existentes, diseñados para los clientes actuales. Diversificación de conglomerados: La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, diseñada para clientes potenciales.

### **2.2.8.4. Estrategias defensivas**

Recorte de gastos: o estrategia de reorganización ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades.

Enajenación: Es la venta de una división o parte de una empresa. Se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas.

Liquidación: es la venta en partes de todos los activos por su valor tangible, por lo tanto, se convierte en una estrategia difícil de seguir emocionalmente porque reconoce la derrota de la organización.

### 2.2.8.5. Estrategias genéricas de Michael Porter

(Colina, 2009) Fueron planteadas por Michael Porter con la finalidad de conseguir a través de ellas ventajas competitivas. Estas son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque

Liderazgo en costos: el resultado esperado con la aplicación de ésta estrategia es: obtener costos bajos en el proceso de producción, posibilitando el aumento en los niveles de ventas por un precio bajo.

Diferenciación: plantea que, los nuevos productos y/o servicios elaborados por una empresa sean únicos, por sus cualidades, características o atributos, diferenciándolos de los ofertados por la competencia.

Enfoque: identificar el segmento de mercado, donde se va centrar todos los esfuerzos de la organización por satisfacer las necesidades no atendidas y tienen un alto potencial de crecimiento, a través del portafolio de productos y servicios elaborados.

La elaboración de la siguiente tabla tiene como objetivo resumir las estrategias tratadas en párrafos anteriores, dividiéndolas en categorías y subcategorías respectivamente.

**Tabla N° 1: Resumen de las estrategias con sus respectivas subcategorías**

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Integración	Integración hacia adelante Integración hacia Atrás Integración Horizontal
Intensivas	Penetración en el mercado Desarrollo de mercados

	Desarrollo de productos
Diversificación	Diversificación Concentrista Diversificación Horizontal Diversificación de conglomerados
Defensivas	Recorte de gastos Enajenación Liquidación
Estrategias Genéricas	Liderazgo Diferenciación Enfoque

Elaborado por: Autores

### **2.2.9. Proceso de planificación estratégica.**

Se distingue tres etapas: filosófica, diagnóstico o analítica y operativa. En los siguientes párrafos se explican detalladamente cada una de ellas.

#### **2.2.9.1. Etapa filosófica**

Se define la misión, visión, seguida del establecimiento de los valores institucionales y las políticas que rigen a la organización para un adecuado funcionamiento.

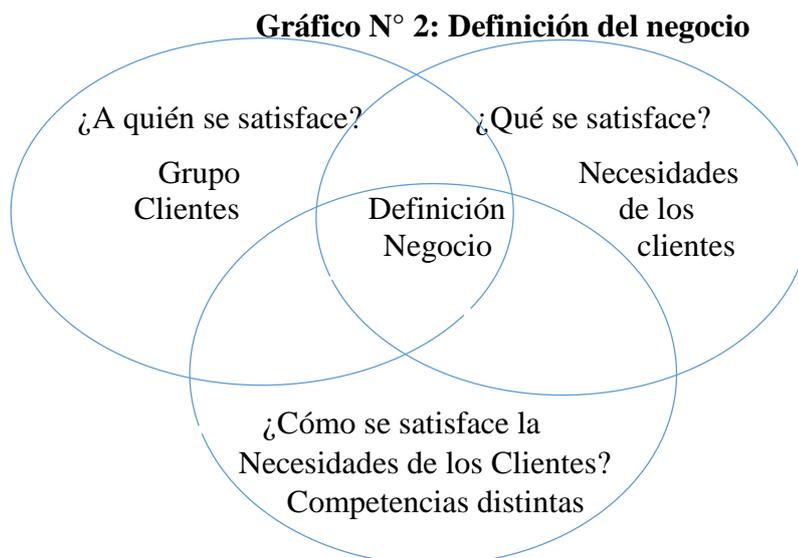
## 2.2.9.2. MISIÓN

(Dess, Eisner, & Lumpkin, 2011) A continuación, se presenta diferentes conceptos sostenidos por autores sobre ¿Qué es una misión? La misión debe transmitir al gerente, colaboradores y en especial a los clientes, el propósito de la organización, poniendo de manifiesto los elementos que la diferencia de otras empresas como su ventajas competitivas si las tiene, origen del negocio, entre otros.

(Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012) La misión es sinónimo de identidad, ésta detalla la naturaleza, las actividades y los esfuerzos que realiza una empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, a través de sus productos o servicios.

(Hill & Jones, 2009) La misión es la esencia de una empresa, enfatiza claramente las actividades que desempeña la organización y las necesidades que se van a satisfacer, con la adquisición o contratación de los productos y/o servicios dentro del mercado objetivo.

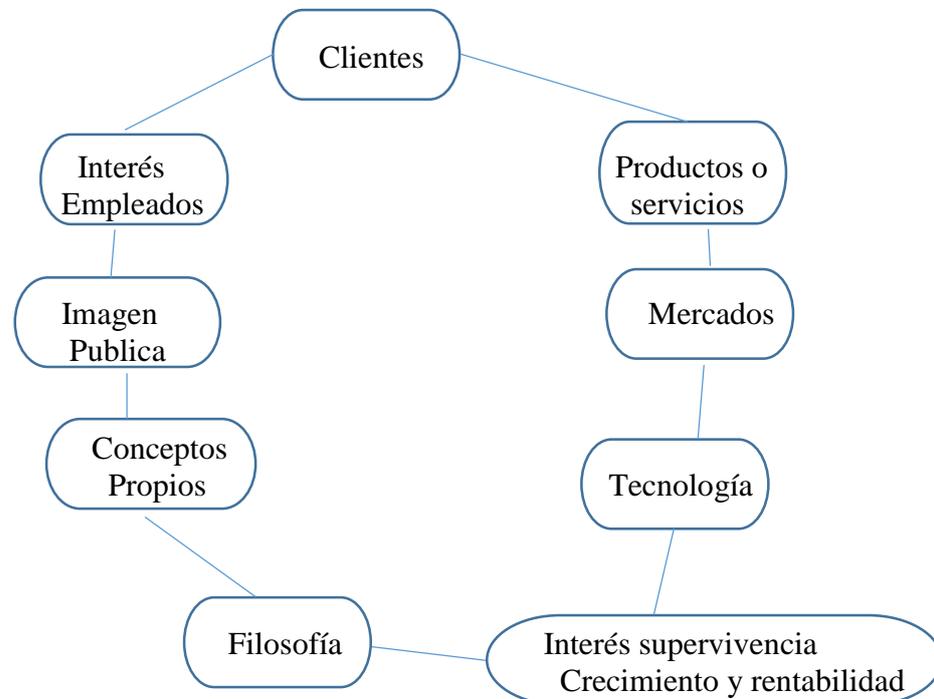
De los conceptos planteados anteriormente por distintos autores, llegamos a la conclusión que la misión ofrece una perspectiva del negocio, resumido en la siguiente Gráfico.



Fuente: Hill C, Jones G. Administración estratégica 8va edición

Para una buena declaración de la misión, es necesario cumplir con nueve componentes básicos.

**Gráfico N° 3:** Componentes Básicos de una misión



**Fuente:** Fred David, Conceptos de Administración Estratégica

## VISIÓN

“Se refiere a como se visualiza en el futuro al ente objeto de estudio, en el contexto económico, social en el que se desenvuelve”.

“Una visión representa un destino y despierta la pasión que sirve de impulso puede tener éxito o no según que todo lo demás suceda de acuerdo con la estrategia de una empresa”<sup>6</sup>.

Los autores concuerda que al hablar de visión, estamos hablando de una condición futura anhelada, por ende cada uno de los esfuerzos emprendidos por la organización estarán dirigidos a cumplir con esa condición. Para la correcta redacción de una visión hay que tomar en cuenta los aspectos que se deben incluir y aquellos que se deben evitar.

**Tabla N° 2: Redacción de una declaración de visión. Qué hacer, qué evitar.**

QUÉ HACER	QUÉ EVITAR
Presente una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición en el mercado que se pretende conseguir	No escatime al especificar hacia dónde se dirige la empresa
Describa el curso estratégico trazado y las clases de cambios que ayudarán a la compañía.	Una visión no trata de lo que la compañía alguna vez hizo o hace ahora, sino de “hacia dónde vamos
Sea lo bastante específico para ofrecer una guía en la toma de decisiones y asignación de recursos	Evitar un lenguaje tan general que permita que la empresa persiga casi cualquier oportunidad
La flexibilidad debe estar presente en el curso trazo para ajustarse a los cambios	No exprese la visión en términos poco inspiradores
La ruta y la dirección deben plantearse dentro de posibilidades razonables	No ofrecerá una identidad exclusiva a la compañía
El rumbo elegido debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados	Evite el uso de superlativos como “el mejor”, “el más exitoso”,
Debe comunicarse con facilidad para dar un sentido de dirección y propósito	La visión demasiado extensa tiende a perder enfoque y significado

**Fuente:** Thompson A; Peteraf, M; Gamble, J; Strickland, A Administración estratégica

### 2.2.9.3. VALORES INSTITUCIONALES

Las percepciones de los autores sobre valores son diversas, en seguida se presentan dos puntos de vista:

(Hill & Jones, 2009) Los valores son un conjunto de pautas que orientan el comportamiento de los directivos y del talento humano de una organización hacia el cumplimiento de la misión.

(Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012) Los valores son los cimientos para la construcción de sólidas relaciones laborales entre el talento humano, configurando de esta manera su mentalidad para alcanzar la visión y misión de la institución.

Como conclusión podemos decir que aquellos gerentes que seleccionan adecuadamente los valores de su organización están fomentando el compromiso en su talento humano ya que estos guiarán las actividades diarias.

#### **2.2.9.4. Políticas**

Las políticas, son directrices o lineamientos que permiten una respuesta rápida y efectiva frente a determinados imprevistos o problemas.

#### **2.2.9.5. Análisis del área administrativa y financiera**

Comprende el análisis de los recursos financieros de la organización en estudio, es decir, como son administrados dichos recursos en beneficio de la institución. La información en la que se sustente, debe reflejar exactamente cada una de las transacciones realmente acontecidas porque guían la toma de decisiones, se encuentran resumidas en los estados financieros (balance general y estado de resultados), es necesario emplear indicadores que faciliten su interpretación.

Tiene como finalidad evaluar los cambios en la estructura financiera para anticiparse a escenarios futuros poco favorables para la organización. Las personas interesadas en conocer la situación financiera son: propietarios, accionistas, gerentes, organismos de control, inversionistas, empleados, entre otros.

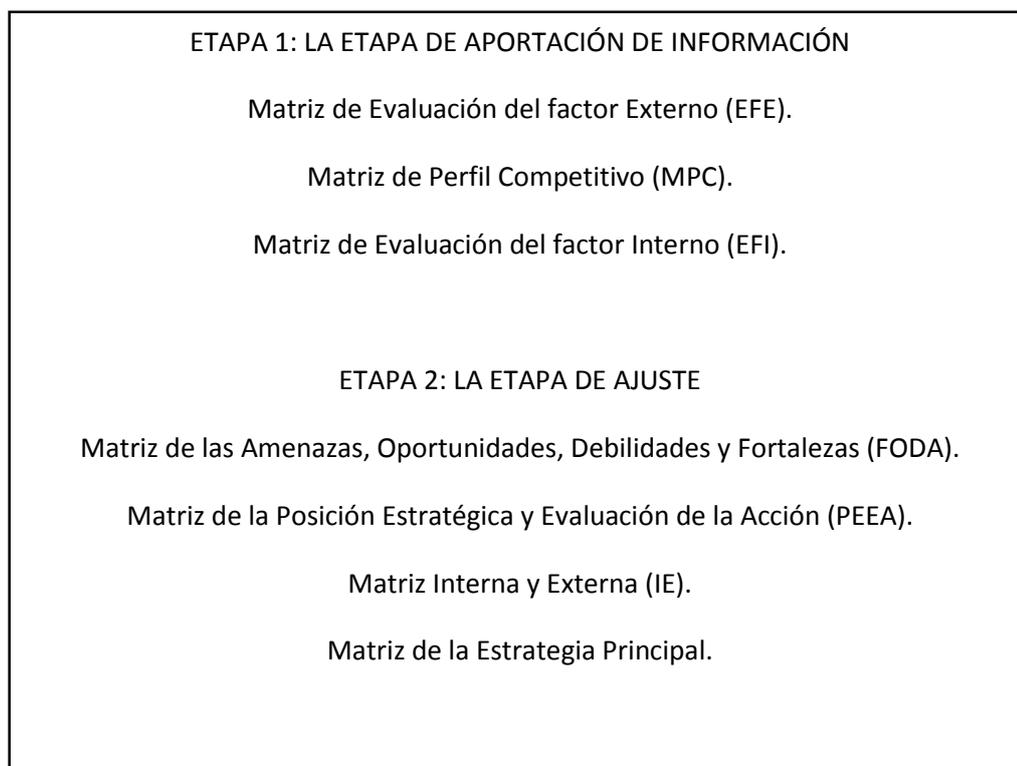
#### **2.2.9.6. Proceso de formulación de la estrategia**

El modelo aplicado para el proceso de formulación de la estrategia es el planteado por Fred David, quién propone dividir en tres grandes etapas, caracterizadas por la constante retroalimentación, dichas etapas son:

Etapa de aportación de la Información, Etapa de ajuste y Etapa de decisión.

Para recabar información confiable en cada etapa es necesario aplicar distintas herramientas, a continuación se explica un esquema integral que detalla las tres etapas y las matrices que serán utilizadas.

**Tabla N° 3:** Esquema integral para la formulación de la estrategia.



**Fuente:** Fred David. Conceptos de Administración Estratégica.

#### **2.2.9.6.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)**

La Matriz de Evaluación del Factor Externo identifica el conjunto de amenazas y oportunidades, las más importantes que generan ventajas competitivas para la empresa.

Se extrae los factores de éxito, luego del análisis de cada uno de los elementos del macroambiente o auditoría externa.

(David, 2003) Es primordial seguir cinco pasos para la construcción de la Matriz de Evaluación del Factor

Externo, desarrollados en la siguiente tabla

**Tabla N° 4: Pasos para construir la Matriz de Evaluación del Factor Externo**

<b>PASOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Elabore una Lista</b>	De factores externos: Oportunidades y amenazas, incluyendo un total de 10 a 20 factores. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices, etc.
<b>Asigne un Valor</b>	A cada factor desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Indica la importancia relativa del factor para tener éxito en el sector. La suma de todos los valores debe ser igual a 1.0.
<b>Asigne una clasificación</b>	De 1 a 4 a cada factor, para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales a dicho factor, donde:  4 = la respuesta es excelente 3 = la respuesta está por arriba del promedio 2 = la respuesta es de nivel promedio 1 = la respuesta es deficiente.  Tanto las amenazas y oportunidades pueden recibir una clasificación de 1, 2, 3 o 4.
<b>Determine el valor ponderado</b>	Multiplicando el valor de cada factor por su clasificación.
<b>Determine el valor ponderado total</b>	Sumando los valores ponderados destinados a cada variable.

**Fuente:** Fred David. Conceptos de Administración Estratégico

#### **2.2.9.6.2. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

Establece análisis comparativo, entre una empresa con sus principales competidores para visualizar la posición estratégica de la organización en estudio.

