



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA EL BANCO PICHINCHA SUCURSAL RIOBAMBA CON ENFOQUE A MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LOS CRÉDITOS EMPRESARIALES

ENRIQUE ROBERTO CHAMORRO ORTEGA

Trabajo de Titulación modalidad: Proyectos de Investigación y Desarrollo, presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito parcial para la obtención del grado de:

MAGISTER EN FINANZAS

Riobamba – Ecuador
Junio 2021

©2021, Enrique Roberto Chamorro Ortega

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

CERTIFICACIÓN:

EL TRIBUNAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Titulación modalidad **Proyectos de Investigación y Desarrollo**, denominado: “PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA EL BANCO PICHINCHA SUCURSAL RIOBAMBA CON ENFOQUE A MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LOS CRÉDITOS EMPRESARIALES”, de responsabilidad del Ingeniero Enrique Roberto Chamorro Ortega, ha sido minuciosamente revisado y se autoriza su presentación.

PRESIDENTE

Ing. Juan Alberto Ávalos Reyes

Firmado digitalmente por
JUAN ALBERTO AVALOS
REYES
Fecha: 2021.06.11 16:08:39
-05'00'

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza

Firmado digitalmente por
JUAN BLADIMIR AGUILAR
POAQUIZA
Fecha: 2021.06.09 09:15:39
-05'00'

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. William Patricio Cevallos Silva

Firmado digitalmente
por WILLIAM PATRICIO
CEVALLOS SILVA
Fecha: 2021.06.08
21:52:18 -05'00'

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Marcelo Eduardo Sánchez Salazar

Firmado digitalmente
por MARCELO
EDUARDO SANCHEZ
SALAZAR
Fecha: 2021.06.10
19:32:44 -05'00'

Riobamba, junio 2021

DERECHOS INTELECTUALES

Yo, Enrique Roberto Chamorro Ortega, soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en este **Trabajo de Titulación Modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo**, y que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

ENRIQUE ROBERTO CHAMORRO ORTEGA
0603985904

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Enrique Roberto Chamorro Ortega declaro que el presente **Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo**, es de mi 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 autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este proyecto de investigación de maestría.

Riobamba, junio de 2021

ENRIQUE ROBERTO CHAMORRO ORTEGA
0603985904

DEDICATORIA

A mí Amada Esposa, ayuda idónea, Mayra Díaz por brindarme su amor, su tiempo para alcanzar este anhelo esperado, a mis olivos de Paz, Néstor David y Roberto Israel, quienes han sido un pilar fundamental en este trayecto.

A mi querida madre Soñita, mis abuelitos Papá Guillo y Mamita Clarita, quienes han estado siempre a mi lado apoyándome en todos los momentos, inculcando valores para practicarlos de buena manera dentro de la Sociedad.

A mi hermana Cristina por su empuje de mujer aferrándose a la vida, por su ayuda en todo momento.

Enrique Chamorro.

AGRADECIMIENTO

A Dios

Por permitirme continuar con los estudios, con el fin de servir a la sociedad y a mi familia.

A mi Esposa e Hijos

Porque la unión y la perseverancia de la familia, sirve de mucho para alcanzar los objetivos planteados.

A mi Familia

Por su apoyo en todo momento, que ha sido muy fructífero.

Al Tribunal de tesis

Por la paciencia, tiempo y enseñanzas en la elaboración de este trabajo

Enrique Chamorro.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESÚMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1.	ANTECEDENTES.....	2
1.1	Planteamiento del Problema.....	2
1.1.1	<i>Situación Problemática.....</i>	2
1.1.2	<i>Formulación del problema.....</i>	3
1.2	Justificación	3
1.3	Objetivos.....	4
1.3.1	<i>Objetivo General.....</i>	4
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	4
1.4	Hipótesis.....	4

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO	5
2.1	Antecedentes del Problema.....	5
2.1.1	<i>¿Para qué sirve el Plan Estratégico?.....</i>	6
2.1.2	<i>Características del Plan Estratégico.....</i>	6
2.1.3	<i>Elementos en la Planificación Estratégica</i>	7
2.2	Bases Teóricas.....	8
2.2.1	<i>Finanzas.....</i>	8
2.2.1.1	<i>Objetivo básico financiero</i>	8
2.2.1.2	<i>Estados financieros</i>	9
2.2.1.3	<i>Análisis de estados financieros.....</i>	10
2.2.1.4	<i>Herramientas para el análisis financiero</i>	10

2.3	Administración Financiera.....	12
2.4	Plan Financiero.....	13
2.4.1	<i>Fundamentos del Plan Financiero</i>	13
2.4.2	<i>Objetivos Financieros</i>	14
2.4.3	<i>Importancia de la Planificación Financiera</i>	15
2.4.4	<i>Planeación Financiera a Corto y Largo Plazo</i>	15
2.4.4.1	<i>Planeación financiera a corto plazo</i>	15
2.4.4.2	<i>Planeación financiera a largo plazo</i>	16
2.4.5	<i>Elementos Básicos de la Planeación Financiera</i>	18
2.4.5.1	<i>El flujo de caja:</i>	18
2.4.5.2	<i>La información financiera:</i>	19
2.4.5.3	<i>Los objetivos financieros:</i>	19
2.4.5.4	<i>El análisis financiero:</i>	20
2.4.5.5	<i>Estados financieros proyectados:</i>	20
2.4.6	<i>Planeación Estratégica Financiera</i>	21
2.4.7	<i>Créditos</i>	21
2.4.7.1	<i>Tipos de créditos</i>	22
2.4.8	<i>Desarrollo Económico</i>	26
2.4.9	<i>Banco Pichincha</i>	26
2.5	Marco Conceptual.....	28

CAPÍTULO III

3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
5.1	Métodos.....	30
3.1.1	<i>Investigación Documental</i>	30
3.1.2	<i>Investigación de Campo</i>	30
5.2	Población y muestra.....	30
5.3	Técnicas.....	32
5.4	Materiales.....	32

CAPÍTULO IV

4.	RESULTADOS.....	33
5.5	Análisis e interpretación de resultados de la encuesta.....	33

CAPÍTULO V

6.	MARCO PROPOSITIVO	43
5.1	Tema.....	43
5.2	Descripción de la propuesta.....	43
5.3	Diagnóstico Financiero.....	43
5.3.1	<i>Análisis Vertical</i>	43
5.3.2	<i>Análisis horizontal - Balance General</i>	45
5.4	Razones Financieras	52
5.4.1	<i>Razones de liquidez</i>	52
5.4.2	<i>Razón de solvencia</i>	53
5.4.3	<i>Razón de Estructura y calidad de activos</i>	53
5.4.4	<i>Razón de rentabilidad</i>	54
5.4.5	<i>Razón de Morosidad</i>	55
5.5	Matriz FODA	55
5.5.1	<i>Análisis FODA Banco Pichincha</i>	56
5.5.2	<i>FODA Ponderado</i>	57
5.6	Objetivos estratégicos	64
5.7	Proyecciones Financieras	89
	CONCLUSIONES.....	96
	RECOMENDACIONES	97
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2.	Organigrama estructural	27
Tabla 2-3.	Población.....	31
Tabla 3-4.	Incremento de Cupos	33
Tabla 4-4:	Tasa de interés.....	34
Tabla 5-4:	Trámites	35
Tabla 6- 4:	Plazo para acceso a crédito	35
Tabla 7-4:	Atención al cliente	36
Tabla 8-4:	Mejora de los créditos productivos	37
Tabla 9-4.	Simbología Modelo Estadístico	39
Tabla 10-4.	Calculo Chi Cuadrado	40
Tabla 11-4:	Chi cuadrado calculado.....	41
Tabla 12-5:	Balance General Análisis vertical.....	43
Tabla 13-5.	Balance General análisis horizontal	45
Tabla 14-5:	Balance de pérdidas y ganancias.....	47
Tabla 15-5:	Razón de liquidez.....	52
Tabla 16- 5.	Razón de Solvencia	53
Tabla 17-5.	Razón de Estructura y Calidad de Activos.....	53
Tabla 18-5.	Razón de Rentabilidad.....	54
Tabla 19-5.	Razón de Morosidad.....	55
Tabla 20-5.	Análisis FODA	56
Tabla 21-5.	Matriz FODA Ponderado factores Internos.....	57
Tabla 22-5.	Matriz FODA Factores Externos	58
Tabla 23-5.	Puntaje de correlación	59
Tabla 24-5.	Matriz de Correlación FO (Fortalezas y Oportunidades).....	60
Tabla 25-5.	Matriz de Correlación DA (Debilidades y Amenazas).....	61

Tabla 26-5.	Matriz de Correlación FO (Fortalezas y Oportunidades).....	62
Tabla 27-5.	Objetivos estratégicos.....	64
Tabla 28-5.	Objetivos específicos.....	65
Tabla 29-5:	Perspectiva Financiera.....	67
Tabla 30-5.	Estrategias N° 1 Entrega y recuperación de crédito.....	69
Tabla 31-5.	Estrategia N° 02 Optimizar la entrega y recuperación de crédito.....	71
Tabla 32-5.	Perspectiva Financiera: Incrementar la cobertura de créditos empresariales ..	73
Tabla 33-5.	Estrategia N° 3 Acudir a empresas para ofertar créditos	74
Tabla 34-5.	Perspectiva Financiera: Incrementar los depósitos a plazo Fijo	76
Tabla 35-5.	Plan de Acción.....	77
Tabla 36-5.	Perspectiva de cliente – Fidelizar a los clientes actuales.....	79
Tabla 37-5:	Estrategia N° 5: Mejorar la atención al cliente	80
Tabla 38-5.	Perspectiva de Procesos Internos – Mejorar los procesos internos para la entrega de créditos empresariales.....	82
Tabla 39-5.	Estrategia 6 Optimizar el tiempo en cada uno de los procesos.....	84
Tabla 40-5.	Cuadro de Mando Integral	86
Tabla 41-5:	Balance general proyectado	89
Tabla 42-5:	Balance de pérdidas y ganancias Proyectado	90
Tabla 43-5.	Indicador de Rentabilidad Proyectado.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-2. Utilidad del Plan Estratégico.....	6
Figura 2-2. Objetivos de la planeación a largo plazo	17

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-4.	Incremento de Cupos	33
Gráfico 2-4.	Tasa de Interés	34
Gráfico 3-4.	Trámites	35
Gráfico 4-4.	Plazos para acceso a créditos	36
Gráfico 5-4.	Atención al Cliente	37
Gráfico 6-4.	Mejora de los Créditos Empresariales	38
Gráfico 7-4.	Rentabilidad -Plan Estratégico Financiero	95

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A PASTA

ANEXO B PORTADA

ANEXO C DERECHO DE AUTOR (COPYRIGHT)

RESÚMEN

El desarrollo de la investigación persigue el objetivo de diseñar un plan estratégico financiero para Banco Pichincha Sucursal Riobamba que permita mejorar la rentabilidad de los créditos empresariales, con el propósito de contribuir con nuevas ideas que ayuden a potenciar a mediano y largo plazo el uso del crédito como fuente de financiamiento ajeno para estimular el desempeño en la gestión productiva del sector empresarial; luego de identificar la problemática se realizó un diagnóstico basado en encuestas y entrevistas y análisis financieros de los estados financieros de la entidad, los mismos que ayudaron a definir las estrategias, establecidas como herramientas para mejorar la rentabilidad de los créditos empresariales. Se demostró en los resultados obtenidos que Banco Pichincha no cuenta con un plan estratégico financiero, la cartera de morosidad es elevada, existe una disminución de la capacidad de ahorro. Se concluye que la evaluación económica financiera es muy necesario para la toma de decisiones y al no analizarlos la entidad tiene el riesgo de no saber la posición financiera por la cual viene atravesando, por lo que es necesario de aplicar modelos estratégicos para mejorar el sector económico. Se recomienda establecer una eficiente gestión financiera, respecto a la toma de decisiones para a los clientes de Banco Pichincha familiaridad y credibilidad para de esta manera sobre salir en este mercado financiero competitivo.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS<, <FINANZAS>, <PLAN ESTRATÉGICO> <RENTABILIDAD> <CRÉDITO> <ENTIDAD FINANCIERA> <FINANCIAMIENTO> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

ABSTRACT

The development of the research pursues the objective of designing a financial strategic plan for the Bank Pichincha Riobamba Branch that allows improving the profitability of business loans, with the purpose of contributing with new ideas that help to promote in the medium and long term the use of the credit as a source of foreign financing to stimulate performance in the productive management of the business sector; after identifying the problem, a diagnosis was made based on surveys and interviews and financial analysis of the financial statements of the entity, which helped to define the strategies, established as tools to improve the profitability of business loans. It was shown in the results obtained that Bank Pichincha does not have a financial strategic plan, the portfolio of late payment is high, there is a reduction in savings capacity. It is concluded that the financial economic evaluation is very necessary for decision making and by not analyzing them the entity has the risk of not knowing the financial position it has been going through, so it is necessary to apply strategic models to improve the economic sector. It is recommended to establish an efficient financial management, regarding the decision-making process for the clients of Bank Pichincha, familiarity and credibility in order to get out in this competitive financial market.

Key Words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <FINANCE>, <STRATEGIC PLAN>, <PROFITABILITY>, <CREDIT>, <FINANCIAL ENTITY>, <FINANCING>, <RIOBAMBA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

La investigación realizada está enfocada en diseñar un plan estratégico financiero para Banco Pichincha Sucursal Riobamba que permita mejorar la rentabilidad de los créditos empresariales. Es de gran importancia que se implemente un plan estratégico debido a que contribuye al desarrollo y por ende al beneficio y el manejo de la toma de decisiones apropiadas para la entidad.

Se ha considerado importante dar a conocer la estructura y de qué manera fue elaborado el trabajo investigativo, el mismo que está constituido por cuatro capítulos entre los cuales se encuentran el planteamiento del problema, marco teórico, marco metodológico y el marco propositivo.

Capítulo I: El Problema; mediante el desarrollo de este capítulo se da a conocer la base fundamental del porque se realiza la investigación, las dificultades y los fines que se persigue mediante su aplicación. Al determinar cada una de las problemáticas, se enfatiza la realidad de Banco Pichincha con el fin de establecer soluciones.

Capítulo II: Marco Teórico, en esta segunda etapa se realiza las definiciones y conceptos de las variables enfocadas en el tema investigativo; así como el contenido necesario sobre la aplicación la propuesta.

Capítulo III: Marco Metodológico, mediante este capítulo se genera el cómo se ha elaborado la investigación, es decir se da a conocer los pasos que se tomaron en cuenta, entre ellas se encuentra la modalidad de investigación, los tipos de investigación, se determina hacia donde está enfocada la investigación, como también se explica cada uno de los métodos utilizados, técnicas e instrumentos que se han empleado, en el desarrollo de la misma, y finalmente se presenta los resultados dentro de las cuales están inmersas las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo IV: Se presenta el análisis e interpretación de los resultados de la Encuesta aplicada para el presente trabajo.

Capítulo V: En el desarrollo de este capítulo se enfatiza las estrategias que deben ser tomadas en cuenta para mejorar la rentabilidad de los créditos empresariales, tomando como base el análisis del estado financiero y el balance general de manera horizontal y vertical; de igual manera también se ha estructurado las proyecciones de los estados financieros para un año.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1 *Situación Problemática*

En América Latina, la economía ha enfrentado diversidad de desafíos, entre los cuales se puede destacar a los desbalances estructurales y las tensiones geopolíticas presentes en cada país. La inflación formó parte de las economías latinoamericanas y cuando se disparó un poco, fue uno de los detonantes junto a la corrupción y la deficiencia de los servicios públicos, de cada país. Sin embargo, la economía de Brasil y Argentina, fue la más afectada, no siendo así la economía de México, Chile, Colombia, Ecuador y Perú países que siguieron creciendo, pero todos a un ritmo menor. (Aranda, 2015)

En Ecuador la economía durante el año 2015 debido a la caída del precio del petróleo y la aparición del dólar, el Banco Central del Ecuador (BCE) estimó que la nueva proyección de crecimiento para el 2015 fue del 1.9%., al año pasado que fue de un crecimiento que se ubicó en 3.8%., la economía siguió creciendo, pero debido a estas características el ritmo de crecimiento se desaceleró. En la provincia de Chimborazo en el año 2015 se evidenció un crecimiento económico medio – bajo. El sector empresarial de Chimborazo se ha visto envuelto en este crecimiento, pero aún existen impedimentos para que este sector tenga un fuerte impacto sobre la economía de los chimboracenses; dificultades a las que se enfrentan como el no ser aptos a créditos debido a las políticas y estrategias que manejan las instituciones bancarias en la actualidad.