La matriz de perfil competitivo consiste en designar:

Una calificación a cada uno de los factores de éxito tanto internos como externos identificados (Escalona, 2009).

Las clasificaciones van desde fortalezas principales hasta debilidades

principales con la siguiente ponderación:

4 = Fortaleza Principal

3 = Fortaleza Menor

2 = Debilidad Menor

1 = Debilidad Principal

**Tabla N° 5: Formato básico de la Matriz de Perfil Competitivo**

FACTORES PARA EL ÉXITO	VALOR	EMPRESA No. 1		EMPRESA No. 2		EMPRESA No. 3	
		CLASIFI	PUNT.	CLASIFIC.	PUNT.	CLASIFIC.	PUNT
<i>TOTAL</i>							

**Fuente:** Fred David. Conceptos de Administración Estratégica

### 2.2.9.6.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

La Matriz de evaluación de factor interno se encarga de evaluar del grupo de fortalezas y debilidades de la organización, aquellas que sobresalen y con las cuales se distingue a la empresa de estudio del resto de organizaciones

Las fortalezas y debilidades se determinan después del análisis del microambiente o auditoria interna integrando en la tabla 6 se describe los pasos de la elaboración de la matriz EFI (David, 2003)

**Tabla N° 6: Pasos para elaborar una Matriz de Evaluación del Factor interno (EFI)**

<b>PASOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Elabore una lista</b>	De fortalezas y debilidades, siendo lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas. Utilice un total de 10 a 20 factores internos.
<b>Asigne un valor</b>	De 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor, indicando la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
<b>Asigne una clasificación</b>	Que vaya de: 1 = Debilidad mayor menor 3 = Fortaleza mayor 2 = Debilidad menor 4 = Fortaleza mayor  Las fortalezas reciben la clasificación de cuatro o tres y las debilidades la clasificación de uno o dos.
<b>Obtener valor ponderado</b>	Multiplicando el valor de cada factor por su clasificación.
<b>Sumar</b>	Los valores ponderados para determinar el valor ponderado total de la empresa.

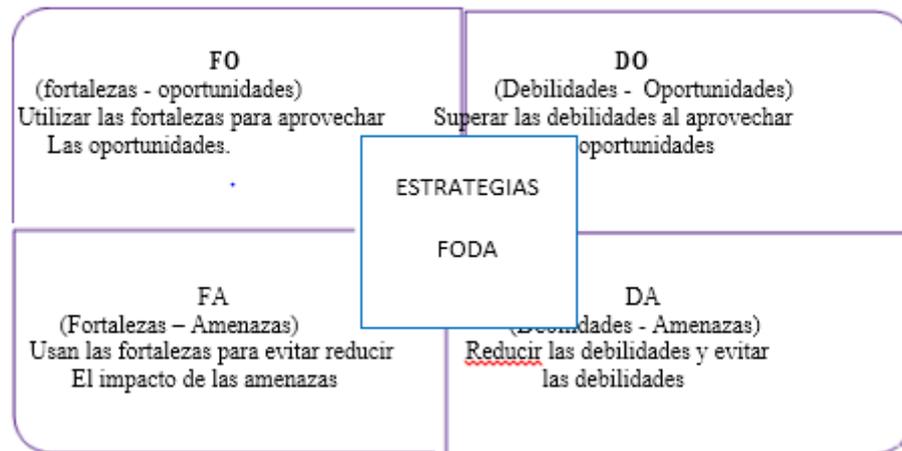
**Fuente:** Fred David. Conceptos de Administración Estratégica

#### **2.2.9.6.4 .MATRIZ DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZA (FODA)**

Es la mas utilizada en la planificacion estrategica al encargarse de la parte elemental de la etapa, que es aoplar las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas de una organización a traves de cuatro tipos grandes de estrategias FO, DO, FA, DA, explicadas en la tabla 7

Estas cuatro estrategias estan integradas en un grupo de estrategias factibles desarrolladas luego del analisis entre los factores internos y externos (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) (Zabala, 2006)

**Tabla N° 7: Las cuatro estrategias que desarrolla la matriz FODA.**



**Fuente:** Fred David. Conceptos de Administración Estratégica

#### 2.2.9.6.5. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la Acción (peyea)

(Arizabaleta, 2004). Es una herramienta que analiza la posición estratégica de la empresa en estudio, considerando dimensiones tanto internas como externas:

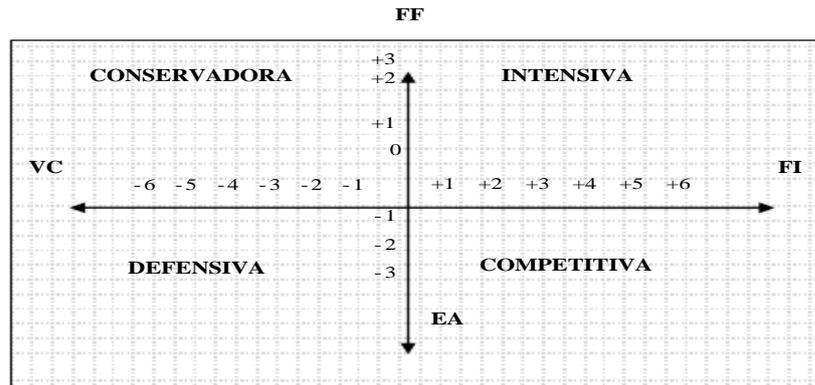
- 1) Internas: fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC).
- 2) Externas: estabilidad ambiental (EA) y fortaleza industrial (FI)

La fortaleza financiera está medida a través de varios indicadores financieros, mientras la fortaleza industrial se vincula con el potencial de crecimiento

La estabilidad ambiental se refiere a las condiciones presentes en el entorno donde compite una empresa, y por último la ventaja competitiva son las ventajas o características únicas, desarrolladas por la empresa frente a sus competidores

Se encuentra dividida en cuatro cuadrantes: intensivos superior derecha conservador superior izquierda, defensivo inferior izquierda y por último tenemos el cuadrante competitivo inferior derecha de la matriz ilustrado a continuación

**Tabla N° 8: Cuadrantes de la Matriz PEYEA**



**Fuente:** Fred David. Conceptos de Administración Estratégica

**2.2.9.6.6. Matriz interna y externa (ie)**

La matriz Interna y Externa conocida también como una matriz de cartera, es una herramienta que utiliza nueve cuadrantes clasificados por regiones:

En cuanto a los puntajes empleados por la matriz para medir sus ejes son: Eje X: 1.0 a 1.99 posición interna débil, 2.0 a 2.99 posición promedio y 3.0 a 4.0 posición interna sólida. Mientras los puntajes del eje Y va de 1.0 a 1.99, 2.0 valor bajo 2.0 a 2.99 valor medio y 3.0 a 4.0 valor alto. Es necesario emplear los puntajes obtenidos en las matrices EFE (eje X) y EFI (eje Y), estos valores son anotarlos en los ejes correspondiente

**Tabla N° 9: La Matriz Interna y Externa (IE)**

**PUNTAJE DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFI**

	Sólido 30 a 40	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Alto 30 a 40	I	II	III
Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

**Fuente:** Fred David. Conceptos de Administración Estratégica

### 2.2.9.6.7. Matriz de la estrategia principal

Conocida también como la matriz de la gran estrategia herramienta empleada por la etapa de ajuste su finalidad es diseñar opciones viables de estrategias, dependiendo del cuadrante en el que se establezca la empresa al evaluar su posición competitiva y crecimiento del mercado (David, 2003)

La tabla 10 describe las características de la empresa de acuerdo a la posición competitiva y crecimiento del mercado.

**Tabla N° 10: Características de cada cuadrante de la matriz de la estrategia principal**

<b>CUADRANTE</b>	<b>POSICIÓN COMPETITIVA</b>	<b>CRECIMIENTO DEL MERCADO</b>
Cuadrante I	Sólida	Rápido
Cuadrante II	Débil	Rápido
Cuadrante III	Débil	Lento
Cuadrante IV	Sólida	Lento

**Fuente:** Fred David. Conceptos de Administración Estratégica

### 2.2.10. Beneficios del Plan Estratégico.

- **Mejora el desempeño de la organización:** Pues tiene un efecto estimulante en las personas, ya que permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo. Según el caso, optimizando la producción de productos o servicios a través de establecer procesos eficientes, efectivos y de calidad que permitirán, de igual manera obtener beneficios económicos, o sea, rentabilidad de la inversión y utilidades para el trabajador, dado su elevado desempeño laboral.

- **Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones:** Como la asignación de recursos humanos, financieros, etc. Puesto que a la vez introduce una forma moderna de gestión, misma que exige un conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a estímulos

externos. Además, requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y mejorar las habilidades de administración, entre otras.

### **2.2.11. Planeación Estratégica Financiera**

(Abraham Lincoln) "Si pudiéramos saber primero dónde estamos (diagnóstico) y hacia dónde vamos (visión, dirección de desarrollo), podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo (plan operativo)"

Para comenzar a entender este tema, primero debemos saber que es un plan financiero es una herramienta le permite a empresarios tener una visión con base en los números de su negocio, trazar objetivos, encontrar la manera más adecuada de llevar lo planeado a la realidad, obteniendo la mayor rentabilidad posible.

Una vez se elabore el presupuesto y se establezcan las metas financieras y se defina una estrategia, es importante realizar una revisión al plan y realizar las correcciones necesarias para el mejoramiento continuo de los procesos.

La planeación estratégica financiera tiene como función la identificación de los objetivos de la empresa, realizar informes acerca de la situación real de la empresa en comparación a periodos anteriores con el fin de establecer estrategias para lograr los objetivos y conseguir el futuro deseado de la compañía.

La Planeación estratégica es una parte importante de las operaciones de la empresa, porque facilita información para coordinar y controlar las actividades para el logro de los objetivos.

### **2.2.12. Administración**

También conocida como Administración de empresas, es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización. La administración es un tema que se define como un conjunto de elementos interrelacionados

entre sí, más que un sistema es una forma de pensar en la que muchas de las personas que ejercen un mandato cambian radicalmente sus estilos, prácticas y valores de supervisión permitiendo que cada subordinado participe en la fijación de los objetivos que realice y se auto supervise y auto controle.

Es un ámbito importante en los estudios bancarios y de administración de empresas. Villacís (1990:86), sostiene que “la administración del crédito es una responsabilidad del Asesor de Crédito, que va desde la planificación, la organización, la dirección, la ejecución, y el control de todo tipo de operaciones con el cliente”. Es decir, este ámbito de la administración bancaria, es de carácter transversal, que involucra a todos los niveles organizativos de una entidad determinada.

Dada la especificidad de la administración de créditos, ésta se ha convertido en una profesión o actividad especializada, que requiere de “años de estudio y experiencia práctica, alguna prueba de aptitud y capacidad y la demostración de vocación para alcanzar un fin más alto que el de obtener un mero triunfo personal.” (Richard 1990:12).

Con lo dicho, se desprende que solamente un funcionario con la capacitación profesional adecuada, puede garantizar la adecuada realización de las diferentes etapas de concesión de un crédito, lo cual redundará enormemente en la fase de recuperación. Si en la etapa de concesión del crédito no se tomaron en consideración las reglas de administración correspondientes, la etapa de recuperación tendrá dificultades o, incluso, podría generarse un crédito irrecuperable.

Durante el proceso de administración del crédito en una entidad bancaria, el asesor quien es responsable de préstamo, debe verificar el movimiento de la cuenta; así como, que el cliente haya entregado toda la información legal que debe proveer, como son: los estados financieros y balances, que permitan en todo momento, verificar la permanencia de los indicadores con los que se aprobó la operación.

#### **2.2.12.1 Objeto de la administración**

El objeto de estudio de la administración son: las organizaciones, su dirección, las técnicas de dirección, la transformación y adaptación de las organizaciones, la teoría de la organización y de la administración.

Para que exista un sentido de satisfacción debe existir un objetivo, lo que da un propósito al esfuerzo; además el objetivo debe tener un significado y valor; así que la definición de objetivo es: "Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere de un campo de acción definido y que sugiera la orientación para los esfuerzos de un dirigente", en esta definición hay cuatro elementos que son:

- Meta
- Campo de acción
- Definición de la Acción
- Orientación

Los Objetivos son importantes para llegar a los resultados deseados; la falta de objetivos hace que la administración sea innecesariamente difícil, si es que se puede hablar en rigor de administración; así que, los objetivos básicos son un prerequisite para determinar cualquier curso de acción y deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de la empresa.

Albert Einstein dijo... "Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo."

A la administración por objetivos también se le llama Administración de Resultados, y administración de metas, estimula la toma de decisiones, aumenta la productividad y mejora la eficiencia administrativa, los resultados determinan el éxito del administrador en el análisis final de la empresa. La clasificación de objetivos en una institución puede ser la siguiente:

- Obtener Utilidades (Económicos)
- Proporcionar buenos productos o servicios
- Mantener a la cabeza de los competidores
- Bienestar de los empleados (Sociales)
- Ser eficiente
- Progresar

### **2.2.13 Administración estratégica**

La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

Es un proceso integral de establecimiento de rumbo, con enfoque holístico, para que una situación actual, se pueda transformar en la situación deseada, determinando qué hacer para lograrlo, vinculando la estructura organizacional con la estrategia, para que los integrantes de la organización puedan interactuar eficientemente enfocados a los propósitos predeterminados.

Es la unión de la administración y planeación estratégica donde el poder de la estrategia es todo es un mecanismo para llevar a cabo los postulados que se elaboran en el marco de la planeación estratégica e involucra a todos los factores productivos de un proceso.

Constituye la actividad del Estado, encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen.

### **Políticas**

Según (Cevallos, 2000) son principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro.

### **Programa**

El autor mencionado (Cevallos, 2000) manifiesta además, que todo pago no recuperable y no pagadero realizado por el gobierno, puede ser con contraprestación o sin ella y para fines corrientes, de capital y de inversión.

### **Evaluación**

El término se emplea para describir el proceso total de estimar el valor de una empresa utilizando su valor contable, su valor de liquidación, su valor de mercado, múltiplos de precio y utilidad.

La investigación para su realización tomará en cuenta los conceptos y aportaciones referentes:

**Administración de empresas.-** Ya que nos ayudará realizar el proceso de planeación, organización, dirección y control de las actividades que se desarrollaran en las Cooperativas para llegar a cumplir los objetivos propuestos.

**Administración de Procesos.-** Contendrá todos los procedimientos que deberá realizar los encargados de créditos y cobranzas.

**Políticas.-** En donde irán todos y cada uno de los lineamientos y la actitud que deben tener las personas encargadas de otorgar un crédito.

**Análisis del entorno.-** Nos servirá para analizar tanto el macro como el micro entorno de las instituciones financieras (IFI's).

**Estructura organizacional.-** Para analizar las relaciones formales de dependencia que existe en una empresa así como sus procedimientos, controles, autoridades y procesos para la toma de decisiones, especificando el trabajo que se desempeñará, considerando las estrategias de las IFI's.

**Objetivos.-** Nos permitirán, determinar y recomendar el camino a seguir para lograr el fin que persigue la misión y la visión de las IFI's para su desarrollo.

**Monitoreo.-** Para medir periódicamente la ejecución del plan y anticipar a los ajustes que esté requiera, con el fin de que se adapte en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera el entorno.

**Estrategias.-** Acciones que se realizaran para mantener y soportar el logro de los objetivos de las IFI's y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los planes estratégicos.

**Administración de cartera.**- Una parte importante del departamento financiero en el que se definirá los procesos, centrales organizativos para el desarrollo de los créditos, cobranzas y las relaciones bancos-socios.

#### **2.2.14. Definición de Administración Financiera**

1.-Se encarga de ciertos aspectos específicos de una institución que varían de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la Administración Financiera son: La Inversión, El Financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización.

2.-La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

#### **2.2.15. Índice de Morosidad**

Miden el porcentaje de la cartera improductiva frente al total de cartera. Los ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta.

Uno de los principales riesgos que enfrenta la industria bancaria es el riesgo de crédito, es decir, el riesgo de que sus deudores pierdan la capacidad de pago (total o parcialmente), de las obligaciones comprometidas. Las pérdidas originadas por la materialización de este riesgo tienen efectos negativos, sobre la rentabilidad y el nivel de adecuación de capital de cada institución bancaria. Por otra parte, las provisiones por riesgo de crédito se constituyen, en teoría, con el objeto de cubrir las pérdidas esperadas originadas en la cartera de colocaciones. Por este motivo es importante conocer los factores que explican su evolución al momento de evaluar la estabilidad del sistema bancario

### **2.2.16. Que es una Política**

Son las distintas normas que toda Institución financiera establece con la finalidad de administrar los créditos; a ello se suma la importancia de realizar antes de conceder o realizar cualquier operación de cesión de fondos, un pormenorizado estudio de la solvencia y patrimonio del cliente para así poder saber cuál es el nivel de riesgo que asumen en la operación. Veamos algunas políticas en detalle:

#### **2.2.16.1. Tipos de Políticas**

- Política de límites de exposición crediticia y de pérdida tolerada
- Política de otorgamiento
- Políticas de garantías
- Política de provisiones
- Políticas de seguimiento
- Política de recuperaciones
- Políticas sobre reestructuraciones y su tratamiento en el BNF
- Política de revelación de información sobre los niveles de riesgo del portafolio de créditos a nivel externo e interno.
- Políticas de revisión y ajuste
- Políticas de incentivos y ética

#### **2.2.16.2. Manual de políticas de crédito**

Descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Debe contener como mínimo:

Condiciones del crédito (o de las líneas de crédito): actividades a financiar, montos mínimos y / o máximos, plazo, forma de pago, tasas de interés corriente y de mora.

- Mercado objetivo: perfil del cliente: parámetros (políticas) para determinar el precio del crédito (tasa de interés) y periodicidad de su revisión

## **2.2.17. Manual de procedimientos o Reglamento**

Expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Es una guía del cómo hacer las cosas por parte del recurso humano de la entidad y se utiliza para orientar al personal de nuevo ingreso. Su implementación sirve para aumentar la certeza de utilización de los sistemas y procedimientos administrativos prescritos. Debe contener:

- Disposiciones Generales.
- Modalidades y Líneas de Crédito.

### **2.2.17.1. Reglamento de Crédito**

Requisitos generales para el acceso al crédito características especiales del sujeto de crédito.

- Garantías.
- Morosidad.

Simultaneidad de préstamos vigentes.

- Niveles de aprobación, comité de crédito.
- Niveles de supervisión, administración de cartera, castigos.
- Niveles de endeudamiento permitido por grupos de afinidad.
- Documentos requeridos para estudiar la solicitud de crédito.
- Procedimiento para la aprobación. Modalidades y Líneas de Crédito.

## **2.2.18. La gestión cuantitativa**

Cuando existen una gran cantidad de clientes, se realiza la gestión desde un proceso de calificación. En este sistema se utilizan los puntajes de créditos también conocidos como scoring.

### **2.2.19. La gestión cualitativa**

Tiene un carácter más personal e individualizado y toma en consideración al individuo por encima del número. Toma en cuenta aspectos que no siempre son tenidos en cuenta por los scores, se tiene el riesgo de volverse subjetiva.

Los formularios de solicitud deben recoger información útil para la toma de decisiones de crédito.

Ejemplo de Scoring:

Cada entidad financiera debe diseñar y aplicar su propio modelo interno de scoring, para las personas naturales, de acuerdo con su base de datos. Para personas jurídicas se utiliza el rating.

### **2.2.20. Concesión de Créditos**

Para la concesión de un crédito se tomara en cuenta los siguientes aspectos clave:

#### **2.2.20.1. La capacidad de pago**

- Ingresos y Egresos del deudor
- Flujo de caja.
- Centrales de riesgo.

#### **2.2.20.2. Solvencia del deudor**

Nivel de endeudamiento y respaldo patrimonial de sus obligaciones, sin embargo alto patrimonio no implica buena capacidad de pago.

### 2.2.20.3. La moralidad comercial

- La moralidad comercial se puede definir como la intención de la persona a pagar el crédito, cuando se cuenta con buenos historiales en la central de riesgo y en la misma Institución financiera se tiene un método de evaluación mucho más objetivo que las referencias personales o comerciales.

- Se debe estudiar el historial crediticio de manera detallada, con el propósito de identificar las razones de incumplimientos, y lo más importante, si ya cumplió con sus obligaciones, la manera como realizó el pago.

### 2.2.20.4. Las garantías

Garantías Admisibles

Hipotecas

Valor de mercado (avalúo)

Prendas

Celeridad y costos de realización

Aportes sociales

Cuando el monto del crédito > 100% A.S

Elaborado por: Fiallos Ruiz (2015)

### 2.2.20.5. Otras Garantías:

Firma personal, firma de codeudor, aportes sociales, etc.

### Seguimiento

- Las instituciones financieras deben mantener un sistema de monitoreo y control del riesgo crediticio.

- Mantener un proceso continuo de calificación y recalificación de las operaciones crediticias.

Desarrollo de procedimientos, metodologías y técnicas de análisis para medir el riesgo inherente a la operación crediticia.

- Seguimiento sobre los cambios en la información inicial suministrada por el cliente.

## Modelos para seguimiento:

- Indicadores de calidad

**SUMATORIA CARETERA MOROSA 68349.80**

$$\text{MOROSIDAD} = \frac{\text{SUMATORIA CARETERA MOROSA}}{\text{CARTERA TOTAL BRUTA}} = \frac{68349.80}{6108327.16} = 1.11\%$$

- Composición de la cartera por vencimiento

### 2.2.21. Qué es el Crédito

La palabra crédito se desprende del latín “creer”, el crédito es credulidad. El cliente hace la promesa de pagar, y el comerciante cree en la promesa. ( Seder, Crédito y Cobranza, editorial Continental, México, 1999)

Una Cartera se puede definir como un conjunto títulos valores, "papeles" a gestionar, acciones cotizadas en Bolsa o no cotizadas, obligaciones, pagarés, etc., es decir, todo lo que represente un derecho financiero, de futuro o de opción.

#### 2.2.21.1 Tipos de créditos

Existen muchos tipos de créditos, siendo los más tradicionales en el sistema financiero los créditos comerciales, a microempresarios, de consumo y créditos hipotecarios.

#### 2.2.21.2 Créditos comerciales.

Son aquellos directos o indirectos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases.

También se consideran dentro de esta definición los créditos otorgados a las personas a través de tarjetas de crédito, operaciones de arrendamiento financiero u otras formas de financiamiento.

### **2.2.21.3 Créditos a las microempresas**

Son aquellos directos o indirectos otorgados a personas naturales o personas jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción, comercialización o prestación de servicios.

### **2.2.21.4 Créditos de consumo**

Son aquellos que se otorgan a las personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos relacionados con una actividad empresarial.

También se consideran dentro de esta definición los créditos otorgados a las personas naturales a través de tarjetas de crédito, los arrendamientos financieros y cualquier otro tipo de operación financiera

### **2.2.21.5 Créditos hipotecarios para vivienda**

Son las líneas de créditos destinados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, tales créditos se otorgan amparados con hipotecas debidamente inscritas en los registros públicos.

## **2.2.22. Qué es Cartera**

De acuerdo con (Werner 2010), la cartera es el “conjunto de activos financieros de una sociedad o persona física que cumplen con los objetivos de liquidez, rendimiento, plazo y riesgo definidos por el inversionista”. La cartera, en definitiva, es la razón de ser de las entidades bancarias. Por este motivo, según el mismo autor citado, "la calidad de la cartera se considera uno de los indicadores fundamentales del éxito de un programa de crédito”

### **2.2.22.1 Cartera Improductiva**

Son aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida.

#### **2.2.22.2. Cartera Vencida**

Según Fernández (2011), “la porción de la cartera total de una institución financiera cuyo plazo ha sido vencido sin que el acreedor haya recibido el pago correspondiente, al activo financiero por parte del deudor o garante mientras no se castiguen los activos por motivo del no pago del acreedor continuará devengándose intereses por concepto de mora sobre los pasivos vencidos.”.

Según Ximena Alarcón, Cartera vencida Son aquellos créditos a favor de las entidades financieras que por estar vencidos e impagos deben traspasarse de cartera vigente a cartera vencida dentro del plazo no superior a 90 días desde su fecha de vencimiento .En el caso de créditos pagaderos en cuotas, se consideran en cartera vencida los montos de las cuotas impagas, dentro de los 90 días siguientes a las respectivas fechas de vencimiento ,salvo el caso en que se ejercite la facultad de hacer exigible la totalidad del crédito ,por el no pago de un determinado número de cuotas ,caso en el que deberá llevarse a cartera vencida el monto total de la operación.

#### **2.2.23. Índices Financieros**

Son aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la institución y el uso adecuado de los recursos y, de esta manera convertirlo en utilidades

##### **2.2.23.1. Riesgo**

En el ámbito empresarial, se denomina riesgo a la variabilidad asociada con una corriente de beneficios esperados por un inversor. El riesgo implica que el beneficio esperado no tenga por qué coincidir con el beneficio realizado (ambos coincidirán si no hay riesgo).

El riesgo empresarial se puede descomponer en muchos tipos de riesgo, aquí vamos a abordar en tres tipos muy importantes: el riesgo económico y el riesgo financiero. (Universidad Complutense de Madrid, Análisis del apalancamiento, septiembre 2010).

Según, Félix Campoverde Vélez (2012). Asesor Empresarial y Catedrático Universitario- Universidad Espíritu Santo- Guayaquil Riesgo de crédito.-“Es la posibilidad de pérdida

debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.”

### **2.2.23.2 Factores de Riesgo de Crédito**

Es importante que las entidades bancarias o crediticias deban juzgar adecuadamente la solvencia presente y futura de sus prestatarios y administrar eficientemente su cartera, teniendo en cuenta que “al Conceder Crédito” se puede incurrir en tres tipos de riesgos:

- 1) Riesgos de Ilquidez,
- 2) Riesgo de Instrumentación o legal, y
- 3) Riesgos de Solvencia.

El primero se evoca a la falta de dinero por parte del deudor para el pago, reflejándose en el incumplimiento de no poder efectuar el pago dentro del período predeterminado o de efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programada de acuerdo al contrato.

El segundo por la falta de precaución o conocimiento en la celebración de convenios, contratos, elaboración de pagarés, letras de cambio, o instrumentos de tipo legal que obliguen al deudor al pago (asimetría de información) y el tercer riesgo que se podría incurrir, por falta de un verdadero análisis e identificación del sujeto de crédito; que no tenga activos o colaterales para el pago de sus obligaciones. Para ello es necesario que se adopte el siguiente procedimiento de investigación y análisis del crédito, que se reflejen en un verdadero. (Record de calificación de clientes)

Las instituciones crediticias deben establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito al que se exponen en el desarrollo del negocio, en resonancia a su propio perfil de riesgo, segmentación de mercado, según las características de los mercados en los que opera y de los productos que ofrece; por lo tanto es necesario que cada entidad desarrolle su propio esquema de trabajo, que asegure la calidad de sus portafolios<sup>6</sup> y además permita identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico.

En términos generales, se puede decir entonces que la gestión de riesgo es el arte de oscilar entre la pérdida y el beneficio.

### **Externos**

La economía: Buen crecimiento económico implica menor desempleo y mayor índice de calidad de cartera.

El sector: No siempre sigue el mismo camino de la economía.

La actividad económica del asociado o cliente: Factores socioeconómicos, por ejemplo cuando es empleado su situación económica está muy ligada a la salud financiera de la empresa donde labora.

### **Internos**

Las políticas: son responsabilidad de los Consejos de Administración.

Riesgo Operacional

La estructura organizacional.

Riesgo Legal

## **2.3. IDEA A DEFENDER**

### **2.3.1. Idea general**

Diseñar la Planificación Estratégica Financiera de la recuperación de cartera vencida de la línea de los microcréditos del Banco Nacional de Fomento sucursal Puyo, cantón y provincia de Pastaza, con el propósito de minimizar el índice de morosidad que se mantiene en la actualidad.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación científica se puede definir como unas series de etapa a través de las cuales se busca el conocimiento mediante la aplicación de ciertos métodos y principios (Garza y Alfredo).

Objetivos de la investigación científica: Su objetivo esencial es la búsqueda y producción de nuevos conocimientos. La investigación, a su vez, puede cubrir otros objetivos que están implícitos en el anterior entre los que se encuentran:

- a) Extender y desarrollar los conocimientos de un tema.
- b) Profundizar y precisar acerca de tesis o argumentos científicos.
- c) Llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en el diseño de una investigación.
- d) Encontrar el sentido último de los fenómenos de la naturaleza y de la sociedad mediante la integración de teorías ya existentes.
- e) Establecer principios generales para ofrecer solución a problemas prácticos.
- f) Encontrar los factores centrales en relación con un problema.

El proceso de Investigación Científica pretende encontrar respuesta a los problemas trascendentes que el hombre se plantea y con él, lograr hallazgos significativos que aumentan el conocimiento humano y enriquecen la ciencia; sin embargo, como ya se dijo, para que los hallazgos sean conscientes y confiables deben de obtenerse mediante un proceso de la actividad científica, que implica la concatenación lógica y rigurosa de una serie de etapas o tareas de dicho proceso.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Investigación descriptiva: La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel

Intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Arias, 2006, p. 24)

Me permitirá narrar los hechos y fenómenos históricos que se encontrarán dentro del contexto institucional del centro educativo, analizar y concluir según los resultados finales para entregar el informe de auditoría con conclusiones y recomendaciones acorde a la realidad de la institución.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Al tratarse de una muestra finita se considera a todos clientes que han requerido la línea de microcrédito en el Banco Nacional de Fomento sucursal Puyo, el personal administrativo, oficiales de crédito que trabaja en el departamento específico y los directivos que tienen a cargo esta línea.

Si la investigación así lo requiere se aplicará el muestreo estadístico que se entiende El muestreo es por lo tanto una herramienta de la investigación científica, cuya función básica es determinar que parte de una población debe examinarse, con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

La muestra debe lograr una representación adecuada de la población, en la que se reproduzca de la mejor manera los rasgos esenciales de dicha población que son importantes para la investigación. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe de reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población, es decir ejemplificar las características de ésta.