En tal contexto Banco Pichincha debe plantear un plan estratégico financiero enfocado a mejorar la rentabilidad en los créditos empresariales, pues este sector es la principal fuente de crecimiento económico que posee la ciudad; es imperativo tomar acciones sobre las estrategias empleadas para otorgar financiamiento ya que ambas partes se verán beneficiadas, por un lado el sector empresarial así como esta institución bancaria que a través del desarrollo de esta investigación podrá lograr rentabilidad en dichos créditos.

El uso del crédito bancario como fuente de financiamiento al sector productivo es aún insuficiente, por lo que el presente trabajo de investigación persigue realizar el diseño de un plan estratégico para el Banco Pichincha Sucursal Riobamba, con el propósito de contribuir con nuevas ideas que ayuden a la rentabilidad, y que además se potencie a mediano y largo plazo el uso del

crédito como fuente del financiamiento ajeno para estimular el desempeño en la gestión productiva del sector empresarial chimboracense.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo el diseño de un plan estratégico financiero para el Banco Pichincha Sucursal Riobamba ayudará a mejorar la rentabilidad en los créditos empresariales?

1.2 Justificación

Para el desarrollo de esta investigación es de suma importancia tener presente que la planificación financiera de acuerdo a la concepción (Correa, Ramirez, & Castaño, 2010) es:

Una herramienta empresarial que permite la visualización del proyecto empresarial bajo un enfoque global, teniendo en cuenta los diferentes escenarios en donde puede incursionar y los distintos factores que lo impactan. Dicho en otras palabras, este proceso, es el que permite traducir a términos cuantitativos es decir a términos financieros todas las políticas, prácticas y estrategias contempladas en el plan de negocios mediante la modelación financiera, la cual permite la realización de proyecciones y estimaciones financieras, imprimiéndole un carácter estratégico que apunta a la adecuada toma de decisiones (Correa, Ramirez, & Castaño, 2010).

Bajo tal contexto en el Ecuador, la planificación financiera es transcendental al momento de las decisiones, puesto que las empresas bancarias son afectadas por diversas dificultades en la administración de sus recursos como: la inadecuada planificación financiera, el imperfecto manejo de los recursos, inoportuna toma de decisiones, entre otros; lo que no permitirá a futuro el desarrollo económico de las mismas, y a su vez comprobará la veracidad, regularidad y contexto, sin considerar la dimensión de la organización, con el propósito de conocer la situación financiera de las organizaciones.

Es por ello que el presente estudio pretende llevar a cabo un análisis que contribuya internamente al Banco Pichincha, para tener en conocimiento de los beneficios que aporta el plan estratégico con la promoción, colocación y recuperación de créditos para la reactivación de la economía y además los beneficios que conlleva el otorgar créditos productivos para las empresas en la provincia de Chimborazo, de esta manera se logrará poseer una herramienta que sirva de base, con lineamientos específicos para la toma de decisiones y un mejor desenvolvimiento de los ejecutivos y el personal encargado de esta área; además se podrá obtener una evidencia de las utilidades que se obtendrán después de los cambios y correctivos pertinentes dentro de la planificación financiera.

De cierta manera se verán beneficiados de una manera indirecta los clientes de Banco Pichincha, debido a que, si la herramienta es implementada, esta tendrá efectos positivos pues al haber una

mejora en el manejo y planificación financiera de la institución será evidente la aplicación de estrategias que estén en pro de ayuda y beneficio hacia los clientes.

En un mundo globalizado que exige diferentes desafíos en todas las áreas, es importante conocer después de esta planificación estratégica si resulta rentable para la empresa el seguir otorgando este tipo de créditos; es de gran importancia recalcar que este análisis servirá como una herramienta que proveerá de información acerca de las acciones que fueron tomadas durante el período 2016 y cuales fueron catalogadas como de mayor aporte hacia el crecimiento productivo. El presente trabajo de investigación además aportará teóricamente con el contenido expuesto, y servirá de ayuda o guía para nuevos estudios que estén basados en los mismos principios, de esta manera se contribuirá con investigaciones futuras, además del aporte que ya se establecerá con el desarrollo del estudio.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico financiero para Banco Pichincha Sucursal Riobamba que permita mejorar la rentabilidad de los créditos empresariales.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar y analizar el historial de estrategias financieras de créditos otorgados al sector productivo de la provincia de Chimborazo, para determinar su uso e incidencia en el desarrollo de dicho sector.
- Elaborar un análisis FODA, enfocado en la competencia.
- Diseñar un Plan Estratégico Financiero que permita mejorar la rentabilidad de los créditos empresariales.

1.4 Hipótesis

H1. El diseño de un plan estratégico financiero para el Banco Pichincha Sucursal Riobamba, SI permitirá mejorar la rentabilidad, en los créditos empresariales.

H0. El diseño de un plan estratégico financiero para el Banco Pichincha Sucursal Riobamba, NO permitirá mejorar la rentabilidad, en los créditos empresariales.

Operacionalización de las variables

Variable Independiente

Plan estratégico financiero

Variable Dependiente

Rentabilidad

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del Problema

De acuerdo a los autores (Chiavenato & Arao, 2010), se define como la planificación que es más extensa ya que conlleva la organización completa, dentro de sus características se puede observar que:

- En cuanto a la duración, este se genera con un período de tiempo amplio, en donde se incluyen efectos y consecuencias que se prevén a futuro.
- El alcance que este conlleva es de manera global, ya que comprende todas las áreas de la empresa y sus actividades, así como alcanzar todas las metas que se posee a nivel organizacional.
- El contenido es desarrollado de manera precisa, resumido y totalmente comprensivo.
- Esta planeación la desarrollan los directivos de la empresa, como ya se mencionó con anterioridad es la planificación global del que dependen los demás planes. (Chiavenato & Arao, 2010)

El autor López Parra (2013) citando a Castelán (1985), define a la planeación estratégica como un proceso continuo, mismo que conlleva una metodología determinada en la que se hace uso de la información de la organización y además toma información externa pertinente. (López Parra, 2013, pág. 10)

El autor López Parra (2013) citando a Hellebust y Krallinger (1991), determinan a la planificación estratégica como un movimiento que se planifica a largo plazo tomando en cuenta la situación actual, con miras a un futuro esperado y teniendo en consideración un futuro probable. En donde para tener éxito la persona encargada de las decisiones debe estar capacitada en cuanto a este criterio de organización. Se desarrolla a medida que transcurre el tiempo, en el que se detallan procedimientos tanto físicos como económicos anualmente. (López Parra, 2013, pág. 10)

Concordando con los autores antes mencionados un plan estratégico es un instrumento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa, a través de este se puede identificar cuál es el momento presente que vive la empresa y cómo se ha llegado a la actualidad, y cuál es el objetivo que se ha marcado como empresa y hacia a dónde se quiere llegar.

2.1.1 ¿Para qué sirve el Plan Estratégico?

Un plan estratégico sirve para que los resultados deseados posean dentro de sus cualidades eficiencia y eficacia, además permite aprovechar los recursos que la organización posee de una manera equilibrada, y reduce los posibles riesgos existentes por circunstancias ajenas a la empresa. (Lerma & Barcena, 2012, pág. 31)

A continuación, se observa en el gráfico la utilidad que posee el desarrollo e implementación de un plan estratégico dentro de los procesos de una empresa.



Figura 1-2. Utilidad del Plan Estratégico

Realizado por: Lerma Eugenio & Bárcena Sergio (2012).

2.1.2 Características del Plan Estratégico

Se describen a continuación las características principales que posee un plan estratégico de acuerdo a los autores Lerma Eugenio & Bárcena Sergio, (2012):

- Un plan estratégico se define como cuantitativo, ya que se determinan cantidades exactas lo que permite que los objetivos puedan ser verificables.
- Es actualizable y temporal, pues este plan es desarrollado y posee vigencia hasta el momento en el que los objetivos del mismo son actualizados a nuevos cambios o a su vez son cumplidos.

- Se caracteriza por estar predispuesto a cambios, ya sea por actualizaciones en la estructura del plan, o en los objetivos, así como varianzas en las decisiones para el cumplimiento de nuevas metas.
- Está encaminado a futuro mediante gestiones y decisiones actuales, con el objetivo de prever situaciones futuras.
- Ayuda a regir la normativa para dirigir el accionar de la empresa.
- El desarrollo completo del plan es integrador ya que incluye a todos los departamentos que contiene la organización.
- En el momento de la planeación, las estrategias, metodologías y metas, deben ser planteadas coherentemente y es así como poseen características de credibilidad. (Lerma & Barcena, 2012, págs. 32, 33)

2.1.3 Elementos en la Planificación Estratégica

Los elementos que se deben tomar en cuenta el momento de realizar una planificación estratégica financiera son los siguientes:

- Explicitar el coste de capital de la empresa como elemento imprescindible para evaluar la rentabilidad.
- Compatibilizar el crecimiento planificado, medido en términos de inversión económica, con la financiación necesaria y ajustar el objetivo de crecimiento con la financiación posible.
- Definir el nivel de riesgo financiero máximo asumible por la empresa, en términos de capacidad de endeudamiento y capacidad de pago de las cargas de la deuda. (Escuela de Negocios, 2011)
- Estructurar la dimensión temporal de la deuda, conjugando tasas de coste y ratios de liquidez.
- Evaluar las posibilidades y conveniencia de apalancamiento financiero, conjugando rentabilidad y riesgo.
- Ayudar a definir una distribución de beneficios acorde con la política de retribución al accionista y los objetivos de crecimiento.
- Definir indicadores económico-financieros para medir y evaluar la estrategia.
- Proponer un cuadro de mando para el seguimiento de la estrategia. (Escuela de Negocios, 2011)

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Finanzas

De acuerdo al autor Ochoa, (2009) a las finanzas las define como un estudio de las actividades relacionadas a la inversión, es considerada como una rama de la economía en donde las cuantías del activo relacionadas con la inversión representan los activos financieros, mediante la administración de los mismos.

Además, Baena, (2010) menciona que las finanzas son consideradas como una ciencia y un arte del cual se determina la manera de administrar un dinero, ya sea para la utilización en gastos o en inversiones.

Según Brigham, Besley, (2010) definen en términos simples que las finanzas son decisiones que se hacen con respecto a un dinero, o basado en el flujo de efectivo de la misma, son usadas por quienes dirigen una empresa y por las personas en general.

Las finanzas se refieren a la manera en que los dueños, propietarios, gerentes de una empresa administran el dinero y toman decisiones.

2.2.1.1 Objetivo básico financiero

El autor Gómez (2012), menciona que el objetivo básico financiero para gerentes o administradores es para maximizar sus utilidades, pero esta perspectiva al estar relacionada con las utilidades, que pertenecen a un periodo en particular, deja caer a este punto de vista en una versión cortoplacista ya que decir que la organización maximizara sus utilidades no garantizara la permanencia de esta en el mercado.

Es así que se considera que el objetivo básico financiero de la empresa se puede definir como la maximización de las utilidades de una empresa, teniendo en cuenta que al hablar de utilidades a corto plazo o por máximo de un año, no únicamente se deberá evidenciar las utilidades si no también el que la empresa demuestre ser competitiva en el mercado.

En síntesis, el objetivo básico financiero de una empresa, entidad o institución es esencialmente la maximización de utilidades. Lo cual se podrá lograr a través de acciones cuyo punto focal sea conseguir dicha maximización.

2.2.1.2 Estados financieros

Según Carvalho, (2010) menciona que en la Norma Internacional de Contabilidad 1 (NIC 1) aplicable en los ejercicios anuales que comiencen a partir del primero de enero de 2005, al referirse al propósito de los estados financieros, los define indicando que: “Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad.”

Además, Bravo, Lambretón, Márquez, (2010) define cada uno de los estados financieros:

- Balance general: es conocido como un estado financiero que tienen como finalidad determinar o indicar el enfoque de una organización en un tiempo determinado. Entro del balance general se estructura las cuentas del activo, pasivo y patrimonio de una fecha señalada.
- Estado de resultados: es conocido como el resultado que refleja el incremento o disminución del capital de una empresa, de los cuales sobresalen las cuentas de ingreso y egresos, como resultado de la generación de transacciones de un determinado periodo.
- Estado de cambios en el patrimonio: El estado de cambios del patrimonio se encuentra reflejado por la diferenciación que se genera por los cambios en las cuentas del patrimonio de una organización, durante un periodo de tiempo.
- Estado de cambios en la situación financiera: es conocido como un estado financiero básico en donde se refleja los movimientos que se realizan ante el capital de trabajo, de una entidad, representa las ganancias que se ha generado en un periodo de tiempo.
- Estado de flujos de efectivo: es aquel que muestra sobre los movimientos generados ante la utilización de todas las actividades operativas como para la financiación de los recursos y materiales que se necesitan. Este estado es necesario para cumplir con la normatividad y los reglamentos de la entidad.

Besley, Brigham, (2010) mencionan que los estados financieros ofrecen información de la posición de una empresa en un punto en el tiempo, así como de sus operaciones durante el periodo pasado. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que se pueden utilizar para pronosticar la posición financiera de la empresa y determinar los ingresos y dividendos. El análisis de estados financieros es útil como una forma de anticipar condiciones futuras, pero lo más importante, como punto de partida para planear acciones que influyan en el curso futuro de los acontecimientos.

El primer paso en un análisis financiero incluye una evaluación de las razones de la empresa. Las razones están diseñadas para mostrar las relaciones entre los rubros del estado financiero dentro de las empresas y entre las mismas. Traducir las cifras contables en valores relativos, o razones, permite comprobar la posición financiera de una empresa con la de otra, a pesar de que sus tamaños difieran de forma significativa.

Los estados financieros son informes de gran importancia que muestra con valores reales de una forma resumida la situación económica de las empresas, instituciones, cooperativas, etc.

2.2.1.3 Análisis de estados financieros

Según Corona, Bejarano, González, (2014); el análisis de los estados financiero es realizado en beneficio de las empresas con la finalidad de determinar la situación actual sea esta económica o financiera dependiendo de los objetivos planteados por las empresas. Los objetivos de una organización pueden encontrarse relacionados con los inversionistas, los usuarios que generan información financiera, así como con los acreedores actuales y potenciales.

El análisis de los estados financieros permite tener una viabilidad económica y plantear estrategias positivas para mejorar los problemas que enfrenten las organizaciones mediante la aplicación de nuevas propuestas.

Según Ahmad, (2015); el análisis de los estados financieros comparar el contenido de los estados financieros ayuda a los gerentes a evaluar la rentabilidad, liquidez y solvencia de sus empresas. El análisis financiero es considerado como una herramienta básica para determinar la comparación de las cuentas de un año específico, esto se lo realiza mediante el análisis vertical, y el análisis de diferentes años se lo realiza por medio de un análisis horizontal.

2.2.1.4 Herramientas para el análisis financiero

Baena, (2010) menciona que existen herramientas que permiten analizar los estados financieros entre las que se encuentran, el análisis vertical y el análisis horizontal.

Herrero, (2013); enuncia que el análisis vertical y horizontal son herramientas que determina el peso de una cuenta estructurada en los balances de un año con respecto a otro, permitiendo conocer el incremento o evolución que tienen.

Análisis vertical

Según Baena, (2010) menciona que consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado (activo, pasivo y patrimonio). Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.

Importancia: es importante para conocer si los resultados de los estados de una empresa mantienen las cuentas, de los activos de manera equitativa, en relación a las necesidades que se presente frente al pasivo, patrimonio, y decisiones operativas.

Editorial vértice, (2011); el análisis vertical a través del cual se expresa cada una de las masas patrimoniales del activo como porcentaje sobre el total del activo y cada una de las masas patrimoniales del pasivo como porcentaje sobre el total del pasivo.

Análisis horizontal

Además, Baena (2010) exterioriza que el análisis horizontal es una herramienta que se ocupa de los cambios ocurridos, tanto en las cuentas individuales o parciales, como de los totales y subtotales de los estados financieros, de un periodo a otro; por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase (balance general o estado de resultados) presentados por periodos consecutivos e iguales, ya se trate de meses, trimestres, semestres o años.

Importancia: sirve para evaluar la tendencia de cada una de las cuentas del balance o del estado de resultados de un periodo a otro y, con base en dichas tendencias, se evalúa si la situación financiera del negocio es satisfactoria.

Editorial vértice, (2011); a través del análisis horizontal se comparan los porcentajes obtenidos mediante el análisis anterior con los resultados obtenidos en ejercicios económicos anteriores o con los resultados de otras empresas.

Según Ahmad, (2015) en el análisis horizontal las tendencias de las variables financieras consisten en comparar las variables financieras entre diferentes años.

Un factor fundamental para el análisis de estados financieros es la utilización de métodos o herramientas como son el análisis vertical que se refiere a identificar el porcentaje que tiene cada cuenta sobre el total del activo, pasivo o patrimonio del estado financiero analizado y el análisis horizontal permite realizar comparaciones de los estados financieros entre años anteriores las cuales facilitan la comprensión de las personas interesadas.

2.3 Administración Financiera

De acuerdo al autor Zapata, (2011) las funciones del gerente y de todos los que trabajan para la empresa deben estar encaminadas a: maximizar la riqueza de los accionistas y acrecentar el valor de la empresa.

Es posible obtener lo mencionado, manteniendo el equilibrio financiero en función de una saludable liquidez, generando utilidades que satisfagan las expectativas de los dueños de las empresas y la opción de pago de dividendos.

Según Van Wachowinz, (2010) la administración financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente. La función de los administradores financieros en lo tocante a la toma de decisiones se puede dividir en tres aéreas principales: las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de los activos.

El autor Brigham Besley, (2010) se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto de sus flujos de efectivo, por cuanto es trascendental en cualquier tipo de empresa que se manejen servicios financieros.

Mientras tanto el autor Montalvo, (2015) define la administración financiera, asumiendo que esta “trata principalmente del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro”.

En este ámbito empresarial, la administración financiera estudia y analiza los problemas acerca de:

1. La Inversión
2. El Financiamiento
3. La Administración de los Activos

Según Robles, (2012) en el mundo empresarial actual, se dice que las organizaciones tienen que ser redituables, sustentables y competitivas, y para lograrlo se debe tener una buena administración.

En la actualidad, el mundo empresarial se ha convertido en un área muy competitiva debido a la globalización y al uso de la tecnología, en consecuencia, es necesario que las empresas posean características que les permitan surgir en este ámbito, es importante considerar que se pueda

utilizar la administración financiera como una herramienta determinante para tener los recursos monetarios necesarios para el desarrollo eficiente de las operaciones de las organizaciones.

En tal contexto se asume que la administración financiera trata sobre la optimización de los recursos y el manejo adecuado especialmente de los recursos financieros por parte de las personas encargadas, esto ayudara en la toma de decisiones correctas o adecuadas para maximizar los rendimientos.

2.4 Plan Financiero

“La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, considerando los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”. (Ortega, 2012)

“La planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro, para lograr los objetivos trazados. Planear lo que se quiere hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace mediante un presupuesto. La planeación financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. Así mismo reviste gran importancia para el funcionamiento y la supervivencia de la organización”. (Ortega, 2012)

2.4.1 Fundamentos del Plan Financiero

El plan financiero constituye la expresión, cuantificada en términos monetarios, sistemáticos e integrados, del plan a largo plazo de la empresa, esto es, de su plan estratégico.

La importancia del plan financiero radica en que representa la síntesis articulada de todo el proceso planificador: permite conjugar las necesidades de fondos que va a tener la empresa a lo largo del periodo del plan con las fuentes disponibles para su financiación.

Si las necesidades exceden las posibilidades de financiación la empresa deberá reconsiderar su plan bien en aspectos tácticos, como la modificación de su calendario de inversiones, alteración coyuntural de sus políticas de endeudamiento, autofinanciación u otros similares, o bien en aspectos estratégicos como el plan de inversiones y desinversiones, objetivos de crecimiento a largo plazo y tecnología, entre otros.

Por el contrario, si las posibilidades de financiación para unos objetivos dados, exceden a las necesidades de fondos, la empresa podría reconsiderar su plan estratégico en el sentido de potenciar su crecimiento y/o reforzar su estructura financiera.

Cuando los planes estratégicos contienen diversas alteraciones posibles, los planes financieros ligados a cada una de ellas proporcionan un elemento de evaluación para seleccionar la más conveniente. (Escuela de negocios EOI., 2011)

El plan financiero de la empresa permite, además, analizar la vulnerabilidad de la empresa ante cambios imprevistos en el entorno, tales como una caída de la demanda, un alza en los costes, retrasos en la entrada en explotación de las inversiones, endurecimiento de los mercados financieros, etc., así como evaluar su flexibilidad y capacidad de adaptación frente a estas circunstancias a otras semejantes.

Las alternativas estratégicas pueden ser generadas por el propio proceso de planificación o, más frecuentemente, ser indicadas, a título orientativo, por la alta dirección o por el staff corporativo en base a consideraciones de política general o a limitaciones financieras globales.

El contenido del plan consiste, básicamente, en la cuantificación periodo a periodo, hasta alcanzar su horizonte, de las necesidades de fondos que vaya a tener la empresa por una parte y de las fuentes de financiación necesarias para cubrir estas necesidades, por otra. Tiene que ver, por tanto, de un estado de origen y aplicación de fondos de carácter proyectivo o predictivo, es decir, orientado hacia el futuro. (Escuela de negocios EOI., 2011)

Las previsiones del plan financiero obligan, por consiguiente, a la estimación de balances y cuentas de resultados futuros, por lo que, en ocasiones, se denomina plan financiero al conjunto de los tres documentos o estados proyectivos siguientes:

- Estados de origen y aplicación de fondos, o plan financiero propiamente dicho.
- Balances proyectados.
- Cuentas de resultados proyectadas.

Además de los documentos anteriores, los planes financieros contienen, generalmente, un programa detallado de inversiones, desagregado por rúbricas contables y por divisiones, actividades o líneas de productos, y un plan de financiación. (Escuela de negocios EOI., 2011)

2.4.2 Objetivos Financieros

Los objetivos a perseguir dentro de una planificación financiera son los de crecimiento, rentabilidad y riesgo. Estos son los parámetros que definen, la creación de valor y en sí le otorga el valor propio a la compañía.

Dichos objetivos poseen generalmente una expresión más concreta y por lo tanto más operativa. De esta manera se ha recabado información disponible de varios autores, quienes en su compendio denotan varios tipos de objetivos que persigue la planificación financiera, pero que después de indagar más a fondo se ha logrado definir los siguientes objetivos financieramente de mayor importancia:

- Disponibilidad de fondos
- Rentabilidad Financiera
- Crecimiento del beneficio
- Maximización del valor de la empresa
- Maximización del margen sobre ventas

En tal contexto es evidente que la planificación financiera ayuda en su conjunto a un área específica de la organización o empresa, pero que debido a todos los objetivos que persigue ayuda al desarrollo integral de la empresa. (Escuela de Negocios, 2011)

2.4.3 Importancia de la Planificación Financiera

En el campo de los negocios, la planeación financiera es importante porque de esta depende el éxito o fracaso de las inversiones, es decir, si se planea bien las finanzas, será posible lograr los objetivos planteados.

La planificación financiera también es importante, para saber de forma anticipada cuál será el resultado futuro de las posibles alternativas estratégicas o de los cambios en la política económica del país que puedan presentarse antes que estos ocurran y así tomar las medidas correctivas.

2.4.4 Planeación Financiera a Corto y Largo Plazo

El proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo llamados estratégicos, estos a su vez, dirigen la formulación de los planes y presupuesto a corto plazo denominado operativo. Generalmente los planes a corto plazo llevan a cabo los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa. (Ortega, 2012)

2.4.4.1 Planeación financiera a corto plazo

“El período que abarca es de un año. Se trata de un plan que contempla el futuro inmediato y los pormenores de lo que la compañía pretende hacer en un lapso de 12 meses (ligados al año fiscal de la empresa). Los planes de corto plazo se presentan con más detalles que cualquier otro plan. También se pueden revisar dentro del año en caso sea necesario”. (Ortega, 2012)

La planeación es continua y abarca a toda la unidad de negocio. Existen variables que deben evaluarse en forma periódica ya que todos los planes son tentativos y están sujetos a revisión y enmienda a medida que se conocen nuevos hechos y se revalúan las variables.

La planeación financiera a corto plazo inicia con el pronóstico de ventas. A partir de éste, se desarrollan planes de producción, plazos de entrega, cálculos de materia prima requerida y gastos en general.

Mediante los planes de producción, la empresa puede calcular las necesidades de mano de obra directa, gastos de fábrica y los demás gastos operativos. Una vez realizados estos cálculos, se elabora el estado de resultados proyectado, así como: el presupuesto de caja, el plan de inversiones, plan de financiamiento y el balance general por el periodo anual.

2.4.4.2 Planeación financiera a largo plazo

“Es un plan comprensivo de operaciones y acciones, expresado en términos monetarios, que comprende generalmente un período de cinco o más años. Un ejemplo de éste presupuesto son los planes que se efectúan para la creación de nuevas empresas, los cuales generalmente se basan en pronósticos a largo plazo. Para que las empresas se desarrollen con éxito, deben basar su futuro en un plan, el cual debe incluir las políticas relativas al personal, calidad, imagen, fabricación, creación de mercados, etc ” (Lawrence, 2013)

Desde otro punto de vista, el presupuesto a largo plazo es un parámetro, un punto de referencia para establecer el presupuesto a corto plazo, siendo muy conveniente analizar y estudiar conscientemente las desviaciones que existen entre uno y otro plan. Los resultados del año y los presupuestos a corto plazo confirman las expectativas a largo plazo y la vida futura de la empresa. (Lawrence, 2013)

Los objetivos de la planeación a largo plazo son:

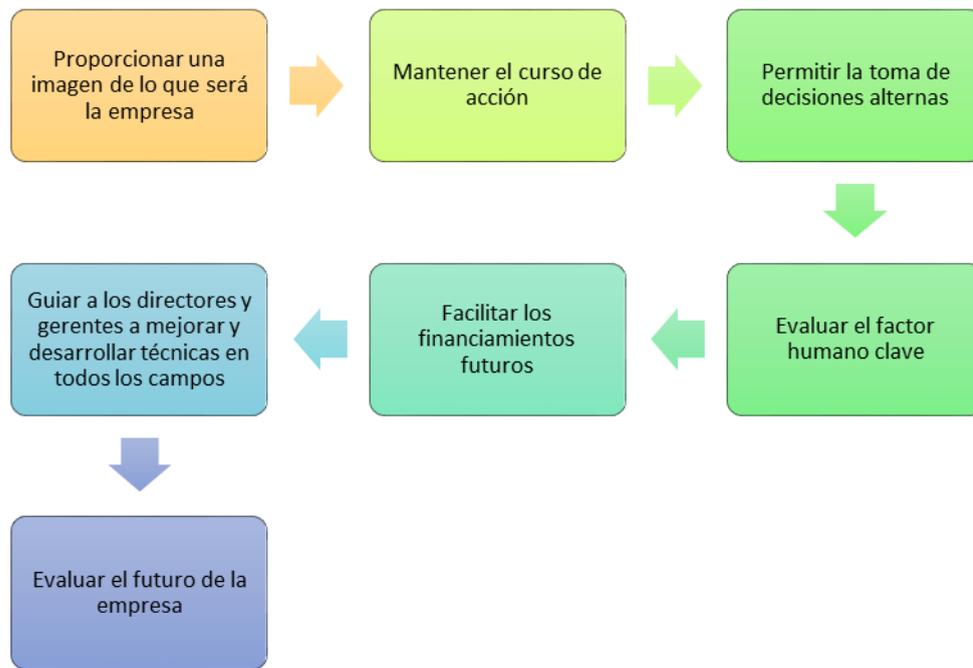


Figura 2-2. Objetivos de la planeación a largo plazo

Realizado por: (Lawrence, 2013)

El plan a largo plazo frecuentemente está formado de dos partes:

La primera parte considera los aspectos siguientes:

- Estimación de la situación mundial, nacional y local, es importante evaluar el entorno en dónde la empresa participa.
- Fijación de objetivos de la empresa y la filosofía que debe observarse. Muy importante es fijar y definir los objetivos de la empresa en forma específica, como, por ejemplo:
 - a) El crecimiento de ventas, costos y utilidades, indicando, en qué producto, en qué área, en qué tiempo, el riesgo implicado, así como los márgenes de utilidad que deben generar los productos.
 - b) La inversión de activos, cuentas por cobrar a clientes, la inversión de inventarios, etc.
 - c) La estructura financiera, indicando las políticas de endeudamiento
 - d) La distribución de utilidades
 - e) Lo relacionado con la fuerza de trabajo es de vital importancia, así como la fijación de políticas de administración de salarios y beneficios, etc.
- Conocer el status pasado y actual con el fin de precisar el punto de arranque o referencia y así poder establecer un programa para cubrir los objetivos planteados. (Lawrence, 2013)

La segunda parte contempla el plan en términos financieros y puede considerar:

- Un programa detallado que facilite obtener la información y resultados del plan a largo plazo. Su elaboración se hará con base en la técnica de análisis y planeación y en la creatividad de los encargados. Las etapas y puntos que pueden contener son los siguientes:

- a) El mercado
- b) Las ventas
- c) Los recursos futuros
- d) Los recursos humanos
- e) Ubicación física de las instalaciones
- f) Consideración de problemas especiales

2.4.5 Elementos Básicos de la Planeación Financiera

“En el proceso de planificación financiera la empresa trata de proyectar en términos monetarios el resultado futuro que desea alcanzar y para esto debe establecer los recursos que necesita para lograr el objetivo. Un plan financiero especifica y cuantifica en términos monetarios el resultado de cada una de las diferentes alternativas de acuerdo con las estimaciones del entorno que se realicen, así como las necesidades financieras que se pueden derivar de cada política empresarial”. (Diez de Castro & López, 2008)

A continuación, se mencionan los elementos básicos a considerar en todo proceso de planeación financiera:

2.4.5.1 El flujo de caja:

El flujo de caja es la parte vital de cualquier empresa y debe ser el enfoque principal del administrador financiero, tanto en la administración de las finanzas diarias como en la planificación financiera.

El flujo de caja operativo de una empresa es el generado en sus operaciones normales, al fabricar y vender productos o bien en la prestación de servicios. El flujo de caja libre representa el monto que está disponible para los inversionistas, los proveedores de deuda (acreedores) y capital (propietarios), después de que la empresa ha satisfecho todas sus necesidades operativas y pagado sus inversiones en activos fijos netos y activos corrientes netos.

El concepto del flujo de caja es muy sencillo; resume las entradas y las salidas de efectivo que se estima ocurrirán en un período próximo, comparándolas y asimilándolas al saldo inicial de principios del año, el propósito final es conocer la posición de efectivo de la empresa en un período determinado.

Para presupuestar el flujo de caja es necesario proyectar las entradas y salidas de efectivo, y las necesidades financieras, la determinación correcta de las entradas de efectivo hace posible una evaluación de la situación de efectivo a futuro y desde luego permite tomar las decisiones necesarias a tiempo; decisiones que llevan a la obtención de financiamiento para cubrir los faltantes proyectados o la inversión del dinero sobrante. (Diez de Castro & López, 2008)

2.4.5.2 La información financiera:

La información financiera es el segundo elemento básico para la toma de decisiones financieras. Se requiere información a tres niveles: empresa, sector y entorno. Para que cumpla su función, la información financiera debe reunir ciertos requisitos. Entre ellos:

Comprensible: la información debe ser fácil de entender por los usuarios.