El diagnóstico de los factores que inciden en la recuperación de cartera vencida de la línea de microcrédito del Banco Nacional de Fomento sucursal Puyo permitirá conocer las causas fundamentales del incremento de la cartera vencida.

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **Métodos**

##### **Método deductivo**

Según el investigador colombiano Lizardo Carvajal en la Ciencia contemporánea se emplea el método deductivo de investigación en la formulación o enunciación de sistemas de axiomas o conjunto de tesis de partida en una determinada Teoría. Ese conjunto de axiomas es utilizado para deducir conclusiones a través del empleo metódico de las reglas de la Lógica.

Mediante el método deductivo de investigación es posible llegar a conclusiones directas, cuando deducimos lo particular sin intermediarios. Esto es un método deductivo directo. Cuando esto no es posible, requerimos el empleo del método deductivo indirecto en el que necesitamos operar con silogismo lógico. Mediante este método, concluimos lo particular de lo general, pero mediante la comparación con una tercera proposición. En el desarrollo de la presente investigación se aplicará el método deductiva porque es el mejor se adapta al problema observado y con ello se logrará emitir un informe lo más objetivo posible de los hechos analizados.

##### **Método Inductivo**

Es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de ideas específicas. Este establece un principio general, realiza el estudio, los análisis de hechos y fenómenos en particular. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones.

Se aplicarán los métodos inductivo y deductivo donde se parte del conocimiento teórico para aplicarlo en la práctica; es decir, en el capítulo propositivo del presente tema de tesis.

### **3.4.1 Técnicas de investigación**

#### **La Observación**

Esta técnica consiste en observar el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su análisis es un apoyo para el investigador para obtener el mayor número de datos, existe dos clases: la observación no científica y la observación científica, entre una y otra esta la casualidad, observar científicamente significa observar con un objetivo claro , definido y preciso; Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa, por tanto es necesario usar esta técnica de investigación para recabar información sobre los procesos actuales de recuperación de crédito a fin de conocer la realidad de estas actividades.

#### **La Entrevista**

Esta técnica consiste en un diálogo entre dos personas, se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. Es una técnica antigua que es utilizada desde hace mucho en psicología, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

#### **La Encuesta**

La encuesta es una técnica que se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas. (Técnicas de investigación, 2011)

Dentro de la investigación se analizará la posibilidad de aplicar esta herramienta a clientes de los microcréditos tomando en cuenta una muestra representativa.

### 3.4.2 Instrumentos de investigación

#### Guía de entrevistas

Es un banco de preguntas creadas de un tema con la finalidad de obtener información, que se aplicara en la guía, en la entrevistas a ejecutarse en la planificación. La entrevista es un diálogo intencional, una conversación personal que el entrevistador establece con el sujeto investigado, con el propósito de obtener información

#### Cuestionarios

El cuestionario es un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot \sigma^2}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

**Población y Muestra**

Como la población de clientes del Banco es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la fórmula sería

#### Cálculo de la Muestra

Población	N	<b>320</b>
desviación estándar	$\Sigma$	0,5
nivel de confianza		95
confianza		0,025
área a la izq. de -z	-z	(1,96)
	z	1,96
error muestral	e	0,05
Muestra	n	<b>175</b>

## RESULTADOS Y ANALISIS GRAFICOS DE LA ENCUESTA A CLIENTES

### PREGUNTA 1

¿Conoce usted sobre las políticas de crédito del Banco?

Tabla N° 11: Políticas de crédito del Banco

CALIFICACIÓN	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	100	61
NO	75	39
TOTAL	175	100

FUENTE: Investigación de Campo  
REALIZADO POR: Los Autores

Gráfico N° 4: Políticas de crédito del Banco



FUENTE: Investigación de Campo  
REALIZADO POR: Los Autores

### Interpretación;

Estos resultados se interpretan que el 61 % de personas encuestadas contestan afirmativamente conocer las políticas de crédito del banco y, el 39 % desconoce las políticas de créditos del banco

## PREGUNTA 2

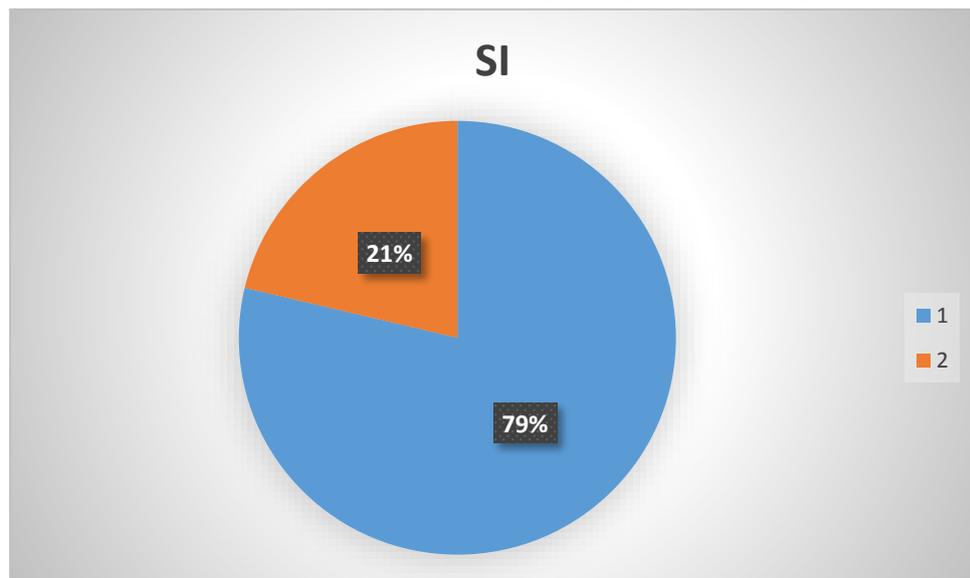
**¿Cuándo usted solicitó el crédito su asesor de crédito le explico con claridad las tasa de interés y recargos a que estaba sujeto?**

**Tabla N° 12:** Tasa de interés y recargos a que estaba sujeto

CALIFICACIÓN	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	80	21
NO	95	79
TOTAL	175	100

**FUENTE:** Investigación de Campo  
**REALIZADO POR:** Los Autores

**Gráfico N° 5:** Tasa de interés y recargos a que estaba sujeto



**FUENTE:** Investigación de Campo  
**REALIZADO POR:** Los Autores

### **Interpretación.**

Estos resultados se interpretan que el 79 % de personas encuestadas contestan afirmativamente que al solicitar un crédito su asesor le explico con claridad la tasa de interés y los recargos de crédito, mientras que el 21 % no entendió a su asesor sobre la tasa de interés

### PREGUNTA 3

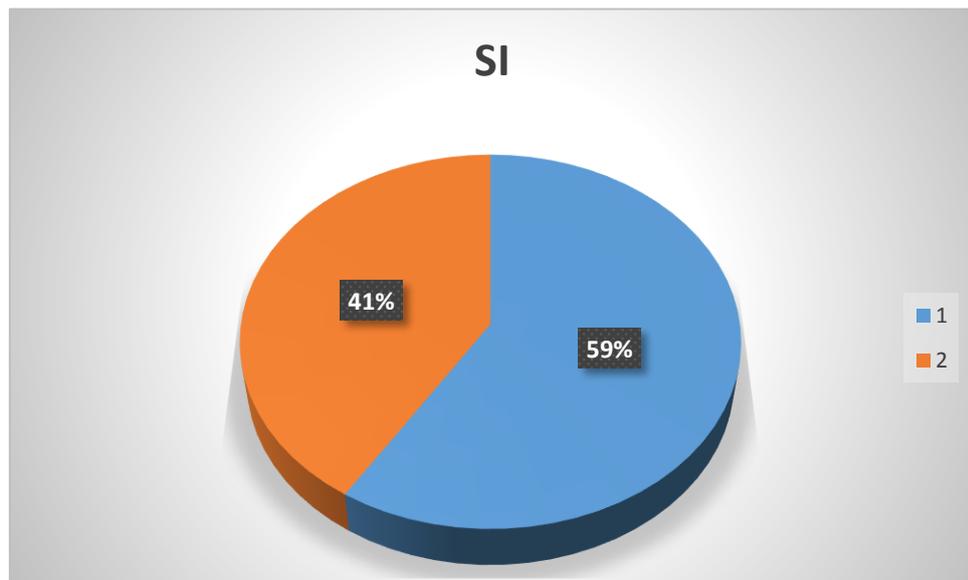
**¿Sabe usted con certeza las fechas para cancelar su crédito?**

**Tabla N° 13: Fechas para cancelar su crédito**

CALIFICACIÓN	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	95	59
NO	80	41
TOTAL	175	100

**FUENTE: Investigación de Campo  
REALIZADO POR: Los Autores**

**Gráfico N° 6: Fechas para cancelar su crédito**



**FUENTE: Investigación de Campo  
REALIZADO POR: Los Autores**

#### **Interpretación.**

Estos resultados se interpretan que el 59 % de personas encuestadas conocen la fecha de cancelación de sus créditos otorgados por la entidad financiera, mientras que el 41 % desconoce la fecha de cancelación de los créditos.

#### PREGUNTA 4

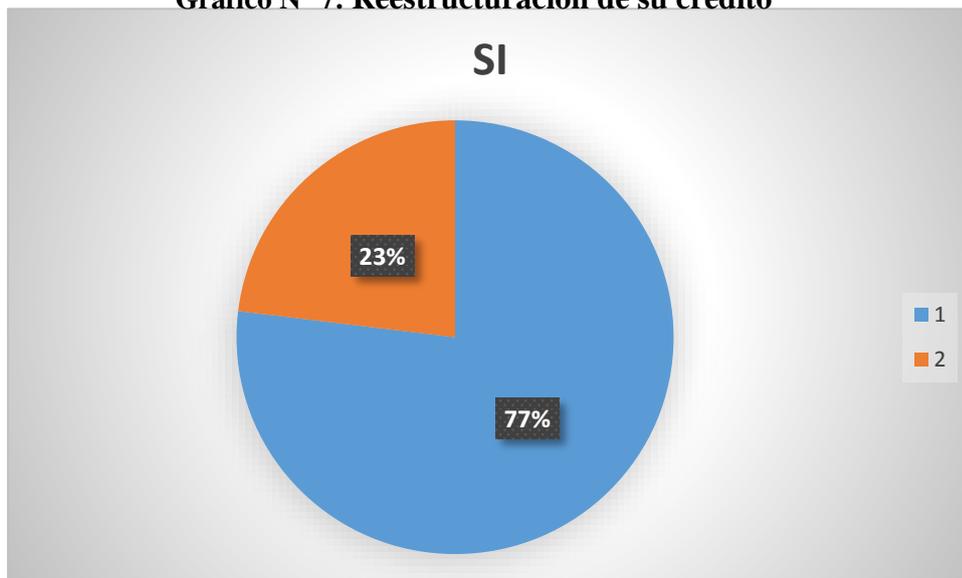
¿Se le ha planteado alguna vez una reestructuración de su crédito?

**Tabla N° 14:** Reestructuración de su crédito

CALIFICACIÓN	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	50	23
NO	125	77
TOTAL	175	100

FUENTE: Investigación de Campo  
REALIZADO POR: Los Autores

**Gráfico N° 7:** Reestructuración de su crédito



FUENTE: Investigación de Campo  
REALIZADO POR: Los Autores

#### Interpretación.

Estos resultados se interpretan que el 77 % de personas encuestadas han procedido a reestructurar un crédito y el 23 % desconoce lo que es una reestructuración de crédito

## PREGUNTA 5

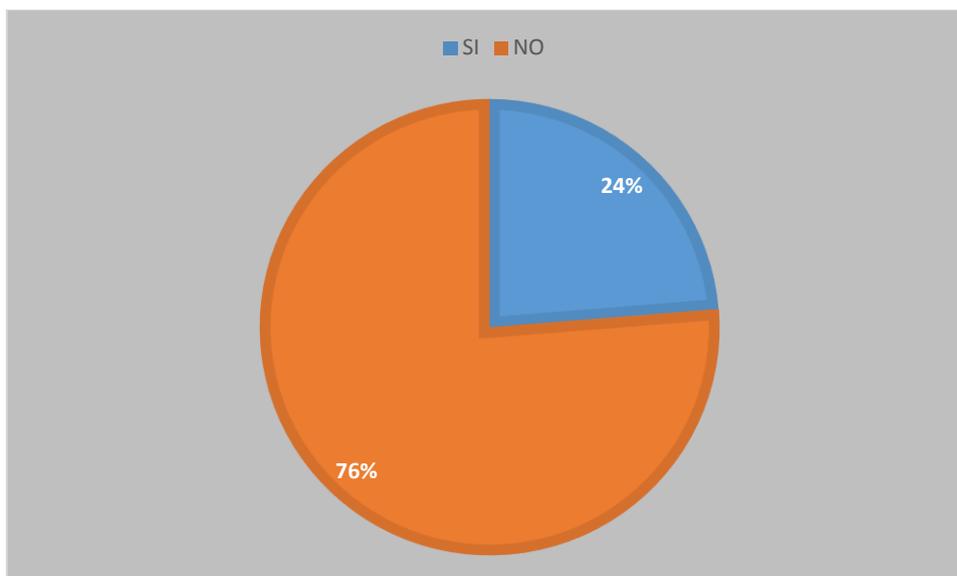
**¿Ha recibido visitas mensuales de su asesor de crédito?**

**Tabla N° 15:** Visitas mensuales de su asesor

CALIFICACIÓN	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	50	24
NO	125	76
TOTAL	175	100

**FUENTE:** Investigación de Campo  
**REALIZADO POR:** Los Autores

**Gráfico N° 8:** Visitas mensuales de su asesor



**FUENTE:** Investigación de Campo  
**REALIZADO POR:** Los Autores

### **Interpretación.**

Estos resultados se interpretan que el 24 % de personas encuestadas dicen han recibido la visita mensual de un asesor y el 76 % no ha recibido ninguna visita por parte de los empleados del Banco Nacional de Fomento

## PREGUNTA 6

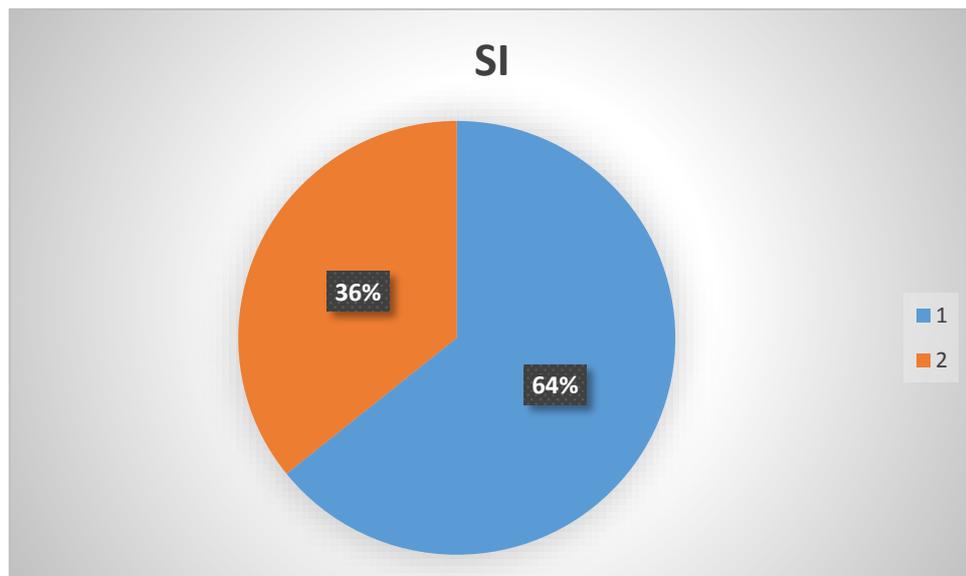
**¿Su asesor de crédito le ha explicado con claridad las posibilidades de pago que Usted tiene para cancelar su crédito?**