Relevante: debe tener información verdaderamente significativa para la toma de decisiones, pero sin llegar al exceso porque estaría en contra de la característica anterior.

Fiable: ausencia de errores significativos en la información suministrada con el fin de cumplir el objetivo que se pretende.

Comparable: la información debe ser consistente y uniforme, en el tiempo y entre las distintas empresas.

Oportuna: la información debe producirse en el momento que sea útil para los usuarios procurando que, si existe un desfase temporal no sea significativo. (Diez de Castro & López, 2008)

2.4.5.3 Los objetivos financieros:

Todo proceso tiene como fin la formulación de objetivos, quienes representan la base de las estrategias y las acciones encaminadas a desarrollarlas. En ese sentido, es primordial la definición de los objetivos por parte de la Dirección Financiera, quien a partir de ellos toma decisiones en dos ámbitos, el de la inversión (maximizar la utilidad) y el de la financiación (minimizar el costo de capital).

Los objetivos específicos serán: liquidez, rentabilidad y financiación. Y en todo caso, la administración moderna acepta como objetivo más general, la maximización del valor de la empresa para los accionistas, es decir, el incremento de valor de las acciones en el mercado.

2.4.5.4 El análisis financiero:

Además de conocer la estructura de flujos en la empresa, la información financiera necesaria y haber establecido los objetivos a cumplir, debemos añadir el análisis de la situación en la que nos encontramos como punto de partida para la toma de decisiones.

El análisis económico-financiero de la empresa tiene como objetivo fundamental la revisión de la situación económica de la empresa y la medición de la rentabilidad de los capitales invertidos.

El análisis debe contemplar todos los aspectos significativos de la actividad financiera. No basta con que una empresa sea rentable, necesita además que su estructura financiera corresponda con su estructura económica, en el momento presente como en el futuro y el director financiero debe asegurarse que esto se cumpla. Al mismo tiempo, el análisis financiero debe anticipar y prevenir los estados de insolvencia que se dan cuando la estructura financiera no es la adecuada para ayudar a la dirección a tomar decisiones.

Para el análisis financiero se utilizan los documentos como: balance general, estado de resultados, plan de ventas, plan de producción, flujo de caja, entre otros.

2.4.5.5 Estados financieros proyectados:

Otro elemento básico sobre el que se asienta la planificación financiera son las proyecciones sobre la evolución del futuro, tanto en lo referente al futuro que se deriva de la actividad y decisiones de la empresa, como el que se genera fuera del ámbito de la empresa.

La expresión material de ambos tipos de proyecciones se recoge de la misma forma que el resultado de la actividad de la empresa: mediante estados financieros contables a los que se califica como proyectados.

Todo plan financiero contendrá al menos los siguientes documentos:

- Balances
- Estado de resultados
- Flujo de caja
- Situación patrimonial

2.4.6 Planeación Estratégica Financiera

Es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de su mejor rendimiento y máxima seguridad.

La planeación estratégica financiera implica la toma de decisiones de carácter financiero de efectos duraderos y difícilmente reversibles. Es una planeación de largo plazo que consiste en la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades. Realiza un análisis del entorno y de los recursos que le permitan a una organización establecer misiones, objetivos y metas financieras por alcanzar. Según el enfoque tradicional, al hablar de los presupuestos como elementos fundamentales de la planeación financiera, las entidades los preparan con la visión táctica de la planeación, es decir, a corto plazo, que por lo general es de un año.

Desde la perspectiva estratégica, la función de los presupuestos abarcaría periodos más largos de planeación y permitiría establecer bases sólidas de crecimiento y desarrollo para las organizaciones que lo apliquen año con año, pero con una proyección de largo plazo, o sea, de cinco años. Sin embargo, con el nuevo enfoque que surge de la planeación estratégica, los presupuestos no tendrían que referirse al largo plazo para ser vistos desde una perspectiva de estrategia, sino que podría ser a menos de un año con una relevancia e importancia de tal magnitud que represente un proceso de toma de decisiones cruciales e inmediatas de parte de los más altos niveles de la empresa.

La mayor parte de las organizaciones realiza cierta planeación de largo plazo, también llamada estratégica. El propósito de la empresa es crear un valor para el propietario o grupo de personas que intervienen en ella. (Fernández, 2013)

2.4.7 Créditos

Es un préstamo de dinero en donde el individuo que hizo parte del crédito se compromete a hacer la devolución de la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido en el momento de los procesos de crédito, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

Un préstamo es una extensión de crédito y un instrumento de crédito constituye evidencia escrita en la extensión de éste. Los instrumentos de crédito se intercambian en mercados de créditos y éstos a su vez facilitan el crecimiento económico. Efectivamente, las variaciones que se producen en la cantidad de créditos en una economía puede afectar la actividad económica, así como sucede con las variaciones de la oferta monetaria. (Miller, Roger, & Pulsinelli, 1992)

El otorgamiento de crédito le permite al prestatario realizar gastos más rápidamente que en otras circunstancias; también le permite al prestamista ganar un interés y adquirir más bienes en el

futuro. Esta transferencia de poder adquisitivo es un elemento común a todos los instrumentos de crédito. Teniendo en cuenta que éstos se pueden sustituir entre sí, las tasas de interés que se devengan sobre ellos, ascenderán y bajarán conjuntamente a medida que cambien las condiciones de mercado (Miller, Roger, & Pulsinelli, 1992).

2.4.7.1 Tipos de créditos

El autor (Chiriboga, 2007) nos dice que los tipos de crédito que se pueden encontrar actualmente de acuerdo a las categorías de utilización son:

- 1.- Crédito comercial
- 2.- Crédito hipotecario
- 3.- Crédito de consumo

El crédito comercial. - Este crédito se lo realiza a empresas de diferentes tamaños para financiar sus adquisiciones de equipos y demás inversiones en el corto y en el largo plazo, cobrándole un interés y el comerciante realiza una promesa de pago por este monto de dinero recibido (Chiriboga, 2007).

El crédito hipotecario. - Este crédito se lo realiza para obtener vivienda y cancelar el crédito en el largo plazo con su respectiva tasa de interés, este crédito se lo realiza directamente a los ciudadanos a través de instituciones financieras tanto públicas como privadas (Chiriboga, 2007).

El crédito de consumo. - Este crédito es muy usual en la actualidad, ya que la sociedad obtiene este tipo de crédito para comprar bienes de consumos y satisfacer sus necesidades, actualmente se utiliza la tarjeta de crédito de las diferentes instituciones financieras. El otorgamiento de estos créditos se los realiza evaluando a los clientes a través de un historial crediticio (Chiriboga, 2007).

Existe además otros tipo de créditos que se han generado de acuerdo a la (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2015), quienes conforme a la resolución expedida establecen nuevos créditos tales como:

De acuerdo a la (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2015), definen al crédito productivo como:

Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas, por un plazo superior a un año para financiar proyectos productivos cuyo monto, en al menos el 90%, sea destinado para la adquisición de bienes de capital, terrenos, construcción de infraestructura y compra de derechos de propiedad industrial. Se exceptúa

la adquisición de franquicias, marcas, pagos de regalías, licencias y la compra de vehículos de combustible fósil, (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2015).

Dicho crédito se subdivide en los siguientes segmentos:

Productivo Corporativo.- “Son otorgados a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas, que registren ventas anuales superiores a USD 5,000,000.00.” (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2015).

Productivo Empresarial.- “Operaciones de crédito productivo otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas, que registren ventas anuales superiores a USD 1,000,000.00 y hasta USD 5,000.000.00.” (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2015).

Productivo PYMES.- “Operaciones de crédito productivo otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas, que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00 y hasta USD 1.000,000.00.” (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2015).

Crédito comercial prioritario: Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas, que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00 destinado a la adquisición de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales, que no estén categorizados en el segmento comercial ordinario, (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2015).

Crédito de consumo ordinario: Es el otorgado a personas naturales destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil, (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2015).

Crédito de vivienda de interés público: Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición o construcción de vivienda única y de primer uso, concedido con la finalidad de transferir la cartera generada a un fideicomiso de titularización con participación del Banco Central del Ecuador o el sistema financiero público, cuyo valor comercial menor o igual a USD 70,000.00 y cuyo valor por metro cuadrado sea menor o igual a USD 890.00., (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2015).

Microcrédito: Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100,000.00, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional, (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2015).

En donde se puede evidenciar la atención en créditos a cada uno de los sectores económicos de la sociedad, siendo los nombrados con anterioridad entre los de mayor acogida a nivel de país, además existen parámetros a tomar en cuenta en el momento de que se otorgue un crédito. De acuerdo a lo mencionado y según el autor (Chiriboga, 2007), al momento de conceder un crédito existen etapas previas y se debe seguir un orden de las etapas en la concesión de crédito; además se debe considerar a los clientes que necesitan los recursos para producir o emprender alguna actividad y a su vez cada institución debe definir su estrategia a fin de llegar a la mayor cantidad de clientes y para lograr recuperar esos montos en su totalidad, de esta manera las que se consideran son las siguientes:

1.- Identificación del mercado

Investigación de mercado y clientes potenciales

Estrategia para colocación de crédito

Infraestructura con la que se cuenta para las operaciones. (Chiriboga, 2007).

2.-Origen del Crédito

Solicitud del cliente

Referencia externa

Ubicación de clientes por investigación de mercado. (Chiriboga, 2007).

3.- Negociación

Tipo, plazo y costo del crédito

Forma de pago

Garantías ofrecidas

Condiciones especiales (Chiriboga, 2007).

4.- Evaluación

Propósito del crédito

Situación económica del cliente y su trayectoria

Evaluación de Estados Financieros (Chiriboga, 2007).

5.- Aprobación

Gerencia General

Comité de Crédito

Comité ejecutivo

Directorio (Chiriboga, 2007).

6.- Documentación

Documentos legales requeridos

Revisión de la documentación

Inspección/ avalúo de garantías (Chiriboga, 2007).

7.- Desembolso

Autorización apropiada

Formas de desembolso existente

Registro contable (Chiriboga, 2007).

8.- Administración

Seguimiento del crédito

Evaluación para renovaciones

Actualizaciones de documentación

Re avalúos de las garantías

Control de repagos

Eventos imprevistos (Chiriboga, 2007).

Tasas de interés

De acuerdo al autor (Ramírez, 2001) “Las tasas de interés realizan una función vital en la economía monetaria, actuando como si fueran una válvula que regula el flujo de fondos y activos financieros entre ahorradores (prestamistas) e inversionistas (deudores)”. (Alarcón, 2011)

En tal contexto las tasas de interés están determinadas por la cantidad de oferta y demanda de créditos en el mercado financiero y va a variar dependiendo del grado de riesgo, mayores plazos y por grado de liquidez.

2.4.8 Desarrollo Económico

Es el proceso de crecimiento del ingreso o del producto total y per cápita acompañado de cambios en la estructura social y económica de un país, tales como importancia creciente de la producción industrial junto a la pérdida de significación de la producción agrícola y minera, migración de la población desde el campo a la ciudad, diversificación de Importaciones y Exportaciones, etc. El proceso, además, trae aparejados mejoramientos en ciertos indicadores de bienestar social, como salud, educación, Distribución del Ingreso y la Riqueza, etc. Es decir, corresponde a un proceso global de modernización de la economía y de la Sociedad en su conjunto cuyo objetivo es elevar las condiciones de vida de la población (Eco-Finanzas, 2012).

En tal contexto se puede decir que el desarrollo económico es la transición de un nivel económico concreto a otro más avanzado, el cual se logra a través de un proceso de transformación estructural del sistema económico a largo plazo, con el consiguiente aumento de los factores productivos disponibles y orientados a su mejor utilización; teniendo como resultado un crecimiento equitativo entre los sectores de la producción (Eco-Finanzas, 2012)

El desarrollo implica mejores niveles de vida para la población y no sólo un crecimiento del producto, por lo que representa cambios cuantitativos y cualitativos, en tal virtud y de acuerdo a lo antes mencionado el desarrollo económico es la capacidad de los países o regiones que poseen para generar riqueza con el objetivo de promover y mantener la dinamización de la economía, su prosperidad, y el bienestar de la economía de los habitantes de dicho país. El estudio del desarrollo económico que se lo conoce como la economía del desarrollo.

2.4.9 Banco Pichincha

Misión

Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo sostenible y responsable del Ecuador y los países donde tenga presencia, apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas, (Banco Pichincha, 2016).

Visión

Ser el Banco líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas, (Banco Pichincha, 2016).

Organigrama estructural

Tabla 1-2. Organigrama estructural

DIRECTORIO DEL BANCO	
Presidente del Banco	Antonio Acosta Espinosa
Director Alterno del Presidente	Padre José Ribas
Directores principales	
Carlos Suárez Bucheli	
Andrés Pérez Espinosa	
Adolfo Callejas Rivadeneira	
Juan Fernando Moscoso	
Directores alternos	
Wilson Ayala Gómez Jurado	
Alberto Velasco Ponce	
Patricio Bueno Martínez	

Realizado por: Banco Pichincha, 2016

Dentro de los segmentos que maneja Banco Pichincha tenemos los siguientes:

1) **BANCA PERSONAS**

• **Créditos:**

- Consumo
- Bienes Inmuebles
- Vehículos – compra de cartera (Banco Pichincha, 2016)

2) **BANCA EMPRESAS**

2.1) **Empresas:**

2.1.1 Créditos:

- Productivo
- Crediback
- Inmobiliario
- Distribuidor Proveedor
- Tarjeta de Crédito
- Compra de Cartera (Banco Pichincha, 2016)

2.2) **Pymes**

2.2.1 Créditos:

- Productivo
- Crediback
- Inmobiliario
- Distribuidor Proveedor
- Tarjeta de Crédito
- Compra de Cartera (Banco Pichincha, 2016)

2.5 Marco Conceptual

Actividad económica:

Conjunto de acciones que tienen por objeto la producción, distribución y consumo de bienes y servicios generados para satisfacer las necesidades materiales y sociales. (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, 2016)

Actividad financiera:

Es el conjunto de operaciones que se efectúan en el mercado de oferentes y demandantes de recursos financieros, incluyendo aquellas operaciones que intervienen en la formación del mercado de dinero y de capitales. (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, 2016)

Banco:

Establecimiento que se ocupa de la intermediación financiera. Los bancos son entidades mercantiles que se ocupan de comerciar con el dinero, considerado como mercancía, y por ello reciben y custodian depósitos y otorgan préstamos. La organización y las funciones de la banca moderna dependen del crédito y éste, a su vez, es factible en gran parte gracias al desarrollo del sistema bancario. (Sabino, 2013)

Base de caja o de flujo de efectivo:

Es una manera de registrar las operaciones, consistente en que los ingresos se consideran en el periodo en que el dinero entra en caja, y los gastos cuando se hace el desembolso. (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, 2016)

Cuentas de administración:

Son las cuentas que sirven para llevar el registro de las disponibilidades y obligaciones del Gobierno Federal, que no tienen carácter fiscal, considerándose como tales, todas las que no

emanen de operaciones de índole presupuestario. (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, 2016)

Cuentas de balance: Son aquellas que figuran en el balance general y corresponden a las que quedan después de haber saldado las presupuestarias y las de resultados al concluir un ejercicio fiscal. (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, 2016)

Cuenta corriente: Componente de la balanza de pagos donde se registra el comercio de bienes y servicios y las transferencias unilaterales de un país con el exterior. (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, 2016)

Financiamiento bancario: Son los créditos, empréstitos y otras obligaciones, derivados de la suscripción o emisión de títulos de crédito o cualquier otro documento pagadero a plazo, otorgados por la banca comercial. La banca comercial está formada por las instituciones de crédito cuya función principal es la de captar recursos financieros del público inversionista a través de los diferentes instrumentos de captación y por otras operaciones propias de su actividad, con el fin de canalizarlos a actividades productivas. (Santander, 2012)

Finanzas: En un sentido general, parte de la economía que estudia lo relativo a la obtención y gestión del dinero y de otros valores como títulos, bonos, etc. En un sentido más práctico las finanzas se refieren a la obtención y gestión, por parte de una compañía o del Estado, de los fondos que necesita para sus operaciones y de los criterios con que dispone de sus activos (Sabino, 2013)

Inversión: Proceso que consiste en la formación de capital fijo. La compra de activos financieros o de bienes de consumo no constituye propiamente inversión. La inversión pública es la realizada por el gobierno y la privada es efectuada por particulares. (Santander, 2012)

Liquidez: Disponibilidad de activos de fácil conversión en efectivo. El juego entre la oferta y la demanda de liquidez determina las tasas de interés. La oferta depende del rendimiento y la seguridad. La demanda, del deseo del público de realizar transacciones, de especular o de prevenir gastos futuros. (Santander, 2012)

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Métodos

Para el desarrollo de la presente investigación se hará uso de diferentes métodos como el teórico, en donde se utilizará el método analítico- sintético para la revisión de la literatura y el histórico lógico mismo que es necesario para abordar el tema de planificación estratégica financiera, en lo que tiene que ver a sus aspectos teóricos necesarios para el desarrollo de la presente investigación, además también ayudará en la elección de su metodología y concreción de la propuesta. También se considerará hacer uso del método dialéctico, inductivo y deductivo ya que mediante la aplicación de estos métodos se podrá realizar el análisis del tema y llevar a cabo la propia concepción de la investigación.

Para fundamentar teóricamente el presente trabajo se utilizarán las siguientes investigaciones:

3.1.1 *Investigación Documental*

Por tanto (Martinez, 2012) la investigación documental se la considera como una variante de la investigación científica, cuya misión principal es el análisis, estudio y comprensión de los diversos fenómenos de distinta naturaleza en función del marco donde se inscriba el trabajo a través de métodos concretos y técnicas específicas que ayuden a la obtención de información.

3.1.2 *Investigación de Campo*

Otra investigación que se utilizará para obtener información es la investigación de campo que según (Agent, 2011) es el método principal para recabar datos con el objetivo de descifrar la cultura desde el punto de vista de sus miembros (comprensión). Luego a partir de datos relacionados con otros hallazgos culturales se desarrollan unas generalizaciones (inducción) que, a su vez, guardan relación con otras culturas y teorías ya existentes (explicación). La de campo o investigación directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio.

Se desarrollará esta investigación, porque el estudio de los hechos es sistemático en el lugar mismo donde se produce los acontecimientos, y permitirá al investigador conocer la realidad, a través de encuestas, entrevistas y cuestionarios en los cuales podrá recolectar la información necesaria para conocer la situación actual.

5.2 Población y muestra

Población

En la presente investigación se trabajará con una población correspondiente a la cartera de clientes que recibieron créditos empresariales en el año 2016, a quienes se aplicará una encuesta, y por otro lado los representantes de Banco Pichincha de la sucursal Riobamba, a quienes se les aplicará un cuestionario de entrevista.

Tabla 2-3. Población

PERSONAL ADMINISTRATIVO	CANTIDAD
Presidente del Banco Agencia sucursal Riobamba	1
Asesores de crédito	6
Cartera de clientes (créditos empresariales)	654
Captaciones 2016	315
TOTAL	969

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Selección de la Muestra

Para la selección de la muestra se aplicará la siguiente fórmula en donde “N” será la población mencionada anteriormente, misma que es de 969 personas que recibieron créditos empresariales en el año 2016, y mediante la aplicación de la fórmula se obtendrá el número de encuestas a ser aplicadas.

$$n = \frac{p * q * N}{(N - 1) \left(\frac{e}{Z}\right)^2 + p * q}$$

Dónde:

Z = Confianza

p= Probabilidad ocurrencia (0,5)

q= Probabilidad de no ocurrencia (0,5)

N= Universo poblacional (969)

e = Error máximo admisible (0.05)

Desarrollo de la fórmula:

$$n = \frac{1,96^2 * 0.5 * 0.5 * 969}{(969 - 1)0.05^2 + 1,96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{930,63}{3,3804}$$

$$n = 275$$

Después de la aplicación de la fórmula, se obtiene que el número de encuestas a aplicar es de 275.

5.3 Técnicas

Las técnicas a utilizar dentro de la investigación serán las descritas a continuación:

Encuesta: Aplicadas a los clientes del banco.

Entrevista: Aplicada a los representantes de Banco Pichincha.

Análisis documental: El estudio se basará en el análisis estratégico financiero a los estados financieros.

5.4 Materiales

Formato de la encuesta: La encuesta será efectuada con preguntas de tipo abiertas y cerradas.

Guía de entrevista: La entrevista será diseñada con preguntas abiertas, cerradas y mixtas.

Estados financieros: Efectuado a los estados financieros del Banco Pichincha.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

5.5 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta

1. ¿Considera usted que se debería incrementar los cupos para acceder a los créditos productivos?

Tabla 3-4. Incremento de Cupos

Opciones	Frecuencia	%
SI	222	81%
NO	53	19%
TOTAL	275	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

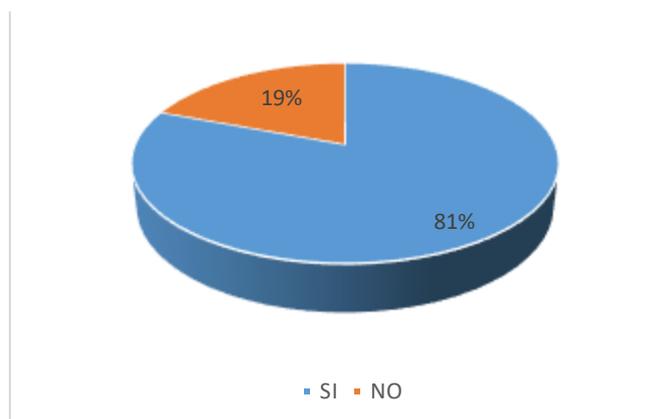


Gráfico 1-4. Incremento de Cupos

Fuente: Tabla 1-4

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Análisis

De acuerdo a los datos obtenidos el 81% de las personas encuestadas indica que se si se encuentran de acuerdo con que la entidad financiera incremente los cupos para acceder a los créditos productivos, mientras que el porcentaje correspondiente al 19% no.

Interpretación

Banco Pichincha debería considerar el incremento de los cupos para el acceso a los créditos productivos con la finalidad de que las pequeñas y medianas empresas fomenten el desarrollo local a través de los préstamos hipotecarios.

2. ¿Está usted de acuerdo con la tasa de interés del 17% aplicada por Banco Pichincha para el acceso a los créditos productivos?

Tabla 4-4: Tasa de interés

Opciones	Frecuencia	%
SI	249	91%
NO	26	9%
TOTAL	275	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

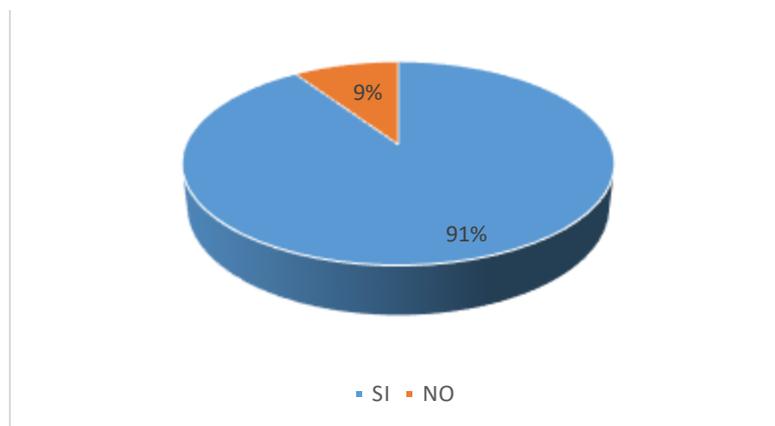


Gráfico 2-4. Tasa de Interés

Fuente: Tabla 2-4

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Análisis

Según los datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas el 9% si se encuentra de acuerdo con la tasa de interés que aplica Banco Pichincha para la generación de crédito productivos mientras que el 91% no se encuentra de acuerdo.

Interpretación

Es necesario considerar la tasa de interés que más se ajuste a las necesidades del sector productivo con la finalidad de que los emprendedores puedan acceder al mismo bajo las necesidades más ajustables para el proceso de pago.

3. ¿Estaría usted de acuerdo con que Banco Pichincha disminuya los trámites para el acceso a los créditos productivos?

Tabla 5-4: Trámites

Opciones	Frecuencia	%
SI	275	100%
NO	0	0%
TOTAL	275	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017



Gráfico 3-4. Trámites

Fuente: Tabla 3-4

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Análisis

De acuerdo al gráfico se puede observar que las personas en su totalidad se encuentran de acuerdo con la disminución de trámites para el acceso a los créditos.

Interpretación

Las pequeñas y medianas empresas en su mayor parte requieren del acceso a los créditos para poder incrementar su capital de trabajo sin embargo la generación de trámites hacen que la mayor parte de estas tengan inconvenientes para el acceso al mismo.

4. ¿Cuál es el plazo que usted determina el más adecuado para el acceso al crédito para capital de trabajo?

Tabla 6- 4: Plazo para acceso a crédito

Opciones	Frecuencia	%
18 meses	29	11%
36 meses	51	19%

60 meses	195	71%
TOTAL	275	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

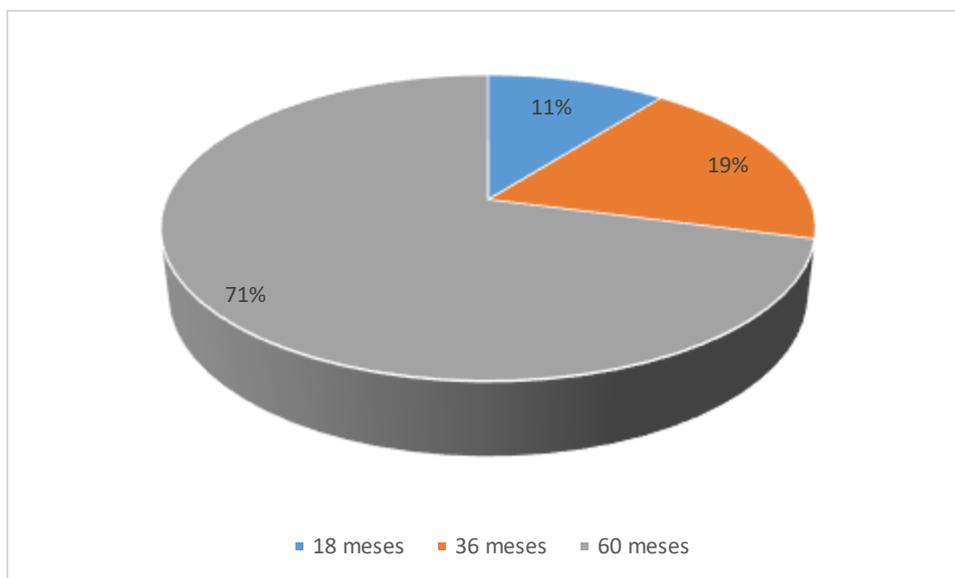


Gráfico 4-4. Plazos para acceso a créditos

Fuente: Tabla 4-4

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Análisis

De las encuestas realizadas el 71 % en su mayor parte indican que el plazo más accesible ante el acceso a créditos para el capital de trabajo es de 60 meses, mientras que un 19% considera 36 meses y un mínimo del 11% establece 18 meses.

Interpretación

De acuerdo a las encuestas el plazo más accesible para los pequeños empresarios para la otorgación de créditos sobre el capital de trabajo es de 60 meses debido a que tienen mayores posibilidades de pagar puntualmente los créditos.

5. ¿Está usted de acuerdo con la atención que recibe en Banco Pichincha al momento de recibir los créditos?

Tabla 7-4: Atención al cliente

Opciones	Frecuencia	%
SI	88	32%

NO	187	68%
TOTAL	275	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

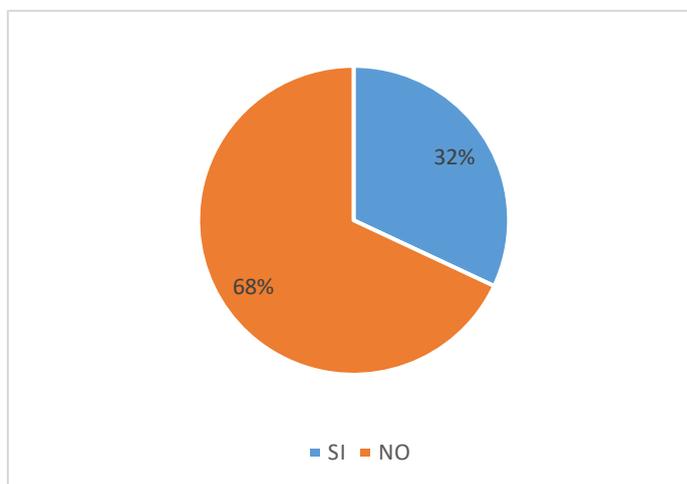


Gráfico 5-4. Atención al Cliente

Fuente: Tabla 5-4

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Análisis

Partiendo de la información obtenida de las encuestas realizadas en su mayor parte 68% no se encuentra de acuerdo con la atención recibida al momento de la otorgación de los créditos, mientras que un mínimo de 32% si se encuentra de acuerdo.

Interpretación

Es necesario que la entidad financiera establezca una estrategia que permita mejorar la atención al cliente a la hora de realizar los préstamos considerando las necesidades para un servicio de calidad.

5. ¿Consideraría usted que Banco Pichincha debe mejorar los créditos productivos para estimular la gestión financiera de los clientes empresariales?

Tabla 8-4: Mejora de los créditos productivos

Opciones	Frecuencia	%
SI	214	78%
NO	61	22%

TOTAL	275	100%
-------	-----	------

Fuente: Encuestas

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

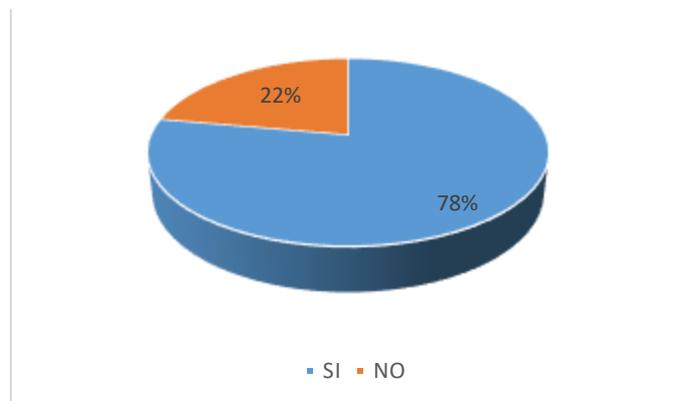


Gráfico 6-4. Mejora de los Créditos Empresariales

Fuente: Tabla 6-4

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Análisis

De las encuestas realizadas de acuerdo a los resultados obtenidos de la pregunta el 78% se encuentra de acuerdo con que se mejoren los créditos productivos para estimular la gestión financiera de los clientes empresariales mientras que un porcentaje del 22% considera lo contrario.

Interpretación

Se debe considerar la implementación de un plan estratégico financiero en el Banco Pichincha para que se puedan tomar las decisiones pertinentes y cumplir de manera adecuada con las necesidades de los clientes empresariales.

4.1 Análisis e interpretación de resultados de la entrevista

Dentro de la entrevista realizada al gerente del Banco Pichincha de la sucursal Riobamba sobre la planeación estratégica financiera se ha determinado que no se ha realizado un plan estratégico financiero.

Considerando que el plan estratégico financiero es importante para el desarrollo, funcionamiento y continuidad del Banco Pichincha, ya que es un aspecto esencial para que la gerencia desarrolle correctamente su cargo, además se convierte en una fortaleza para el manejo adecuado de la institución ante tantos cambios que se presenta en el entorno.

Tomando en cuenta todos los aspectos anteriores recopilados de la entrevista se puede concretar que es factible y necesario la implementación de un plan estratégico financiero ya que con esta herramienta se podrá mejorar los niveles de rentabilidad que posee la institución, así también aprovechar las fortalezas para mitigar las debilidades y contrarrestar las amenazas que se puedan presentar para la entidad financiera.