**Tabla N° 16:** Explicación con claridad las posibilidades de pago

CALIFICACIÓN	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	70	36
NO	105	64
TOTAL	175	100

**FUENTE:** Investigación de Campo  
**REALIZADO POR:** Los Autores

**Gráfico N° 9:** Explicación con claridad las posibilidades de pago



**FUENTE:** Investigación de Campo  
**REALIZADO POR:** Los Autores

### **Interpretación.**

Estos resultados se interpretan que el 36 % de personas encuestadas si recibieron indicaciones por parte de su asesor sobre las posibilidades de pago en el caso de adquirir un crédito y el 64 % no ha recibido ninguna información por parte del Banco

## PREGUNTA 7

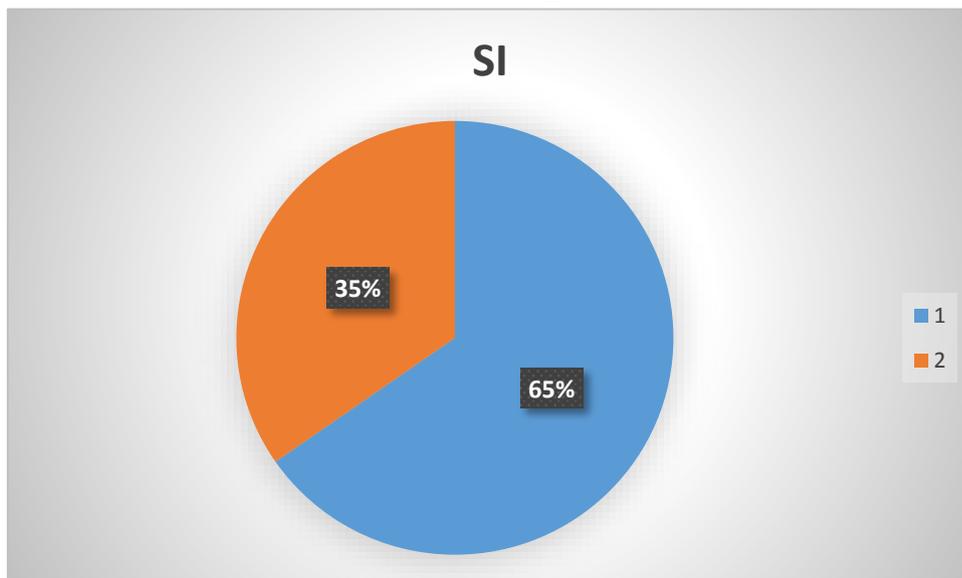
**¿Se siente conforme con la atención que le brinda su asesor de crédito?**

**Tabla N° 17:** La atención que le brinda su asesor

CALIFICACIÓN	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	130	65
NO	45	35
TOTAL	175	100

**FUENTE:** Investigación de Campo  
**REALIZADO POR:** Los Autores

**Gráfico N° 10:** La atención que le brinda su asesor



**FUENTE:** Investigación de Campo  
**REALIZADO POR:** Los Autores

### **Interpretación.**

Estos resultados se interpretan que el 65 % de personas encuestadas están conformes con la información que reciben de su asesor de crédito, y el 35 % no está conforme

## PREGUNTA 8

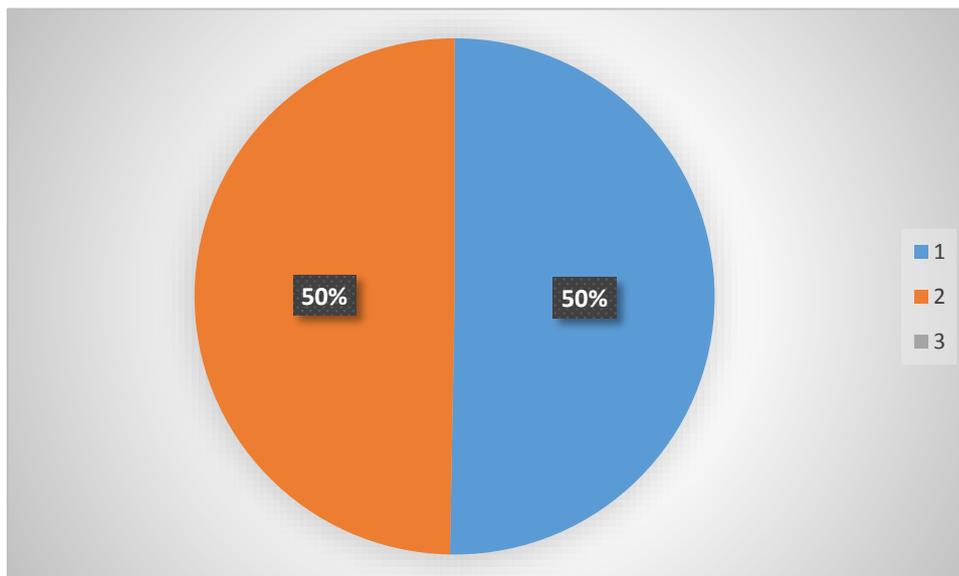
¿Volvería a solicitar un crédito en nuestra institución?

**Tabla N° 18:** Crédito en nuestra institución

CALIFICACIÓN	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	87	50
NO	88	50
TOTAL	175	100

**FUENTE:** Investigación de Campo  
**REALIZADO POR:** Los Autores

**Gráfico N° 11:** Crédito en nuestra institución



**FUENTE:** Investigación de Campo  
**REALIZADO POR:** Los Autores

### Interpretación.

Estos resultados se interpretan que el 50 % de personas encuestadas dicen que si volverían a hacer un crédito en la institución y el 50 % no volverá hacer un crédito

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 TEMA

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA LINEA DE LOS MICROCRÉDITOS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL PUYO, CANTÓN PASTAZA, PROVINCIA DE PASTAZA PERIODO 2014.**

### 4.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

#### 4.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD

##### DATOS GENERALES

BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCUSAL EL PUYO		
<b>SECTOR</b>	<b>Por su actividad</b>	Servicios
	<b>Por su naturaleza</b>	Público
	<b>Por su sector</b>	Bancario
<b>REPRESENTANTE LEGAL</b>	Ing. Iván Brito Zúñiga	
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>	– Intermediación Financiera – Otorgar créditos para el desarrollo agropecuario – Actividades bancarias (pago del bono)	
<b>UBICACIÓN - CONTACTO</b>	– Ceslao Marín – (03) 288-5255	



### MACRO UBICACIÓN DEL BANCO DE FOMENTO - PUYO



### B: Ciudad del Puyo

### MICRO UBICACIÓN DEL BANCO DE FOMENTO - PUYO



Fuente: Google MAPS  
Elaborado: Autores

## **BANCO NACIONAL DE FOMENTO**

### **HISTORIA**

Es en estas circunstancias el Gobierno del Doctor Isidro Ayora, mediante Decreto Ejecutivo del 27 de enero de 1928 publicado en el Registro Oficial No. 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 No. 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 No. 327 del 28 de marzo de 1974, publicado en el Registro Oficial No. 526 del 3 de abril del mismo año, se expide la nueva LEY ORGANICA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO. Con esta Ley el Banco Nacional de Fomento adquiere autonomía económica, financiera y técnica.

### **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.

### **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.

## **EL OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL BANCO**

Es estimular y acelerar el desarrollo socio-económico del país, mediante una amplia y adecuada actividad crediticia. Con esta finalidad, tendrá las siguientes funciones:

- a)* Otorgar crédito a las personas naturales o jurídicas que se dediquen al fomento, producción y comercialización, preferentemente de actividades agropecuarias, acuícolas, mineras, artesanales, forestales, pesqueras y turísticas, promoviendo la pequeña y mediana empresa, así como la microempresa;
- b)* Recibir depósitos monetarios de plazo menor, de plazo mayor y de ahorro, y, a base de estos recursos, conceder crédito comercial;
- c)* Nota: Literales derogados por Ley No. 92, publicada en Registro Oficial Suplemento 196 de 23 de Octubre del 2007.
- d)* Conceder garantías, operar con aceptaciones bancarias y llevar a cabo las demás actividades que la Ley General de Bancos permite efectuar a estas instituciones;
- e)* Administrar y actuar como agente fiduciario de fondos especiales que se constituyan por parte del Gobierno y de entidades nacionales e internacionales de financiamiento, con fines específicos de fomento, en los sectores mencionados en el literal a) de este artículo, de conformidad con los respectivos contratos que, para el efecto, se celebren;
- f)* Participar en la política nacional de estabilización de precios y colaborar con las entidades gubernamentales encargadas de la comercialización de productos de las actividades enunciadas en el literal a) de este artículo, para financiar las mismas;
- g)* Estimular el desarrollo de cooperativas u otras organizaciones comunitarias, mediante la concesión de crédito;
- h)* Promover y organizar empresas de abastecimiento de artículos necesarios para la producción agropecuaria, de la pesca, pequeña industria y artesanía;

*i)* Colaborar con los organismos del Estado y otras instituciones que tengan a su cargo programas de asistencia técnica, para mejorar las condiciones de la agricultura, artesanía y pequeña industria;

*j)* Desarrollar toda otra actividad que sea compatible con los objetivos del Banco, encaminada al mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador agrícola, artesanal e industrial;

*k)* Incrementar la creación de pequeños almacenes o centros de comercialización de productos agropecuarios, así como financiar la importación de insumos que éstos realicen;

*l)* Establecer convenios de cooperación con organizaciones no gubernamentales, siempre que los objetivos de tales convenios sean afines con los objetivos del Banco. Con igual fin, se podrá también conceder crédito para microempresas, actuando estas organizaciones no gubernamentales como bancos de primer piso, si estuvieren autorizadas legalmente para el efecto;

*m)* Además de las operaciones señaladas en este artículo, el Banco podrá efectuar todas las operaciones contempladas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, incluidas las de comercio exterior.

## **VALORES**

- Liderazgo
- Honestidad
- Compromiso
- Pro actividad
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo

## **FUNCIONALIDAD**

Es uno de los mecanismos fundamentales con que cuenta el sector público para la consecución y orientación del desarrollo económico y social del país, financiando proyectos de inversión estratégicos, canalizando recursos hacia actividades y regiones prioritarias, apoyando obras públicas de alto contenido social y proporcionando asesoría técnica. Se integra por los Bancos de Desarrollo y los Fondos y Fideicomisos de fomento.

En nuestro país actualmente contamos con dos bancos de estos tipos los cuales se encargan de fomentar el desarrollo en sus diferentes áreas.

Banco Agrícola de la República Dominicana, es un banco dedicado a fomentar el desarrollo en el sector agrícola del país.

Banco Nacional de Fomento de la Vivienda y la Producción, este banco su función es el desarrollo de la vivienda y otros campos que tenga que ver con la fomentación del desarrollo de nuestro país.

Además existen varias instituciones que se dedican a fomentar el desarrollo del sistema bancario como son Asociaciones de ahorro y préstamos, cooperativas etc.

## **BASE LEGAL**

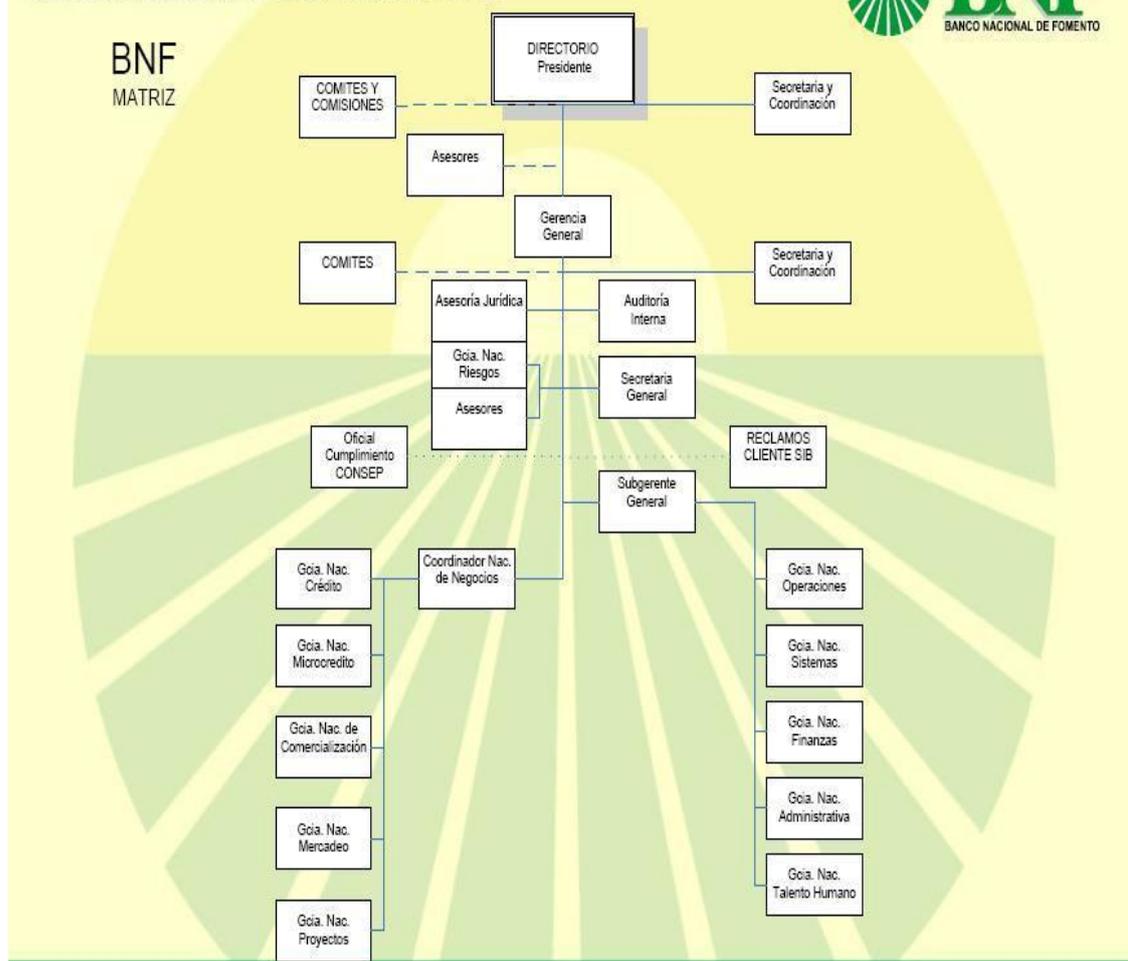
El Banco Nacional de Fomento es una entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública. Su funcionamiento se basa en la Ley Orgánica, Estatuto, Reglamentos y Regulaciones; y, su política crediticia se orienta de conformidad con los planes y programas de desarrollo económico y social que expida el Gobierno Nacional.