4.3 Comprobación de la Hipótesis

a. Modelo lógico

H1. El diseño de un plan estratégico financiero para el Banco Pichincha Sucursal Riobamba, SI permitirá mejorar la rentabilidad, en los créditos empresariales.

H0. El diseño de un plan estratégico financiero para el Banco Pichincha Sucursal Riobamba, NO permitirá mejorar la rentabilidad, en los créditos empresariales.

b. Modelo estadístico

$$\chi_c^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Fuente: (Rothman,1987)

De acuerdo a la formula se obtiene la siguiente simbología:

c. Simbología

Tabla 9-4. Simbología Modelo Estadístico

χ_c^2 = “Chi” cuadrado calculado	f_o = frecuencia observada
χ_t^2 = “Chi” cuadrado tabulado	f_e = frecuencia esperada
Σ = Sumatoria	α = nivel de significación
IC = intervalo de confianza	GL=grados de libertad

Fuente: (Rothman,1987)

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

d. Nivel de significancia

a 0,05

IC 95%

d. Cálculo de Chi cuadrado tabulado

- Columnas 5, Filas 5
- $GL = (Columnas-1) (Filas-1)$
- $GL = (5-1) (5-1)$
- $GL = (4) (4)$
- $GL = 16$ grados de libertad
- $\chi^2_t = 26,29$

e. Regla de decisión

Se acepta la hipótesis de investigación

Hi: Si

$$\chi^2_c > \chi^2_t$$

f. Cálculo de Chi cuadrado

Tabla 10-4. Calculo Chi Cuadrado

PREGUNTAS	FRECUENCIAS	FRECUENCIAS ESPERADAS	TOTAL
	OBSERVADAS		
Considera usted que se debería incrementar los cupos para acceder a los créditos productivos	19	81	275
¿Conoce usted si el Banco posee un plan estratégico financiero?	9	91	275
¿Estaría usted de acuerdo con que Banco Pichincha disminuya los trámites para el acceso a los créditos productivos?	0	100	275

¿Está usted de acuerdo con la atención que recibe en Banco Pichincha al momento de recibir los créditos?	68	32	275
¿Consideraría usted que Banco Pichincha debe mejorar los créditos productivos para estimular la gestión financiera de los clientes empresariales?	22	78	275

Fuente: Encuestas

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

g. Cálculo de X^2

Datos para encontrar el CHI cuadrado

Tabla 11-4: Chi cuadrado calculado

FO	FE	$(fo - fe)$	$(fo - fe)^2$	$(fo - fe)^2 / fe$
19	81	-62	3844	47,46
9	91	-82	6724	-0,90
0	100	-100	10000	0,00
68	32	36	1296	40,50
22	78	-56	3136	40,21
			TOTAL	127,26

Fuente: Encuestas

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Chi cuadrado calculado = 127,26

g. Cálculo de X^2 tabulado

- Grados de libertad = 16
- Error de significancia = 0,05
- Nivel de confianza = 95%
- X^2 tabla = 26,29

h. Regla de decisión

- $X^2_{cal} = 127,26$
- $X^2_{tab} = 26,29$
- $X^2_{cal} 127,26 > X^2_{tab} 26,29$
- $127,26 > 26,29$

i. Verificación de la Hipótesis

Al ser $X^2_c = 127,26$ mayor a $X^2_t = 26,29$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa que indica que: El diseño de un plan estratégico financiero para el Banco Pichincha Sucursal Riobamba, SI permitirá mejorar la rentabilidad, en los créditos empresariales.

CAPÍTULO V

6. MARCO PROPOSITIVO

5.1 Tema

Plan Estratégico Financiero para el Banco Pichincha sucursal Riobamba con enfoque a mejorar la rentabilidad en los créditos empresariales.

5.2 Descripción de la propuesta

La propuesta está encaminada a presentar un plan, mediante la aplicación de estrategias financieras que permitan optimizar la rentabilidad de la institución a través del proceso de toma de decisiones, de acuerdo a escenarios que se pueden presentar en el futuro.

La propuesta se encuentra enfocada en el análisis de los estados financieros tanto horizontal y vertical, así como también el análisis de los indicadores financieros.

5.3 Diagnóstico Financiero

5.3.1 Análisis Vertical

A continuación, se procede a realizar el respectivo análisis del balance General del Banco Pichincha, valores que permitirán conocer la situación actual de la institución.

Tabla 12-5: Balance General Análisis vertical

BANCO PICHINCHA		
ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL		
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		
ACTIVO	Valor	%
Fondos disponibles	1.605.768,00	15,87%
Operaciones interbancarias	0,00	0,00%
Inversiones	1.616.003,00	15,97%
Cartera de créditos	5.914.713,00	58,47%
Deudores por aceptaciones	175,00	0,00%
Cuentas por Cobrar	191.695,00	1,89%
Bienes realizables por arrendamiento	24.641,00	0,24%
Institución	153.210,00	1,51%

Propiedad y equipo	609.851,00	6,03%
Otros activos	995.755,00	2,5%
TOTAL ACTIVO	9.885.050,00	100,00%
PASIVO		
Obligaciones con el público	7.839.116,00	91,10%
Obligaciones inmediatas	42.381,00	0,49%
Aceptación en circulación	1.819,00	0,02%
Cuentas por pagar	245.146,00	2,85%
Obligaciones financieras	237.054,00	2,75%
Valores en circulación	0,00	1,85%
Obligaciones convertibles en acciones y aportes	159.575,00	3,5 %
Otros Pasivos	79.615,00	1,65 %
TOTAL, PASIVO	8.971.534,00	100,00%
PATRIMONIO		
Capital Social	607.000,00	0,07%
Prima o Descuento en colocación de acciones	0,00	0,00%
Reservas	216.081,00	23,65%
Otros aportes patrimoniales	0,00	0,00%
Superávit por valuaciones	57.766,00	6,32%
Resultados	32.669,00	3,58%
PATRIMONIO	913.516,00	100,00%
TOTAL, PASIVO MAS PATRIMONIO	9.885.050,00	

Fuente: Balance General Banco Pichincha

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

De acuerdo a los resultados del Balance General en la cuenta fondos disponibles tiene un porcentaje de 15,87% en comparación al total de los activos, esto se debe a que existe dinero tanto en caja y en bancos.

Gran parte de los activos está conformada por la cartera de créditos para la microempresa por vencer y por la cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses y por cartera de créditos para la microempresa vencida, cabe mencionar que del total de los activos el 58,47 % se encuentra en esta cuenta. Sin embargo, del total del activo el 1,89% se encuentra en la cuenta por cobrar, ingresos obtenidos principalmente por los intereses por cobrar inversiones y pagos por cuenta de clientes.

Del total del pasivo el 91,10 % corresponde a la cuenta obligaciones con el público, la cual está conformada fundamentalmente por los depósitos a la vista y depósitos a plazo. El 2,75 % del total de pasivos corresponde a la cuenta de obligaciones financieras, ya que el banco tiene obligaciones con instituciones financieras del país. Del total del patrimonio, el capital social tiene un 0,07% esto corresponde al aporte de los accionistas en el año de estudio.

5.3.2 Análisis horizontal - Balance General

Para efectuar el análisis financiero se utilizan los Estados Financieros de los años 2014, 2015 y 2016 los cuales presentan la siguiente información.

Tabla 13-5. Balance General análisis horizontal

BANCO PICHINCHA					
ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL					
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del ...					
ACTIVO	AÑOS				
	2014	2015	2016	2014-2015	2015-2016
Fondos disponibles	1.138.694,00	1.816.709,00	1.605.768,00	59,54%	-11,61%
Operaciones interbancarias	17.820,00	0	0	0,00%	0,00%
Inversiones	1.789.490,00	1.137.446,00	1.616.003,00	-36,44%	42,07%
Cartera de créditos	5.499.785,00	5.000.184,00	5.914.713,00	-9,08%	18,29%
Deudores por aceptaciones	320	4.597,00	175	1336,56%	-96,19%
Cuentas por Cobrar	154.603,00	95.325,00	191.695,00	-38,34%	101,10%
Bienes realizables por arrendamiento	44.962,00	27.378,00	24.641,00	-39,11%	-10,00%
Propiedad y equipo	115.423,00	156.729,00	153.210,00	35,79%	289,11%
Otros activos	1.121.939,00	689.919,00	609850,99	-38,51%	-88,46%
TOTAL ACTIVO	9.885.050,00	8.930.302,00	9.518.222,00	-9,66%	14,19%
PASIVO					
Obligaciones con el público	8.265.051,00	7.270.522,00	7.839.116,00	-12,03%	7,82%
Obligaciones inmediatas	24.378,00	29.146,00	42.381,00	19,56%	45,41%
Aceptación en circulación	320	4.597,00	1.819,00	1336,56%	60,43%
Cuentas por pagar	308.505,00	285.159,00	245.146,00	-7,57%	-14,03%
Obligaciones financieras	115.396,00	212.858,00	237.054,00	84,46%	11,37%
Valores en circulación	2.471,00	0	0	-100,00%	0%
Obligaciones convertibles en acciones y aportes	148.992,00	138.120,00	159.575,00	-7,30%	15,53%
Otros Pasivos	164.233,00	104.903,00	79.615,00	-36,13%	-24,11%
TOTAL PASIVO	9.029.346,00	8.045.305,00	8.604.706,00	-10,90%	6,95%
PATRIMONIO					

Capital Social	556.900,00	607	607	-99,89%	0,00%
Prima o Descuento en colocación de acciones	0	0	0	0,00%	0,00%
Reservas	142.624,00	160.167,00	216.081,00	12,30%	34,91%
Otros aportes patrimoniales	0	0	0	0,00%	0,00%
Superávit por valuaciones	68.123,00	54.067,00	57.766,00	-20,63%	6,84%
Resultados	86.043,00	120.195,00	32.669,00	39,69%	-72,82%
PATRIMONIO	853.690,00	941.429,00	913.516,00	10,28%	-2,96%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	9.885.050,00	8.930.302,00	9.518.222,00	-9,07%	5,91%

Fuente: Banco Pichincha

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

ACTIVOS

El Banco Pichincha en el año 2015 ha incrementado sus activos en un 59,54% en relación al año 2016, debido a que existe un incremento en la colocación de créditos en un 18,29%, y en las inversiones realizadas en un 42,07%. En el año 2016 posee en sus activos USD 10.197.687,00 que en relación al año 2015 ha tenido un incremento del 14,19%.

PASIVO

La composición del pasivo presenta la siguiente información: En el año 2016 los pasivos de la entidad han incrementado en un 6,95% en relación al año 2014, esto se debe a que existe un incremento en las obligaciones inmediatas del 19,56%. En el año 2016 el banco Pichincha posee en sus pasivos USD 8.604.706,00 el mismo que en relación al año 2015 ha tenido una baja de 10,90%.

PATRIMONIO

El patrimonio en el año 2014 registró un valor de USD 853.690,00 para el año 2015 este valor incremento a USD 941.429,00 equivalente a un 11,28%.

Tabla 14-5: Balance de pérdidas y ganancias

BANCO PICHINCHA			
ESTADO DE RESULTADOS			
EN DÓLARES			
	2014	2015	2016
TOTAL, INGRESOS	1.016.587,41	1.037.334,09	1.058.504,17
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	688.963,26	703.023,73	717.371,15
Depósitos	127,14	129,73	227,36
Operaciones interbancarias	-	-	2,92
Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	39.153,60	39.952,65	40.768,01
Intereses y descuentos de cartera de créditos	228.814,44	297.272,54	674.285,60
Cartera de créditos comercial prioritario	80.555,94	69.979,82	136.343,65
Cartera de créditos de consumo prioritario	102.520,77	141.526,67	253.106,95
Cartera de crédito inmobiliario	18.024,18	24.272,98	84.662,91
Cartera de créditos para la microempresa	163.571,37	132.571,37	149.607,79
Cartera de crédito productivo	2,08	2,17	1,52
Cartera de crédito comercial ordinario	7,25	4,12	6,32
Cartera de crédito de consumo ordinario	14.925,96	11.925,96	13.925,96
Cartera de crédito de vivienda de interés público	2.345,12	3.125,05	2.225,11
Cartera de crédito educativo	-	-	-
Cartera de créditos de inversión pública			
Cartera de créditos refinanciada	4.828,36	4.116,14	5.118,24
Cartera de créditos reestructurada	8.652,98	8.987,56	9.835,33
De mora	13.420,95	12.060,69	18.893,64
Descuentos en cartera comprada	421,42	432,82	558,17
Otros intereses y descuentos	1.087,25	3.087,25	2.087,25
INTERESES CAUSADOS	76.274,12	116.343,92	191.036,89
Obligaciones con el público	63.499,21	88.361,00	164.884,91
Operaciones interbancarias	-	-	9,65
Obligaciones financieras	12.087,54	27.004,56	25.467,33

Valores en circulación y obligaciones convertibles en acciones	542,51	664,53	648,47
Otros intereses	144,86	313,83	26,52
MARGEN NETO INTERESES	161.515,22	188.630,31	526.334,26
COMISIONES GANADAS	40.753,85	58.817,97	41.234,46
Cartera de créditos	1.988,10	-	-
Cartera de créditos comercial	672,05	-	-
Cartera de créditos de consumo	850,61	-	-
Cartera de créditos de vivienda	6,04	-	-
Cartera de créditos para la microempresa	459,39	-	-
Cartera de créditos reestructurada	-	-	-
Deudores por aceptación	-	-	-
Avales	-	2.761,14	4.718,20
Fianzas	4.347,89	3.660,86	6.202,47
Cartas de Crédito	3.214,17	1.532,18	3.426,61
Otras	31.203,69	53.608,91	26.887,18
INGRESOS POR SERVICIOS	16.225,83	66.474,24	36.703,03
Servicios fiduciarios			
Servicios especiales			
Almacenaje y ensilaje			
Transporte			
Inspecciones			
Otros			
Manejo y cobranzas	6.149,01	53,90	-
Garantías crediticias			
Tarifa fija			
Tarifa periódica			
Otros servicios	110.076,82	66.420,34	136.703,03
Tarifados con costo máximo	76.888,61	35.343,23	56.806,96
Tarifados diferenciados	33.188,21	31.077,11	79.896,08
Otros			
COMISIONES CAUSADAS	17.607,59	25.077,64	8.739,16
Obligaciones financieras	-	1.093,75	1.783,79
Operaciones contingentes	-	-	405,76

Cobranzas	-	-	1.279,47
Por operaciones de permuta financiera	-	-	-
Servicios fiduciarios	-	45,48	11,58
Varias	17.607,59	23.938,41	5.258,57
UTILIDADES FINANCIERAS	12.756,57	13.396,20	14.385,78
Ganancia en cambio	3.040,16	1.826,65	547,00
En valuación de inversiones	6.922,07	5.188,59	10.716,21
En venta de activos productivos	2.546,72	3.174,06	836,47
Rendimientos por fideicomiso mercantil	5,89	3.125,15	2.104,38
Arrendamiento financiero	241,73	81,74	181,72
Otras			
PÉRDIDAS FINANCIERAS	8.044,85	1.508,05	15.959,96
Pérdida en cambio	511,27	631,67	-
En valuación de inversiones	6.251,23	341,67	4.475,42
En venta de activos productivos	834,20	524,63	0,05
Pérdidas por fideicomiso mercantil	161,48	10,07	101,45
Prima de inversiones en títulos valores	-	-	-
Primas en cartera comprada	286,67	-	11.383,04
Otras			
MARGEN BRUTO FINANCIERO	305.599,03	300.733,03	693.958,41
PROVISIONES	64.777,65	90.292,00	133.125,06
Inversiones	-	17.821,76	25.683,84
Cartera de créditos	60.882,21	85.035,41	85.809,63
Crédito productivo	90,63	0,18	0,13
Crédito comercial prioritario	4.832,04	10.549,26	19.947,26
Crédito comercial ordinario	106,45	-	259,47
Crédito de consumo prioritario	48.059,61	57.939,72	22.735,30
Crédito de consumo ordinario	2.443,07	2.643,05	2.643,05
Crédito inmobiliario	2.395,79	1.672,02	12.618,16
Crédito de vivienda de interés público	-	27,18	9,03
Microcrédito	5.141,42	14,78	27.597,23
Crédito educativo	85,14	498,73	-
Crédito de inversión pública			
Cuentas por cobrar	1.329,99	1.303,14	13.388,67

Bienes realizables, adjudicados por pago y de arrendamiento mercantil	2.565,46	270,45	5.008,40
Otros activos	-	2.711,96	3.234,52
Operaciones contingentes	-	855,18	-
Operaciones interbancarias y de reporto	-	-	-
MARGEN NETO FINANCIERO	240.821,38	210.441,03	560.833,35
GASTOS DE OPERACIÓN	02.604,93	218.868,76	565.451,03
Gastos de personal	67.620,07	80.701,24	154.672,46
Honorarios	2.039,29	6.067,99	59.960,91
Servicios varios	51.510,46	3.510,79	172.635,63
Impuestos, contribuciones y multas	3.981,24	44.312,56	80.814,19
Depreciaciones	1.648,05	11.444,04	32.106,18
Amortizaciones	1.482,51	5.737,22	7.001,67
Otros gastos	4.323,32	17.094,92	58.260,00
MARGEN DE INTERMEDIACION	38.216,45	-8.427,72	-4.617,68
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	501,25	1.483,11	68.782,98
Utilidades en acciones y participaciones	452,12	1.118,50	43.020,97
Utilidad en venta de bienes realizables y recuperados	-	-	-
Dividendos por certificados de aportación			
Convenios			
Ingresos por subsidios realizados			
Ingresos por subsidios recuperados			
Ingresos por demora en transferencias			
Otros	49,14	364,61	25.762,01
OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES	210,48	3.969,89	49.610,86
Pérdida en acciones y participaciones	166,14	2.822,66	40.659,29
Pérdida en venta de bienes realizables y recuperados	33,14	10,08	4,57
Otras	11,20	1.137,16	8.947,00

MARGEN OPERACIONAL	38.507,22	-10.914,51	14.554,44
OTROS INGRESOS	11.557,84	69.944,56	80.026,77
Utilidad en venta de bienes	449,43	250,65	1.984,04
Utilidad en venta de acciones y participaciones	-	-	-
Arrendamientos	2,40	518,87	1.630,72
Recuperaciones de activos financieros	10.692,84	42.996,03	45.351,13
Otros	413,17	26.179,00	31.060,89
OTROS GASTOS Y PEÉRDIDAS	3.179,25	4.675,49	11.585,39
Pérdida en venta de bienes	111,14	-	1,22
Pérdida en venta de acciones y participaciones	-	-	-
Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	1.896,47	862,01	8.729,85
Otros	1.171,64	3.813,48	2.854,32
GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	46.885,81	54.354,56	82.995,83
IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	20.369,51	14.350,00	33.845,25
GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO	26.516,30	40.004,56	49.150,58

Fuente: Banco Pichincha

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Del total de los ingresos se aprecia que los intereses y descuentos ganados en el año 2014 es de USD 688.963,26 se incrementaron para el siguiente año a USD 703.023,73 es decir el 27,82% y se presenta un crecimiento de 17,41% en el año 2016 con respecto al año 2015.

Gran parte de los intereses y descuentos ganados corresponde a intereses y descuentos de inversiones en títulos de valor que en el año 2015 presenta un incremento del 100 % y en el año 2016 incrementa en un 120,76%. Así también como los intereses y descuentos de cartera de crédito que para el año 2014 existió una leve disminución de 2.35% en relación al año 2014, y en el año 2016 aumenta en un 41,01% en comparación con el año 2015, esto se da por el aumento en otorgamientos de créditos.

Adicionalmente, los intereses causados por concepto de captaciones muestran un incremento del 119,22% en el año 2015 y un decrecimiento de 4,66% en el año 2016 en relación al año anterior. Los ingresos por servicios en el año 2014 tuvieron un valor de USD 116.225,83 en el año 2015 este valor incrementa a USD 166.474,24 que equivale a un aumento de 71 % y en el año 2016 fue de USD 136.703,03 incrementando un 52,48% en comparación con el año 2014.

La cuenta de otros ingresos, en año 2016 es de USD 60.582,82 un valor muy relevante que representa el 100% ya que en años anteriores no existe valor alguno, esto se ha efectuado por la recuperación de activos financieros.

Las ganancias en el año 2014 fueron de USD 46885,81 y obtuvo un incremento al año siguiente con USD 54.354,56; en el ejercicio contable del 2016 el valor fue de USD 82995,83.

5.4 Razones Financieras

Según Richardson, (2009) manifiesta que el manejo eficaz de liquidez es una habilidad que tiene mucha más importancia a medida que la entidad cambia su estructura financiera de las aportaciones de asociados a los depósitos de ahorro, que son más volátiles. La liquidez se refiere al efectivo necesario para retiros, una variable que banco Pichincha no puede controlar.

5.4.1 Razones de liquidez

Tabla 15-5: Razón de liquidez

INDICADOR DE LIQUIDEZ GENERAL	$\frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Total de depósitos a corto plazo}}$	22,40%
COBERTURA DE DEPOSITANTES	COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES	300,46%

	COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES	228,59%
--	---------------------------------------	---------

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

El indicador de liquidez general de Banco Pichincha representa un total de 22,40%, generando un nivel alto de disponibilidad frente a los depósitos totales a corto plazo, lo que quiere decir que atiende a las cuentas del pasivo con mayor exigibilidad. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad del Banco de pagar sus deudas

Con relación a la cobertura de los 25 y 100 mayores depositantes la entidad se encuentra representado por 300,46% y 228,50% respectivamente lo que indica que Banco Pichincha tiene una capacidad financiera de liquidez alta.

5.4.2 Razón de solvencia

Tabla 16- 5. Razón de Solvencia

Razón	Formula	Aplicación
Solvencia	$LG = \frac{Patrimonio}{Activos}$	$LG = \frac{853.690,00}{9.885.050,00} = 8,63$

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

La solvencia de una institución se entiende como su capacidad de cubrir obligaciones. En el caso de las instituciones financieras como se refiere a las obligaciones con sus clientes con sus acreedores u otros generadores de pasivos, el indicador óptimo no debe ser menos del 9%, el porcentaje de solvencia obtenido es de 8,63 % considerando una diferencia del 0,37 sin embargo la entidad se encuentra en la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo.

5.4.3 Razón de Estructura y calidad de activos

Tabla 17-5. Razón de Estructura y Calidad de Activos

Razón	Formula	Aplicación
Razón de estructura Financiera Eficaz	$LG = \frac{Activos improductivos netos}{Total de Activos}$	$LG = 15,80$

	$LG = \frac{\text{Activos productivos}}{\text{Total de Activos}}$	$LG = 84,20\%$
--	---	----------------

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Las inversiones financieras miden el porcentaje del activo total invertido en inversiones a largo plazo, además de ser importantes en la determinación de ganancias. La meta debe ser $\leq 2\%$, en este caso el porcentaje de las inversiones financieras es de 15,80 %.

5.4.4 Razón de rentabilidad

La rentabilidad es la proporción que mide los resultados obtenidos por una entidad en un periodo económico en relación con sus recursos patrimoniales o con sus activos. Además, menciona que el Rendimiento Operativo sobre Activos ROA, mide la rentabilidad de los activos; mayor condición de esta razón representa una mejor condición del Banco. Sin embargo, el Rendimiento sobre Patrimonio ROE, mide la rentabilidad del patrimonio.

Tabla 18-5. Razón de Rentabilidad

Razón	Formula	Aplicación
Rentabilidad Rendimiento operativo sobre Activos ROA	$LG = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Total de Activos}}$	$LG = 0,49\%$
Rendimiento sobre Patrimonio ROE	$LG = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Total de Patrimonio}}$	$LG = 5,60\%$

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

El Rendimiento Operativo sobre Activos permite medir los rendimientos de la entidad en este caso fue de 0,49% presenta un porcentaje muy bajo, esto debido a la inexistencia de estrategias financieras que le permita mejorar el desarrollo y la rentabilidad de la misma. El índice óptimo se encuentra entre 3% y 7%.

El rendimiento del activo total nos indica que, por cada \$100 que se invierten en el activo total nos genera un rendimiento de \$ 0,20.

En el Rendimiento sobre patrimonio del banco obtuvo 5,60% un porcentaje alto en comparación con el nivel óptimo que no debe ser menor de 3,67 % según las entidades de control. Esta razón mide el nivel de retorno generado por el patrimonio, mientras más alto sea este porcentaje es mejor.

5.4.5 Razón de Morosidad

Tabla 19-5. Razón de Morosidad

Razón	Formula	Aplicación
Morosidad cartera comercial ampliada	$LG = \frac{\text{Cartera improductiva bruta comercial}}{\text{Cartera Bruta}}$	LG = 1,68%
Morosidad cartera consumo	$LG = \frac{\text{Cartera improductiva consumo prioritario}}{\text{Cartera bruta consumo prioritario}}$	LG =7,50%
Morosidad de cartera inmobiliaria	$LG = \frac{\text{Cartera improductiva inmobiliaria}}{\text{Cartera bruta inmobiliaria}}$	LG =3,42%
Morosidad de la cartera total	$LG = \frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Bruta}}$	LG =4,15%

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

La morosidad de cartera mide la proporción de la cartera que se encuentra en mora, la relación mientras más baja es mejor. El resultado obtenido en la razón de morosidad de cartera comercial ampliada es de 1,68, el nivel óptimo no debe ser más de 5 %. De acuerdo al resultado se puede identificar que se encuentra por debajo del porcentaje indicado sin embargo es necesario plantear estrategias para que los cobros de los créditos sean oportunos y es necesario que se replantee un manual para mejorar en la generación de cobros.

La morosidad de la cartera de consumo indica el retraso de los pagos ante los créditos generados, Banco Pichincha representa un porcentaje del 7,50%, tomando en cuenta el resultado la entidad se encuentra frente a una problemática debido a que no puede recuperar la cartera de créditos de consumo de manera eficiente.

5.5 Matriz FODA

La matriz FODA es un análisis que reúne las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con el fin de localizar una serie de estrategias para la entidad, es una herramienta que sirve como ayuda para conocer el estado actual de la organización permitiendo de esta manera tomar decisiones de acuerdo a los objetivos y políticas que la institución mantenga.

Fortalezas: Son actividades y caracteres internos de una entidad que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Oportunidades: Sucesos, hechos, o tendencias que se genera en el entorno de una empresa que tiende facilitar o beneficiar el desarrollo de la misma, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: Eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo de la empresa.

Debilidades: Son actividades o atributos internos de una organización que no permiten establecer el éxito de una empresa.

El análisis FODA conocido también como análisis DAFO, es un estado de procesos que se realiza con la finalidad de plantear estrategias que generen alternativas para la mejora de proceso en la institución y se obtenga mejores resultados, en el estudio de este análisis se tomará en cuenta los factores tanto internos y externos que son favorables y desfavorables para alcanzar los objetivos planteados por el Banco Pichincha.

5.5.1 Análisis FODA Banco Pichincha

Tabla 20-5. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal motivado 2. Cartera de crédito diversificada 3. Crecimiento constante de la cartera de clientes 4. Personal Capacitado 5. Poder de liderazgo a nivel de directivos 6. Prestigio e imagen sólida 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento en el sector micro empresarial 2. Impulso de la inversión nacional por parte del gobierno 3. Tasa de interés atractivas 4. Alta demanda de microcréditos
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de planificación financiera y presupuestaria 2. Manuales y reglamentos para la otorgación de créditos desactualizados 3. Cartera de morosidad elevada 4. Falta de un plan estratégico financiero. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de la capacidad de ahorro. 2. Incertidumbre por la aplicación de nuevas leyes para el sistema financiero 3. Sobre endeudamiento del mercado 4. Cambios y contradicciones en los requisitos para la entrega de créditos.

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

5.5.2 FODA Ponderado

Una vez elaborado la matriz FODA, donde se analiza los factores internos como externos que influyen en el desempeño de la organización, se ha considerado tomar el siguiente paso en donde se evalúa cada factor considerando la siguiente calificación:

Alto	5
Medio	3
Baja	1
Nula	0

Tabla 21-5. Matriz FODA Ponderado factores Internos

FACTORES	PESO	CALIF.	TOTAL, PONDER.
FORTALEZAS			
Personal motivado	0,10	4	0,40
Cartera de crédito diversificada	0,10	4	0,40
Crecimiento constante de la cartera de clientes	0,09	3	0,27
Personal Capacitado	0,09	3	0,27
Poder de liderazgo a nivel de directivos	0,10	4	0,40
Prestigio e imagen sólida	0,07	3	0,21
Subtotal	0,55		2,22
DEBILIDADES			
Disminución de la capacidad de ahorro	0,10	2	0,20
Manuales y reglamentos para la otorgación de créditos desactualizados	0,12	3	0,36
Cartera de morosidad elevada	0,15	2	0,30
Falta de un plan estratégico financiero.	0,10	2	0,20
Subtotal	0,44		1,06
Total	1,00		3,28

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Interpretación

Al realizar el análisis de los factores internos se observa que las Fortalezas son mayores que las debilidades, lo que conlleva a pensar que la entidad financiera cuenta con elementos suficientes que le permitan ser más competitiva en el mercado, sin embargo, no hay q dejar de lado las debilidades, puesto que las mismas pueden generar riesgo para el establecimiento de estrategias, lo que puede ocasionar la pérdida de clientes potenciales conllevando a la reducción de ingresos. El Banco Pichincha debe dirigirse al establecimiento de estrategias que le permitan disminuir los niveles de riesgos existentes internamente en la misma.

Tabla 22-5. Matriz FODA Factores Externos

FACTORES	PESO	CALIF.	TOTAL, PONDER.
OPORTUNIDADES			
Crecimiento en el sector micro empresarial	0,10	4	0,40
Impulso de la inversión nacional por parte del gobierno	0,12	4	0,36
Tasa de interés atractivas	0,12	3	0,36
Alta demanda de microcréditos	0,10	5	0,50
Subtotal	0,48		1,62
AMENAZAS			
Competencia local	0,10	4	0,40
Incertidumbre por la aplicación de nuevas leyes para el sistema financiero	0,07	3	0,21
Sobre endeudamiento del mercado	0,09	4	0,32
Cambios y contradicciones en los requisitos para la entrega de créditos.	0,09	3	0,27
Subtotal	0,52		1,20
Total	1,00		2,72

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Interpretación

El análisis realizado a los factores externos del Banco Pichincha, oportunidades y amenazas, muestran que las oportunidades pesan más que las amenazas, lo que quiere decir que la entidad debe hacer uso de las oportunidades actuales, para mitigar los impactos que puede tener las amenazas sobre la institución.

La suma del total de la matriz es de 2,72 superando el promedio que es de 2.5; en cuanto al peso ponderado de las oportunidades es de 1,62 y el de las amenazas de 1,20; la entidad debe buscar la fijación de estrategias que le permitan mejorar los niveles de efectividad de la planeación estratégica realizada tanto interna como externamente.