- Normas de Creación del BNF
- Regulaciones y Procedimientos Internos
- Normas de Regulación

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Resolución N° D-2008-681-30-XII-2008

Organigrama Estructural del Banco Nacional de Fomento



Fuente: Banco Nacional de Fomento

Elaborado: Autores

### NIVEL DIRECTIVO

El nivel Directivo representa el más alto grado de la estructura de la Institución; orientará y dirigirá la política del Banco; su relación de autoridad es directa respecto del nivel ejecutivo y sus decisiones se cumplen a través de éste. El nivel Directivo estará conformado por el Directorio de la Entidad. El Directorio estará integrado de conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento.

## **NIVEL EJECUTIVO**

Corresponde al nivel Ejecutivo, cumplir y hacer cumplir las políticas fijadas por el Directorio; su relación de autoridad es directa sobre los niveles Asesor, Auxiliar, Operativo y sobre la unidad de Auditoría Interna. Estará conformado por:

- Gerencia General y
- Subgerencia General.

Bajo la dependencia directa de la Gerencia General, se encuentran las unidades de Auditoría Interna y Asesoría Jurídica. El Gerente General será elegido por el Directorio para un período de cuatro años y podrá ser reelegido indefinidamente. Es la máxima autoridad de la Administración del Banco. El Subgerente General será nombrado por el Directorio, de una terna propuesta por el Gerente General, a quien reemplazará en caso de ausencia temporal, impedimento o vacancia.

## **NIVEL ASESOR**

El nivel Asesor absuelve los requerimientos de consulta de los niveles Directivo, Ejecutivo y Operativo; su relación de autoridad es directo con los niveles Directivo y Ejecutivo e indirecta con los otros niveles. Estará conformado por las siguientes unidades u organismos:

- Comisiones
- Comités
- Asesores de la Administración Superior
- Auditoría Interna
- Asesoría Jurídica

Los Asesores de la Administración Superior deberán ser especialistas en las materias que se estimen necesarias y serán nombrados por el Gerente General.

La Auditoría Interna y la Asesoría Jurídica, estarán conformadas por los departamentos constantes en los organigramas estructurales correspondientes.

## **NIVEL AUXILIAR**

El nivel Auxiliar prestará ayuda en el funcionamiento de los otros niveles y estará representado por la unidad de Secretaría General.

## **NIVEL OPERATIVO**

El nivel Operativo ejecutará las políticas y los programas de los trabajos fijados por los niveles Directivo y Ejecutivo, tendientes a la consecución de los objetivos del Banco. Estará conformado por las siguientes áreas:

- Gerencia de Crédito
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia de Finanzas
- Gerencia Administrativa
- Gerencia de Riesgos
- Gerencia de Tecnología de la Información
- Gerencias Zonales
- Gerencia de Micro finanzas
- Gerencia de Marketing
- Gerencia de Comercialización
- Gerencia de Talento Humano
- Sucursales y
- Agencias

## **CLASES DE CRÉDITO**

**Art. 53.-** Clases de crédito.- Los créditos que otorgue el Banco serán:

*I.* Crédito para fomento, emprendimiento y desarrollo, destinado a las actividades productivas.

2. Crédito comercial, destinado a personas naturales y jurídicas, cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades comerciales y de servicios, que demanden los sectores económicos del país;

3. Crédito de consumo, que se otorga a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pagos de servicio, que generalmente se amortizan en función de cuotas periódicas y cuya fuente de repago es el ingreso del deudor;

4. Microcrédito, concedido a personas naturales o jurídicas, con garantía quirografaria, prendaria o hipotecaria o a un grupo de clientes con garantía solidaria, destinada a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercio o servicio cuya fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generado por dichas actividades.

5. Las demás que defina el Directorio del Banco Nacional de Fomento.

Los créditos con recursos de la Cuenta Especial “Reactivación Productiva y Social, del Desarrollo Científico y Tecnológico y de la Estabilización Fiscal”, se otorgarán obligatoriamente de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal. Para estos efectos, el Directorio del Banco Nacional de Fomento establecerá los criterios de calificación y de evaluación de riesgos para los beneficiarios de los créditos, que serán distintos a los establecidos para los prestatarios en general.

Los plazos y forma de pago se establecerán de acuerdo con la finalidad de la inversión y a la probable productividad del proyecto.

Cuando el género de la explotación no permita amortizar la cantidad prestada desde el primer período, el Banco podrá conceder un plazo de gracia.

En los casos de diferimiento de pago de obligaciones de que tratan los incisos precedentes, se calculará lo debido al término del plazo de gracia, y la cantidad a que ascienda se acumulará al valor del préstamo, y su monto se amortizará mediante el pago de cuotas o de dividendos periódicos.

## **DE LAS OPERACIONES**

**Art. 52.-** Los recursos y servicios del Banco se utilizarán únicamente a través de operaciones que tengan por finalidad el cumplimiento del objeto y funciones.

## **DEL CRÉDITO DE CAPACITACIÓN**

Los préstamos a largo plazo se garantizarán, necesariamente, con hipoteca. En caso de insuficiencia de esta garantía, podrá complementarse con la de otros bienes, a satisfacción del Banco.

Los préstamos se podrán otorgar hasta por el porcentaje del valor de la hipoteca o de la prenda agrícola, industrial o mercantil, que el Directorio señale en el respectivo Reglamento.

Así mismo, el Directorio reglamentará la relación préstamo - garantía, para los créditos que el Banco conceda.

## **OTRAS OPERACIONES**

### **DE LOS DEPÓSITOS**

**Art. 90.-** El Banco podrá recibir depósitos monetarios, de plazo menor, de plazo mayor y de ahorro.

### **Disposiciones Generales**

**Art. 108.-** El Banco exigirá a todo solicitante de crédito, una declaración firmada y confidencial, tanto de su activo y pasivo, como de sus ingresos y egresos.

Tendrán prioridad las solicitudes de préstamo cuyo estudio de factibilidad y ejecución del plan de producción cuenten con la adecuada asistencia técnica y profesional.

Si, con posterioridad al otorgamiento del préstamo, el Banco comprobare que hubo falsedad en la declaración, podrá dar por vencido el plazo, y exigir de inmediato el pago de lo debido.

**Art. 109.-** La inversión de los préstamos concedidos por el Banco, será periódica y rigurosamente controlada. Cuando el Banco comprobare que los fondos prestados se han gastado en fines distintos a los determinados en el plan de inversiones, dará por vencido el plazo, y exigirá de inmediato el pago del crédito.

**Art. 110.-** La calificación a los sujetos de crédito se hará de acuerdo con las normas establecidas por el Directorio del Banco Nacional de Fomento.

## **SERVICIOS**

- Servicios Bancarios
- Cuenta Corriente
- Cuenta Ahorros
- Cheques de Gerencia
- Giros Nacionales
- Depósitos Judiciales
- Pagos de cartera
- Certificación de no adeudar al BNF
- Convenios
- Depósitos a Plazo
- Servicios Financieros
- Captaciones
- Intermediación Financiera
- Corresponsalía
- Transferencias Nacionales
- Cuentas Corrientes Fondos Rotativos para las Instituciones del Sector Público
- Cuentas Rotativas de Ingresos Recaudaciones, autogestión para las Instituciones del Sector Público
- Débitos y Créditos Masivos
- Depósitos Judiciales

## **TASAS Y TARIFAS**

- Costos por Servicios
- Tasas de Interés Activas
- Tasas de Interés Pasivas
- Tasas del Banco Central
- Estados Financieros
- Calificación de Riesgos
  
- **Servicios Bancarios**
  - Créditos BNF - Requisitos
  - Ahorra Fomento
    - Cuenta de Ahorros
    - Cuenta corriente
    - Tarjeta de débito
    - Depósito a Plazo Fijo
  
- **Produce Fomento**
  - Crédito asociativo
  - Crédito producción, comercio, servicios
  - Crédito compra de tierras productivas
- **Micro Fomento**

**ANÁLISIS SITUACIONAL DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
SUCURSAL PUYO**

**ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS**

Alcance: Debilidades y Fortalezas. Definiciones:

- Debilidades: Son aquellos factores que provocan vulnerabilidad y desventajas para la empresa.
- Fortalezas: Son aquellos factores en los cuales la empresa ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en todas las áreas de su competencia.

<b>CÓDIGO</b>	<b>ASPECTOS INTERNOS</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
<b>FORTALEZAS</b>		
<b>F1</b>	Disponer de recursos provenientes del Estado en líneas preferenciales para la producción agro ganadera.	De esta manera el Banco cuenta con recursos de fuentes estatales que fomentan la producción agrícola ganadera enfocada a los sectores rurales tanto pequeños como grandes productores.
<b>F2</b>	Dotar préstamos que incentivan la producción agrícola ganadera y a emprendedores en otros campos artesanales.	Es muy bueno que la institución por medio de sus agencias y sucursales brinde el apoyo al sector productivo generador de riqueza y fuentes de empleos que dinamicen la economía de sus sectores.
<b>DEBILIDADES</b>		
<b>D1</b>	No contar con suficiente personal idóneo y suficiente para la recuperación de cartera.	En el BNF Puyo no cuenta con el personal suficiente para realizar el trabajo de recuperación de la cartera vencida, lo que ha ocasionado que existan problemas en la distribución del trabajo.
<b>D2</b>	Falta de condiciones e insumos para recuperar los recursos en mora.	La falta de recursos materiales y humanos en el BNF Puyo no es el adecuado ni el apropiado, ya que por restricciones económicas y una falta de planificación no se prevén éstos requerimientos.
<b>D3</b>	No todo el personal que trabaja en el BNF Puyo cuenta con el perfil adecuado.	En el BNF Puyo no todo el personal cuenta con título de tercer nivel y afín al área de crédito en la que estamos analizando.
<b>D4</b>	Falta de evaluación en base a resultados del personal de crédito no cuantifica los logros obtenidos.	En el BNF Puyo, no aplica o mide el desempeño del personal de forma constante, que permitan conocer el avance de objetivos y metas propuestas..

### MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA INTERNO

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
ALTA	F1, D2,			
MEDIA	D1, D4		D3	
BAJA	F2			

**PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO**

<b>ASPECTOS INTERNOS</b>		<b>CLASIFICACIÓN DE IMPACTO</b>				
		<b>DEBILIDADES</b>		<b>NORMA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	
		<b>GRAN DEBILIDAD</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>EQUILIBRIO</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>GRAN FORTALEZA</b>
		<b>AD</b>	<b>AD</b>	<b>RIO</b>	<b>EZA</b>	<b>EZA</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>F 1</b>	Disponer de recursos provenientes del Estado en líneas preferenciales para la producción agro ganadera.					
<b>F 2</b>	Dotar préstamos que incentivan la producción agrícola ganadera y a emprendedores en otros campos artesanales.					

<b>D 1</b>	No contar con suficiente personal idóneo y suficiente para la recuperación de cartera.		◆			
<b>D 2</b>	Falta de condiciones e insumos para recuperar los recursos en mora.	◆				
<b>D 3</b>	No todo el personal que trabaja en el BNF Puyo cuenta con el perfil adecuado.		◆			
<b>D 4</b>	Falta de evaluación en base a resultados del personal de crédito no cuantifica los logros obtenidos.		◆			
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>16.66</b>	<b>50</b>		<b>16,68</b>	<b>16,67</b>

1= Debilidad Importante.

2= Debilidad Menor.

3= Equilibrio.

4= Fortaleza Menor.

5= Fortaleza Importante.

### MATRIZ DE MEDIOS INTERNO

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Disponer de recursos provenientes del Estado en líneas preferenciales para la producción agro ganadera.	0,10	5	0,50
2	Dotar préstamos que incentivan la producción agrícola ganadera y a emprendedores en otros campos artesanales.	0,10	4	0,40
<b>DEBILIDADES</b>				
3	No contar con suficiente personal idóneo y suficiente para la recuperación de cartera.	0,10	2	0,20
4	Falta de condiciones e insumos para recuperar los recursos en mora.	0,10	1	0,10

5	No todo el personal que trabaja en el BNF Puyo cuenta con el perfil adecuado.	0,10	2	0,20
6	Falta de evaluación en base a resultados del personal de crédito no cuantifica lo logros obtenidos.	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>		0,60	16	1,60

**ANÁLISIS:**

Del resultado obtenido del análisis de factores internos se desprende que tiene un resultado ponderado de 1.60, lo que nos indica que en el Departamento de Crédito y en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Puyo existen más debilidades que fortalezas; lo que deberán mitigarse esos riesgos existentes en la actualidad y que a futuro se son riesgos potenciales. Generando políticas y procedimientos acorde a la realidad de la Sucursal a fin de cumplir con los objetivos y metas propuestas.

**ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO.**

Alcance: Oportunidades y Amenazas.

Definiciones

- Oportunidades: Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos y al desarrollo de la empresa.

Amenazas: Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos; y generan un alto índice de riesgo a la organización.

<b>CÓDIGO</b>	<b>ASPECTOS EXTERNOS</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>O1</b>	Capacitación por lo menos una vez al año.	Las leyes cambian y siempre hay que estar al día, y es indispensable que el personal se entere y se capacite.
<b>O2</b>	Contar con la adquisición de un nuevo sistema informático.	El Banco Nacional de Fomento Sucursal Puyo debe proceder a la dotación de un nuevo sistema informático que permita mejorar la operatividad en el uso y manejo de la información de cada cliente.
<b>AMENAZAS</b>		
<b>A1</b>	Existencia de nuevas leyes que reforman el manejo de fondos públicos en el sector financiero.	Son leyes que siempre están en constante cambio, y que de una u otra forma dependemos de ellas para realizar nuestro trabajo.
<b>A2</b>	Desconocimiento en la aplicación de políticas de recuperación de cartera.	Al existir nuevas políticas en la recuperación de cartera se tiene un gran desconocimiento del manejo del mismo lo que genera ineficiencia y falta de liquidez

### MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA EXTERNO

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>			
		<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
	<b>ALTA</b>	O1,		
	<b>MEDIA</b>	O2, A1		
	<b>BAJA</b>		A2	

### MATRIZ DE PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

<b>ASPECTOS EXTERNOS</b>		<b>CLASIFICACIÓN DE IMPACTO</b>				
		<b>AMENAZAS</b>		<b>NORMA L</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	
		<b>GRAN AMENAZA</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>EQUILIBRIO</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>GRAN OPORTUNIDAD</b>
		<b>A</b>	<b>A</b>	<b>RIO</b>	<b>AD</b>	<b>NIDAD</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
O1	Capacitación por lo menos una vez al año.					
O2	Contar con la adquisición de un nuevo sistema informático.					
A1	Existencia de nuevas leyes que reforman el manejo de fondos públicos en el sector financiero.					

A2	Desconocimiento en la aplicación de políticas de recuperación de cartera.		↓			
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>PORCENTAJE</b>			<b>50%</b>		<b>25%</b>	<b>25%</b>

### VALORACIÓN

1= Amenaza Importante.

2= Amenaza Menor.

3= Equilibrio.

4= Oportunidad Menor.

5= Oportunidad Importante.

### MATRIZ DE MEDIOS EXTERNO

Nº	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Capacitación por lo menos una vez al año.	0,10	5	0.50
2	Contar con la adquisición de un nuevo sistema informático.	0,10	4	0.40
<b>AMENAZAS</b>				
3	Existencia de nuevas leyes que reforman el manejo de	0,10	2	0.20

	fondos públicos en el sector financiero.			
4	Desconocimiento en la aplicación de políticas de recuperación de cartera.	0,10	2	0.20
	<b>TOTAL</b>	0,40	13	1.30

### **ANÁLISIS:**

Del resultado obtenido del análisis de factores externos se desprende que tiene un resultado ponderado de 1.30, lo que nos indica que en Banco Nacional de Fomento Sucursal Puyo existen un equilibrio entre oportunidades y amenazas; lo que deberán aprovechar las oportunidades y confrontar esas amenazas y convertirles en potencialidades de la Sucursal y generar valor agregado a la gestión puestos que se cuenta con recursos provenientes del estado y son puntos a favor.

<p>común</p>	<p>mercado para evaluar la posibilidad de extender las operaciones en otras parroquias, ciudades y/o provincias. <b>(F3, O7)</b></p> <p>Dar el servicio de recargas automáticas (teléfonos celulares) dirigido a los socios y público en general. <b>(F2, F4, O2, O7)</b></p> <p>Realizar videos institucionales para que las personas conozcan sobre los servicios, beneficios y la situación económica de la cooperativa. <b>(F1, F5, O6)</b></p>	<p>de interés, logrando el involucramiento del personal. <b>(D6, O7)</b></p> <p>Realizar evaluaciones al personal para medir su desempeño. <b>(D2, O4)</b></p> <p>Incrementar módulos de atención al cliente <b>(D2, O4)</b></p> <p>Colocar carteles informativos sobre misión, visión y valores de la cooperativa <b>(D6, O6)</b></p>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <p>A1 Inestabilidad en la tasa de desempleo</p> <p>A2 Baja capacidad de ahorro de las personas.</p> <p>A3 Reducción de las solicitudes de créditos.</p> <p>A4 Tasas de interés</p> <p>A5 Cambios en el marco jurídico que rige los Bancos.</p> <p>A6 Competencia.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>Al aperturar nuevos puntos de atención (ventanillas), estaríamos contribuyendo a reducir los niveles de desempleo en la comunidad, al necesitar de personal para la atención. <b>(F3, F4, A1, A3, A6)</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>Capacitación sobre la normativa que rige al Banco de Fomento en el Ecuador. <b>(D1, D5, A5)</b></p> <p>Diseñar nuevos procedimientos para la concesión de créditos y un proceso integral de cobranzas. <b>(D2,</b></p>

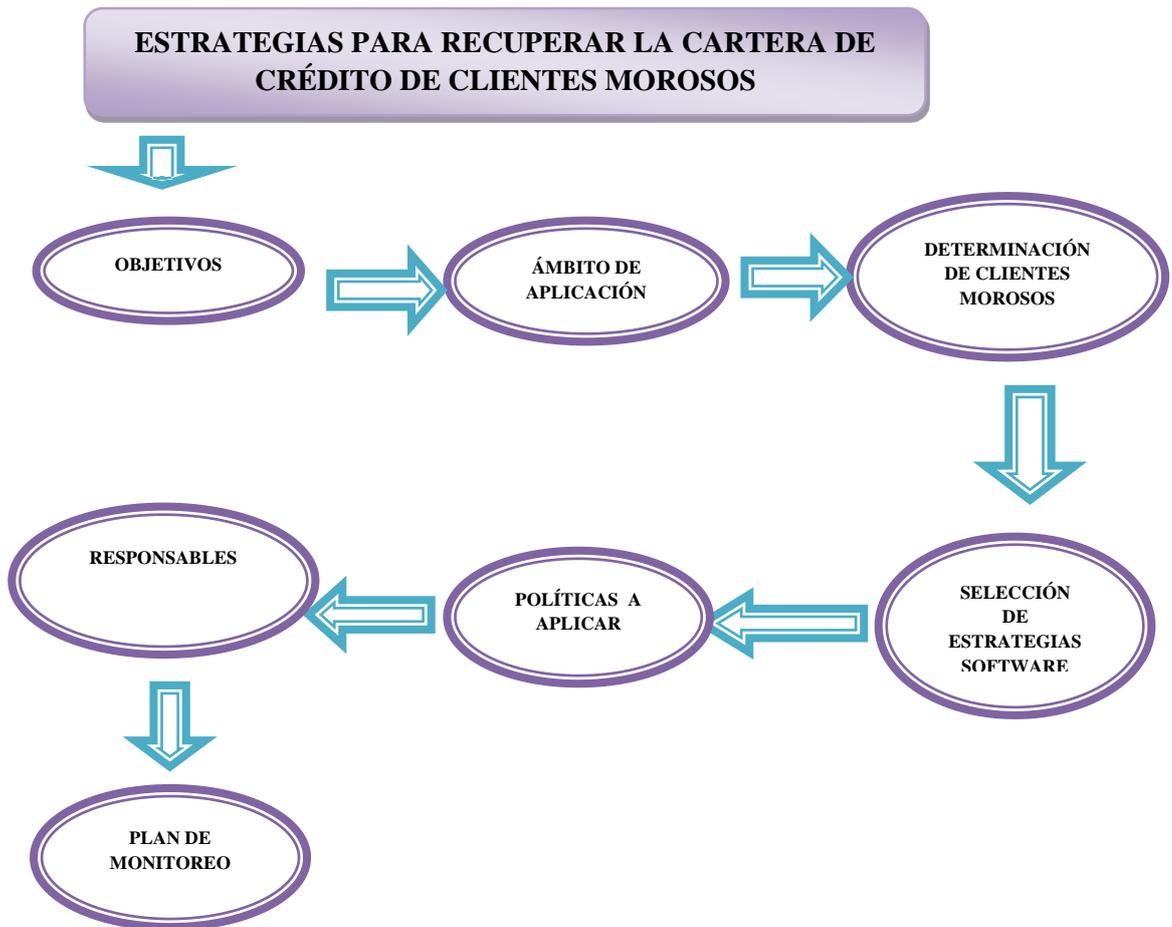
### MATRIZ FODA

## MATRIZ DE ESTRATEGIAS

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	<p><b>F1</b> Trato equitativo y justo con todo el personal.</p> <p><b>F2</b> Convenios con otras entidades.</p> <p><b>F3</b> Ubicación estratégica de las agencias.</p> <p><b>F4</b> Oferta servicios financieros y no financieros</p> <p><b>F5</b> Transparencia en las operaciones.</p> <p><b>F6</b> Seguridad en los depósitos</p>	<p><b>D1</b> No posee una planificación bien orientada.</p> <p><b>D2</b> Clientes insatisfechos por la atención recibida.</p> <p><b>D3</b> Poca publicidad en beneficio del Banco</p> <p><b>D4</b> Índices de morosidad altos.</p> <p><b>D5</b> Falencias en el programa de capacitación.</p> <p><b>D6</b> El personal no tiene sentido de pertenencia.</p> <p><b>D7</b> Pocos canales de comunicación virtuales</p>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<p><b>O1</b> Desarrolla publicidad innovadora y creativa.</p> <p><b>O2</b> Posibilidad de crecimiento en el mercado.</p> <p><b>O3</b> Avance Tecnológicos</p> <p><b>O4</b> Calidad integral en el Servicio</p> <p><b>O5</b> Fomento de la Economía Popular y Solidaria.</p> <p><b>O6</b> Fortalecer la imagen corporativa.</p> <p><b>O7</b> Búsqueda del bien</p>	<p>Incrementar nuevos servicios como crédito para agricultura y ahorro programado y un fondo mortuario para todos los usuarios <b>(F4, O2, O5, O7)</b></p> <p>Contratar una auditoría externa para prevenir el lavado de activos y el manejo incorrecto de la información. <b>(F5, F6, O4, O6)</b></p> <p>Realizar estudios de</p>	<p>Diseñar la página web, donde podrá revisar información del Banco, consultar su estado de cuenta, y más. <b>(D1, D3, D7, O1, O3, O6)</b></p> <p>Realizar talleres para fortalecer el trabajo en equipo y la atención al cliente. <b>(D2, D5, O4, O7)</b></p> <p>Efectuar una reunión para informar temas</p>

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)	CALIF.	Estabilidad Ambiental (EA)	CALIF.
Incremento del capital de trabajo.	+4	Inestabilidad en las tasas de Interés	-2
Índices de Morosidad del 22%.	+3	Modificaciones al marco jurídico que rige los bancos	-3
Nivel de Endeudamiento 71%, se concentra en el corto	+2	Baja capacidad de Ahorro	-2
Capital Propio de la cooperativa es del 29%.	+2	Publicidad innovadora y creativa.	-3
<i>Suma</i>	<b>+11</b>	<i>Suma</i>	<b>-10</b>
Ventaja Competitiva (VC)	CALIF.	Fortaleza Industrial (FI)	CALIF.
Seguridad de los depósitos.	-1	Estabilidad Financiera	+3
Ubicación de las agencias	-4	Avances Tecnológicos.	+2
Variedad y calidad en los servicios.	-4	Posibilidad crecimiento en el mercado	+4
Participación en el Mercado.	-4	Fomento de la Economía Popular y Solidaria.	+3
Lealtad de los socios	-4		
Transparencia en las operaciones	-1	Imagen corporativa	+2
Convenios con otras entidades.	-4		

## MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.



	Suma	-22	Suma	+14
<b>Conclusión:</b>				
Promedio VC = - 3,14 (- 22/7)			Promedio FI = + 2,8 (+ 14/5)	
Promedio EA = - 2,5 (+ 10/4)			Promedio FF = + 2,75 (+ 11/4)	
Coordenadas del Vector direccional:				
Eje X = (VC + FI) = - 3,14 + 2,8 = - 0,34.				
Eje Y = (EA + FF) = - 2,5 + 2,75 = + 0,25				
<b>Nota:</b> Las calificaciones se las realizara de la siguiente manera:				
+1 (peor) a +6 (mejor) para FF y FI				
-1 (mejor) a -6 (peor) para EA y VC				

Elaborado: Autores

## **CARTERA VENCIDA**

Cuenta, parte del Activo, valores que no se han recaudado, constituidos por los documentos y en general por todos los créditos, que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.

## **NIVELES DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**

Para la recuperación de cartera se lo fijara en los siguientes niveles:

- Primer Nivel: Crédito Simple, responsabilidad del departamento de ventas y contabilidad recaudador.
- Segundo Nivel: Crédito Deficiente y Dudoso Cobro, responsabilidad de cobro recaudador, más la participación del Gerente, con estrategias de cobro y evidencias de gestión de cobro.
- Tercer Nivel: Crédito Dudoso de cobro o Pérdida, gestión que lo realizara el departamento Jurídico a través de todas las instancias necesarias y evidenciando, la gestión realizada.

## **COBRANZAS EXTRAJUDICIALES Y JUDICIALES**

Extrajudicial-Jurídico; cuando el expediente del cliente en mora, se encuentre en el departamento Jurídico y dicho cliente se pone al día en las cancelaciones de facturas emitidas, puede volver al departamento de Crédito sin costo adicional para el cliente.

## **EXPEDIENTES**

Los expedientes a utilizarse para el control de morosidad son: Hoja de Control de morosidad, que irá al inicio de la carpeta del cliente notificado, hoja de control de comparecencia, en donde se registrará, la fecha convenida de pago.

### **Crédito de Consumo de BNF**

- Este **crédito de libre disponibilidad del Banco Nacional de Fomento** se suma a la cartera de préstamos de desarrollo productivo de la institución.
- Como tal, es un préstamo rápido y sencillo que sirve para cubrir cualquier clase de gastos, servicios o inversiones.
- Plazo máximo de financiamiento: 3 años
- Requisitos accesibles

### **Crédito 5-5-5 del Banco Nacional de Fomento**

- ¿Qué significa 5-5-5? Es un nombre que resume sus características básicas
- El monto máximo de financiamiento es de U\$S 5.000
- La tasa de interés anual es del 5%
- El plazo máximo de financiamiento es de 5 años.
- Es un **Crédito para Pequeñas y Medianas Empresas –PYMES– de Ecuador** que necesiten financiar capital de trabajo y/o compra de activos fijos.

### **Microcrédito de Banco Nacional de Fomento**

- El **microcrédito del Banco Nacional de Fomento** es un producto con un amplio margen de financiamiento, desde un préstamo rápido de U\$S 100 hasta un crédito por U\$S 7.000 para planes más ambiciosos.
- Este microcrédito de BNF financia capital de trabajo y compra de activos fijos.

## **Créditos productivos del Banco Nacional de Fomento**

- Los préstamos productivos del Banco Nacional de Fomento financian en hasta un 80% los proyectos que tengas en mente, por montos de hasta U\$S 300.000 o U\$S 2.000.000.
- La línea incluye créditos Asociativos, Créditos para compra de Tierras y Créditos para Producción, Comercio y Servicios.

## **POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN**

El objetivo principal de las políticas de recuperación es contar con un procedimiento, que permita controlar la evolución de las cuentas por cobrar, y de esta manera realizar los procesos administrativos de una forma ordenada y eficiente.

1. Detallar, de la manera más clara y explícita posible, las condiciones generales de venta al momento de cerrar el acuerdo, que habrán de abordar todas las cuestiones relacionadas con el cobro de las operaciones de pago, como, por ejemplo, la fecha a partir de la cual se cumpla el plazo de pago, la forma de pago, y el instrumento de pago.
2. Intentar plasmar dichas condiciones por escrito, e incluirlas en los pedidos, facturas y documentos habituales. Es conveniente que el cliente firme una copia, para que quede constancia de que las conoce y las ha aceptado.
3. Fijar normas de pago que tengan en cuenta el tipo de mercancía o servicio objeto de la transacción. Tratar de establecer, en la negociación de las mismas, plazos de cobro más cortos, incentivos al pronto pago, aplazamientos con afianzamiento y otro tipo de cláusulas de garantía que protejan a la parte con una posición más débil en la negociación.
4. Documentar, desde el inicio hasta el final, las transacciones: contratos, recibos, órdenes de compra, notas de entrega, etc., con firma autorizada. En el caso de las facturas, precisar claramente los datos del cliente, las características de entrega pactada, así como la forma y fecha de pago.

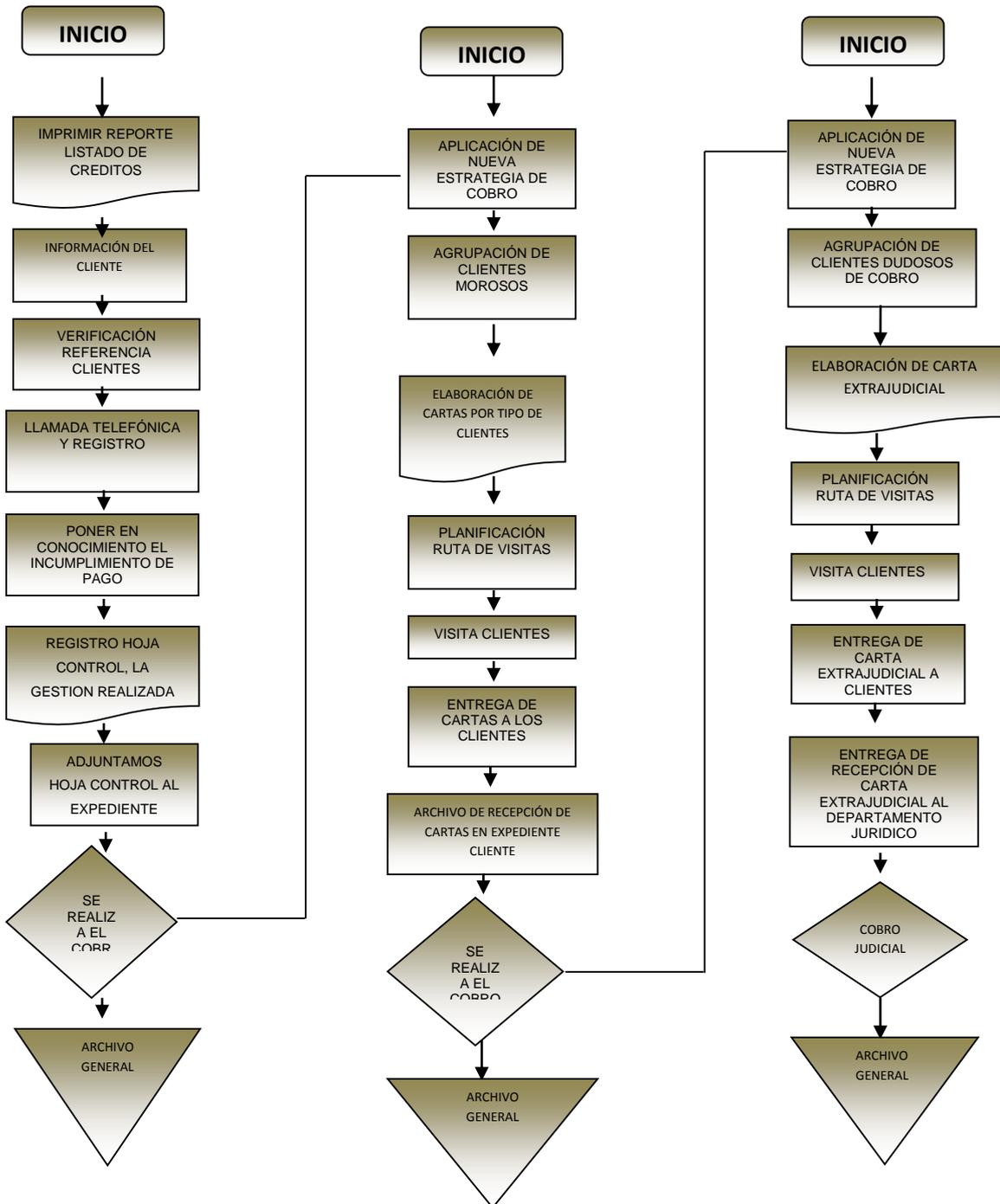
5. Verificar la correcta recepción de la mercancía o prestación del servicio, según los términos acordados.
6. Formalizar, siempre que se pueda, las ventas, eligiendo y utilizando en cada caso el instrumento mercantil que más convenga: cheque, pagaré, letra de cambio, recibo, etc. Conviene, además, conseguir que el cliente lo firme, a fin de aumentar la juridicidad de la operación, obteniendo un crédito documentado como mayor protección.
7. Otorgar a cada cliente un límite de riesgo, lo que evitaría pérdidas elevadas si se produce una situación de morosidad.
8. Si las empresas que venden productos o prestan servicios cumplen con todos los requisitos relativos a la cantidad, calidad, plazo de entrega, precio, facturación, etc. podrán demostrar que han actuado de forma irreprochable en todo momento, y evitarán así las posibles acciones del cliente que se niegue a pagar y quiera iniciar un litigio, alegando la existencia de una disputa comercial.
9. Dar publicidad e, incluso, premiar a aquéllas empresas que actúen de manera correcta y ejemplar a la hora de pagar a sus clientes, proveedores o subcontratistas.

## FLUJOGRAMA PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA

### CRÉDITO SIMPLE

### CRÉDITO DEFICIENTE

### CRÉDITO DUDOSO



Elaborado: Los Autores

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA**

### **Objetivos Estratégicos**

- Contar con colaboradores motivados, eficientes, eficaces y comprometidos para con los objetivos de la entidad financiera.
- Incentivar a clientes en mora a acudir al Banco de Fomento.
- Administrar de acuerdo a las nuevas exigencias del entorno moderno.
- Mejorar la liquidez de la entidad.

### **Ejecución Estratégica**

#### **Acciones Estratégicas**

Mediante las acciones estratégicas de orden financiero se determinaran las estratégicas para la recuperación de la cartera vencida; para determinar el tiempo se considera los siguientes lapsos en los plazos:

Corto Plazo	2015	2015
Mediano Plazo	2016	2017
Largo Plazo	2017	2018

## **ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITO**

1. Capacite a su cobrador para alentar el pago.

El gestor de cobranzas debe conocer bien tanto la compañía que representa, como los datos del deudor (fecha de vencimiento, avales y otras garantías). Esta información le permitirá rebatir al máximo los pretextos ante la insolvencia. Es mediante la capacitación que podrán formularse argumentos sólidos y firmes.

2. Motive a su equipo de cobranza.

Asegúrese de enfatizar la importancia que tiene la cobranza para su compañía e incluso, de ser posible, aumente sus comisiones.

3. Controle la cartera vencida.

Hace no mucho tiempo se dejaba a la memoria; hoy, la automatización permite registrar fechas y montos de vencimiento de cada deuda.

4. Otorgue la misma importancia a todas las carteras.

Aunque siempre exigen mayor firmeza las deudas de mayor monto y antigüedad, no olvide los adeudos recientes. La cartera envejece y la lucha contra el tiempo es esencial.

5. Pague a los vendedores hasta cobrar.

Esta medida permite tener analistas de crédito confiables. Aquí entra el factor del crédito. En general, este es un riesgo, pero puede prevenirse mediante un análisis en el que se determine el perfil, capacidad de pago, así como las características cuantitativas y cualitativas del cliente.

6. Persista y . . . persista.

Pocas empresas logran cobrar la primera vez. En general se aplica el cuentito de “extiende el cheque al que más te moleste”.

7. Involucre mandos medios y altos en la cobranza.

A veces, una llamada del director general de una compañía a su homólogo de la empresa que debe, puede llegar a obtener resultados milagrosos. Este es un recurso muy efectivo que no debe olvidarse.

8. Abra la posibilidad de reestructurar.

Generalmente es el propio deudor el que propone un nuevo esquema de pagos, siempre y cuando usted le permita hablar. La regla de oro en cobranzas es establecer una negociación.

9. Reconozca que “algo es mejor que nada”.

Se sugiere aceptar pagos parciales a cuenta de un adeudo total sin cometer el error de intercambiarlos por el contra recibo de la deuda total. Sólo debe extenderse un comprobante de que lo que se abonó y el saldo que queda.

10. Contrate una agencia externa.

Elegir esta solución puede ahorrar gastos internos y aumentar la eficiencia administrativa, pues el personal especializado con que cuenta una agencia, tiene el tiempo necesario para tratar y perseguir al deudor.

<b>PROYECTO N° 1</b>						
<b>NOMBRE</b>	Plan de Capacitación					
<b>OBJETIVO</b>	Establecer un compromiso de mejora continua y consecución del propósito de recuperar la cartera vencida.					
<b>ÁREA</b>	Administrativa					
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente					
<b>TIEMPO</b>	2 veces al año (semestralmente)					
<b>ALCANCE</b>	Personal Administrativo – Operativo					
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MESES</b> <b>(2015)</b>					
	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
1. Determinar los puntos débiles en lo que ha capacitación se refiere.						
2. Desarrollar el plan de capacitación.						
3. Determinar el presupuesto.						
4. Búsqueda y evaluación del capacitador que cumpla con el perfil requerido por el Banco						
5. Contratación del capacitador.						

<b>6. Desarrollo del plan de capacitación.</b>						
<b>7. Evaluación del personal que asistió a la capacitación.</b>						
<b>Costo:</b>	\$ 5000,00					
<b>RECURSOS</b>	<b>Asesoría:</b>			\$ 3000,00		
	<b>Útiles de Oficina:</b>			\$ 500,00		
	<b>Local y Refrigerios:</b>			\$ 1500,00		
<b>Financiamiento:</b>	Propio (BNF)					

Elaborado por: Los Autores

**Plan de Reclutamiento de Personal (Cobradores)**

<b>PROYECTO N° 2</b>						
<b>NOMBRE</b>	Módulo de Recursos Humanos					
<b>OBJETIVO</b>	Realizar un correcto reclutamiento y selección del personal para la recuperación de la cartera vencida.					
<b>ÁREA</b>	Administrativo					
<b>RESPONSABLE</b>	Administrador					
<b>TIEMPO</b>	Durante todo el año					
<b>ALCANCE</b>	Personal Administrativo – Operativo					
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MESES</b>					
	<b>(2015)</b>					
	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
<b>1. Reclutamiento y selección.</b>						
<b>2. Inducción.</b>						
<b>3. Capacitación y desarrollo.</b>						
<b>4. Evaluación del desempeño.</b>						
<b>Costo:</b>	\$ 6000,00					
<b>RECURSOS</b>	<b>Asesoría:</b>			\$1000,00		
	<b>Pago al Personal</b>			\$4200,00		
	<b>Útiles de Oficina:</b>			\$300,00		
	<b>Movilización:</b>			\$500,00		
<b>Financiamiento:</b>	Propio (BNF)					

Elaborado por: Los Autores

## Plan de Marketing

PROYECTO N° 4						
<b>NOMBRE</b>	Plan de Marketing.					
<b>OBJETIVO</b>	Contar con un plan de marketing estratégico que permita difundir el requerimiento del Banco de Fomento en la provincia de Pastaza.					
<b>ÁREA</b>	Marketing					
<b>RESPONSABLE</b>	Administrador					
<b>TIEMPO</b>	6 meses					
<b>ALCANCE</b>	Clientes morosos de la Provincia					
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MESES (2015)</b>					
	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
1. Obtener información acerca de las nuevas tendencias de marketing.						
2. Elaborar el análisis FODA.						
3. Analizar la matriz FODA, para aplicar en las estrategias de marketing.						
4. Diseño de marketing estratégico de acuerdo a los clientes.						

<b>5. Determinar el presupuesto orientado a marketing.</b>						
<b>6. Presentación del plan y presupuesto al gerente.</b>						
<b>7. Evaluación del plan y presupuesto.</b>						
<b>8. Aplicación del marketing estratégico.</b>						
<b>Costo:</b>	\$5.000,00					
<b>RECURSOS</b>	<b>Asesoría:</b>			\$1500,00		
	<b>Útiles de Oficina:</b>			\$200,00		
	<b>Medios de Comunicación:</b>			\$3300,00		
<b>Financiamiento:</b>	Propio (BNF)					

Elaborado por: Los Autores

## **PRESUPUESTO REFERENCIAL**

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA**

<b>PROYECTO</b>	<b>VALOR APROXIMADO</b>	<b>MEDIO DE FINANCIACIÓN</b>
<b>Plan de Capacitación.</b>	\$ 50000,00	Propio
<b>Módulo de Recursos Humanos.</b>	\$ 6000,00	Propio
<b>Plan de marketing.</b>	\$ 5.000,00	Propio
<b>Varios</b>	\$ 4000.00	Propio
<b>TOTAL</b>	\$ 20.000,00	

**SUMAN : VEINTE MIL DOLARES 00/1'00**

**Elaborado por: Los Autores**

## **CONCLUSIONES**

El Banco Nacional de Fomento Sucursal Puyo no dispone de estrategias para el cobro de su cartera vencida, porque no dispone de registros que indique que clientes, y su plazo de vencimiento al momento de efectuar la venta.

No están definidas las funciones para el personal de crédito y cobranzas, al momento que tengan que otorguen un microcrédito y su posterior recuperación.

Con respecto a la aprobación de microcréditos no existe una política definida dentro del Banco Nacional de Fomento, para la aprobación de montos y plazos.

## **RECOMENDACIONES**

Se sugiere que los administradores del Banco Nacional de Fomento sucursal Puyo apliquen las sugerencias de nuestro trabajo establecido, especialmente en lo que respecta a la aplicación de las estrategias planteadas para recuperar la cartera vencida.

El Gerente debería establecer una política clara en cuanto a que tipo de crédito deben enfocarse a proporcionar a los clientes,

Se sugiere al Gerente del Banco se clasifique al cliente en función de su prestigio y solvencia para determinar el tiempo y monto del microcrédito a ser concedido.

## **BIBLIOGRAFIA**

Chiavenato, (2007) Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ma edición  
Mexico McGraw-Hill

Matus, (2010) Planificación Financiera. Santiago de Chile

Código de comercio. Ecuador. Corporación de Estudios y Publicaciones. (2010).

Kotler, (2001) Dirección de Marketing Edición del Milenio. Prentice Hall México. Person  
Educación

Mondello, (2008) C; Créditos y cobranzas. 2da Edición. Buenos Aires.

Ortega Casco (2008) Planeación Financiera estratégica

Fierrro Martínez (2004) Planeación y Educación Financiera

Muñiz, L., 2009. Control Presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento del  
presupuesto. Barcelona: Bresca Editorial. Página 27.

Ramos, B., Sánchez, C., 2013. La planificación estratégica como método de gestión  
pública: Experiencias en la administración española. Madrid: Instituto Nacional de  
Administración Pública.

Baca Urbina, G., 2013. Evaluación de proyectos. 7ma ed. México: Mc Graw – Hill.

David, F., 2003. Conceptos de Administración Estratégica. 9na ed.  
México: Pearson Educación.

García, E., Valencia, M., 2007. Planeación Estratégica: Teoría y  
Práctica. México: Trillas.

Dess, G. Eisner. A., Lumpkin. G., 2011. Administración  
Estratégica: textos y casos. 5ta ed. México: Mc Graw – Hill.

Thompson, A., Peteraf. M., Gamble, J., Strickland. A., 2012.

Administración Estratégica: teoría y casos. 18va ed. México: Mc Graw – Hill.

Hill, C., Jones, G., 2009. Administración Estratégica. 8va ed. México: Mc Graw – Hill.

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. 2011.

### **WEBGRAFIA**

[www.magdalena.gov.co/apc-aamanual\\_de\\_procesos\\_y\\_procedimientos.pdf](http://www.magdalena.gov.co/apc-aamanual_de_procesos_y_procedimientos.pdf)

[www.slideshare.net/.../análisis-interno-fortalezas-y-debilidades](http://www.slideshare.net/.../análisis-interno-fortalezas-y-debilidades)

[http://books.google.com.ec/books?id=npgwej5ofsc&pg=pa27&dq=conceptos+planificacion+estrategica&hl=es419&sa=x&eI=\\_u9zvo6nnmoxnqsvgje&ved=0cdaq6aewba#v=onepage&q=conceptos%20planificacion%20estrategica&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=npgwej5ofsc&pg=pa27&dq=conceptos+planificacion+estrategica&hl=es419&sa=x&eI=_u9zvo6nnmoxnqsvgje&ved=0cdaq6aewba#v=onepage&q=conceptos%20planificacion%20estrategica&f=false).