Matriz de correlación

Mediante la siguiente matriz se establecerán las relaciones existentes entre las fortalezas y oportunidades, y las debilidades y amenazas, respectivamente; para lo cual es necesario inicialmente establecer un sistema de calificación el cual determina que:

Tabla 23-5. Puntaje de correlación

MATRIZ FO		MATRIZ DA	
Si la Fortaleza se relaciona fuertemente con la oportunidad	5	Si la Debilidad se relaciona fuertemente con la amenaza	5
Si la fortaleza y oportunidad se relacionan en un nivel medio	3	Si la debilidad y amenaza se relacionan en un nivel medio	3
Si no existe relación entra la fortaleza y la oportunidad	1	Si no existe relación entra la debilidad y la amenaza	1

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Tabla 24-5. Matriz de Correlación FO (Fortalezas y Oportunidades)

CORRELACIÓN FORTALEZAS/ OPORTUNIDADES	F1. Personal motivado	F2. Cartera de crédito diversificada	F3. Sobre endeudamiento del mercado	F4. Personal Capacitado	TOTAL
O1. Crecimiento en el sector micro empresarial	3	5	5	3	17
O2. Impulso de la inversión nacional por parte del gobierno	5	5	5	5	20
O3. Tasa de interés atractivas	3	5	3	5	16
O4. Alta demanda de microcréditos	5	5	5	3	18
TOTAL	16	25	18	16	71

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Tabla 25-5. Matriz de Correlación DA (Debilidades y Amenazas)

CORRELACIÓN DEBILIDADES AMENAZAS	A1. Competencia local	A2. Incertidumbre por la aplicación de nuevas leyes para el sistema financiero	A3. Sobre endeudamiento del mercado	A4. Cambios y contradicciones en los requisitos para la entrega de créditos.	TOTAL
D1. Disminución de la capacidad de ahorro	3	3	5	5	16
D2. Manuales y reglamentos para la otorgación de créditos desactualizados	5	1	3	1	10
D3. Cartera de morosidad elevada	5	3	5	1	14
D4. Falta de un plan estratégico financiero.	5	1	3	3	12
TOTAL	18	8	16	10	52

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Tabla 26-5. Matriz de Correlación FO (Fortalezas y Oportunidades)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CORRELACIÓN FORTALEZAS/ OPORTUNIDADES	F1. Personal motivado F2. Cartera de crédito diversificada F3. Crecimiento constante de la cartera de clientes F4. Personal Capacitado F5. Poder de liderazgo a nivel de directivos F6. Prestigio e imagen sólida	D1. Falta de planificación financiera y presupuestaria D2. Manuales y reglamentos para la otorgación de créditos desactualizados D3. Cartera de morosidad elevada D4. Falta de un plan estratégico financiero.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D. O.
O1. Crecimiento en el sector micro empresarial O.2. Impulso de la inversión nacional por parte del gobierno O.3 Tasa de interés atractivas O.4. Alta demanda de microcréditos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una tasa de interés competitiva que se encuentran acorde a los establecidos por las entidades de control. • Solicitar un programa de asistencia técnica para el Banco Pichincha sobre gestión administrativa. • Diversificación de servicios, con la implementación de una página web. • Efectuar un estudio de mercado para identificar el segmento de personas a las cuales se pretende captar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar programas para actualizar los reglamentos y manuales de la entidad. • Ofertar microcréditos al sector empresarial con el fin de incrementar la cartera de clientes. • Desarrollar un plan estratégico financiero para mejorar la rentabilidad de la entidad. • Desarrollar un programa de promoción y propaganda que estimule el acceso y pago de créditos.
AMENAZAS	ESTRATEGIA F.A	ESTRATEGIA D. A

<p>A1. Disminución de la capacidad de ahorro.</p> <p>A2. Incertidumbre por la aplicación de nuevas leyes para el sistema financiero.</p> <p>A3. Sobre endeudamiento del mercado</p> <p>A.4. Cambios y contradicciones en los requisitos para la entrega de créditos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la cartera de crédito diversificada para aumentar la capacidad de ahorro. • Desarrollar programas de promoción de servicios. • Satisfacer las necesidades de los clientes. • Aprovechar el poder de liderazgo para optimizar los procesos internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer nuevos reglamentos para la apertura de créditos empresariales con menores porcentajes de interés. • Agilizar los trámites necesarios para la entrega de créditos empresariales. • Implementar acciones para optimizar la morosidad.
--	---	--

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

5.6 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se efectuaron desde 4 perspectivas estratégicas:

- Financiera
- Clientes
- Procesos internos
- Formación y crecimiento

Las perspectivas financieras forman parte de los objetivos estratégicos para mejorar la rentabilidad de los créditos empresariales dentro de la entidad bancaria, se ha procurado relacionar en base a las necesidades que se han dado para mejorar cada una de las mismas.

Los objetivos financieros identificados son necesarios para determinar y alcanzar la visión planteada para la entidad, cada uno de los objetivos constituyen la manera de actuar con cada uno de los clientes, de manera que el logro de los objetivos dependa de la forma en que se ha programado y planificado los procesos internos.

El Mapa Estratégico Financiero plantea que el logro unificado de todos los objetivos dependerá por su puesto de la persona encargada de tomar decisiones en el banco como es el presidente y además también dependerá de la calidad de la persona que laboren en la institución financiera.

Tabla 27-5. Objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2017 – 2018		
N	Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos
1	FORTALECER LA SITUACIÓN FINANCIERA DE MANERA QUE GARANTICE LA SUSTENTABILIDAD DEL BANCO EN EL LARGO PLAZO.	Mejorar el nivel de rentabilidad
		Aprovechar la cartera de crédito diversificada para aumentar la capacidad de ahorro.
		Incrementar la cobertura de créditos empresariales.

		Incrementar los Depósitos a Plazo Fijo
2	SATISFACER LA S NECESIDADES DE LOS CLIENTES	Fidelizar a los clientes
3	OPTIMIZAR LOS PROCESOS INTERNOS Y DESARROLLAR VENTAJAS COMPETITIVAS QUE POTENCIEN LOS CRÉDITOS EMPRESARIALES.	Actualizar los procesos internos del Banco Pichincha
4	FORTALECER LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	Elaborar un programa de capacitación, actualización y motivación del talento humano

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Tabla 28-5. Objetivos específicos

Objetivos Específicos	Ubicación por perspectivas			
	Financiera	Cliente	Procesos internos	Formación y crecimiento
Mejorar el nivel de rentabilidad	X			
Aprovechar la cartera de crédito diversificada para aumentar la capacidad de ahorro.	X			
Incrementar la cobertura de créditos empresariales.	X			
Incrementar los Depósitos a Plazo Fijo	X			
Fidelizar a los socios		X		

Actualizar los procesos internos del Banco Pichincha			X	
Elaborar un programa de capacitación, actualización y motivación del talento Humano.				X

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Tabla 29-5: Perspectiva Financiera

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DEL MAPA ESTRATÉGICO	
	Perspectiva Financiera
Finalidad	Mejorar el nivel de rentabilidad en un 10%.
Propósito	Fortalecer la entidad financiera y brindar un mejor servicio para los clientes y en la seguridad del dinero captado.
Iniciativa Estratégica	Aprovechar la cartera de crédito diversificada para aumentar la capacidad de ahorro.
	Optimizar la entrega y recuperación del crédito
Coordinador del objetivo	Gerente General
Ejecutor del objetivo	Contador
Objetivos transversales relacionados	Solvencia
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)	
	Indicador r Primario
Denominación	ROA
Descripción	Calcula la eficacia general de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles.

Forma de cálculo	Rentabilidad del ejercicio / Activo
Periodicidad de Medición y Seguimiento	Trimestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente de recolección de datos	Estados financieros
Tendencia de mejoramiento	Alza
DETERMINACIÓN DE LA META	
Línea base	0,20 %
Límite superior	4 %

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Tabla 30-5. Estrategias N° 1 Entrega y recuperación de crédito

PLAN DE ACCION																			
OBJETIVO	No	1.1													Observaciones al PAC				
	Perspectivas Estratégica	Perspectiva Financiera													Objetivo de largo plazo				
	Finalidad	Mejorar el nivel de rentabilidad																	
	Propósito	Fortalecer la capitalización institucional																	
	Iniciativa estratégica	Aprovechar la cartera de crédito diversificada para aumentar la capacidad de ahorro.																	
INICIO	Fecha de inicio del PAC	Ene- 18																	
N o	Acciones	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación
		Primaria	Otras					Feb				Mar -18				Humanos	Materiales	Financieros	
				S-1	S-2	S-3	S-4	S-1	S-2	S-3	S-4	S-1	S-2	S-3	S-4				
1.1.1	Analizar la rentabilidad de la inversión y del patrimonio	Gerente																	Informe de análisis de índice de

Tabla 32-5. Perspectiva Financiera: Incrementar la cobertura de créditos empresariales

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DEL MAPA ESTRATÉGICO	
	Perspectiva Financiera
Finalidad	Incrementar la cobertura de créditos en un 10%.
Propósito	Mejorar la cartera de crédito del Banco Pichincha y cubrir la demanda que existe.
Iniciativa Estratégica	Acudir a empresas para ofertar los servicios de crédito.
Coordinador del objetivo	Gerente General
Ejecutor del objetivo	Área Financiera
Objetivos transversales relacionados	Solvencia
INDICADOR DE RENTABILIDAD	
	Indicador Primario
Denominación	ROA
Descripción	Calcula la eficacia general de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles.
Forma de cálculo	Rentabilidad del ejercicio / Activo
Periodicidad de Medición y Seguimiento	Trimestral

Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente de recolección de datos	Estados financieros
Tendencia de mejoramiento	Alza
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META	
Línea base	12,56 %
Límite superior	30 %

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Tabla 33-5. Estrategia N° 3 Acudir a empresas para ofertar créditos

PLAN DE ACCION																			
OBJETIVO	No		Observaciones al PAC																
	Perspectivas Estratégica	Perspectiva Financiera																	
	Finalidad	Incrementar la cobertura de créditos empresariales																	
	Propósito	Mejorar la cartera de crédito del Banco Pichincha y cubrir la demanda que existe.																	
	Iniciativa estratégica	Acudir a empresas para ofertar los servicios de crédito.																	
INICIO	Fecha de inicio del PAC	Sep -18																	
N o	Acciones	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de verific ación
		Primaria	Otros													Hum a nos	Materi al es	Financi e ros	
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				

	Objetivos transversales relacionados	Estructura financiera
INDICADOR DE RENDIMIENTO		
Atributos del ICR	Denominación	Depósitos a Plazo Fijo
	Descripción	Medir el porcentaje de depósitos a plazo fijo obtenido para poder otorgar créditos
	Forma de cálculo	$((\text{Depósitos a Plazo Fijo Act.} - \text{Depósito a Plazo Fijo ant.}) / \text{Depósito a Plazo Fijo ant.}) * 100$
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Trimestral
	Unidad de Medida	Porcentaje
	Fuente de recolección de datos	Estados Financieros
	Tendencia de mejoramiento	Incremento
DETERMINACIÓN DE LA META		
Atributos de la m	Línea base	-28,05 %
	Límite superior	10 %

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Tabla 35-5. Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN			
	No	1.5	Observaciones al PAC
	Perspectivas Estratégica	Perspectiva Financiera	
	Finalidad	Incrementar los Depósitos a Plazo Fijo	

	Forma de cálculo	Depósitos de Ahorro / Total Activo
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Semestral
	Unidad de Medida	Porcentual
	Fuente de recolección de datos	Reporte del sistema
	Tendencia de mejoramiento	
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META		
Atributos de la m	Línea base	17,48 %
	Límite superior	20 %

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Tabla 37-5: Estrategia N° 5: Mejorar la atención al cliente

PLAN DE ACCIÓN			
	No	2.1	Observaciones al PAC
OBJETIVO	Perspectivas Estratégica	Perspectiva Cliente	Objetivo estratégico de largo plazo
	Finalidad	Elevar la satisfacción del cliente	
	Propósito	Para fidelizar a los usuarios, y exteriorizar la responsabilidad social que el banco tiene con los clientes.	
	Iniciativa estratégica	Mejorar la atención al cliente en 10%	
INICIO	Fecha de inicio del PAC	Ene -18	

No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de verificación	
		Primaria	Otros											Año 18	Año 19	Humanos	Materiales	Financieros		
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct							Nov
2.1.1	Brindar una adecuada bienvenida a los clientes	RRHH																		Nivel de conducta
2.1.2	Crear un modelo de incentivos para los Empleados	RRHH	Gerente																200	Plan de estímulos
2.1.3	Incorporar un buzón de quejas	RRHH																	100	Buzón de sugerencias/ encuesta
2.1.3	Establecer plan de mejoras en función de las observaciones obtenidas	Marketing	Gerente																130	Plan de mejoras

	\$ 430,00
--	-----------

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Tabla 38-5. Perspectiva de Procesos Internos – Mejorar los procesos internos para la entrega de créditos empresariales

3.1	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo del 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Procesos Internos
	Finalidad	Mejorar los procesos internos para la entrega de créditos empresariales
	Propósito	Disminuir el tiempo de trámites para la entrega de créditos empresariales
	Iniciativa Estratégica	Optimizar el tiempo en cada uno de los procesos Actualizar las políticas de crédito para mejorar los procesos
	Coordinador del objetivo	Gerente
	Ejecutor del objetivo	Recursos humanos
	Objetivos transversales relacionados	Crecimiento de captaciones
	CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)	
Atributos del ICR	Denominación	Morosidad
	Descripción	Mide el porcentaje de la cartera improductiva frente al total de la cartera.
	Forma de cálculo	Cartera vencida / Total cartera
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Semestral
	Unidad de Medida	Porcentaje
	Fuente de recolección de datos	Reporte del sistema
	Tendencia de mejoramiento	A la baja

DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META		
Atributos de la	Línea base	5,01 %
	Límite superior	4 %

Tabla 39-5. Estrategia 6 Optimizar el tiempo en cada uno de los procesos.

PLAN DE ACCIÓN								
OBJETIVO	No		3.1		Observaciones al PAC			
	Perspectivas Estratégica		Perspectiva de Procesos Internos					
	Finalidad		Mejorar los procesos internos para la entrega de créditos empresariales					
	Propósito		Disminuir el tiempo de trámites para la entrega de créditos empresariales					
	Iniciativa estratégica		Optimizando el tiempo en cada uno de los procesos					
INICIO	Fecha de inicio del PAC		Ene – 18					
No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma	Recursos			Medio de verificación
		Primaria	Otros	Año 2018	Humanos	Materiales	Financieros	

				Ene	Ma	Abr	Ma	Jun	Jul	Agos	Sep				
				ro	Febr	y					t				
3.1.1	Determinar un tiempo para la entrega de créditos empresariales.	Gerente	Gerente									x	x		Agilización en cada uno de los procesos
3.1.2	Agilizar los trámites que son necesarios para la entrega de créditos.	Gerente	Gerente									x	x		Informe de mejora en la atención
3.1.3	Analizar tiempos de proceso de concesión de créditos.	Gerente										x	x		Evaluación de desempeño
3.1.4	Analizar las solicitudes de crédito en un periodo determinado.											x	x		
3.1.5	Elaborar informes de análisis de créditos		Gerente										x		Plan de mejoras
3.1.6	Comunicar al cliente el resultado del crédito solicitado.												x		Actualización de los manuales existentes

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Tabla 40-5. Cuadro de Mando Integral

FACTORES	OBJETIVOS	INICIATIVAS Y MEDICIONES	METAS	INDICADORES
FINANCIERO	Mejora el nivel de rentabilidad.	Incrementar créditos	+25%	Índice de rentabilidad ROA
		Analizar la rentabilidad de la inversión y del patrimonio		
CLIENTES MERCADO	Fidelizar al cliente	Establecer montos y fechas límites de pago, de manera que los clientes opten por acceder a un crédito siempre y cuando cumpla con las fechas límites de cancelación.	+30%	Créditos empresariales otorgados
		Conocer la conducta del cliente, es decir el historial crediticio del mismo en la entidad, de manera que se reduzca la posibilidad de tener morosidad.		

	Asegurar que los créditos otorgados puedan ser pagados de manera efectiva.	Incremento de clientes	+90%	Índice de incorporación de nuevos clientes
		Disminuir la tasa de interés.		
	Incrementar la cobertura de créditos en pequeñas y medianas empresas.	Microcréditos otorgados	+50%	Nivel de satisfacción del cliente
PROCESOS INTERNOS CLAVE	Analizar la capacidad económica y financiera del cliente para dar cumplimiento a las obligaciones de pago con la entidad.	Desarrollar un programa de propaganda que estimule el acceso y pago de créditos	+30%	Índice de proceso internos
		Actualizar los manuales tanto para otorgar un crédito como para cobrar		
	Optimizar procesos internos.	Reducción de gastos administrativos		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aplicar tecnologías para mejorar el sistema de apertura de créditos empresariales.	Aumentar la cartera de clientes.	1 vez por semestre	Calidad de proceso logístico
		Retener al cliente potencial		
	Adecuar una política de reconocimiento en talento humano, para desarrollar las	Emprender capacitación ante el uso de la tecnología	1 vez por semestre	Satisfacción del empleado

	habilidades del personal que garantice un excelente desempeño en la entidad.	para el proceso de producción.		Cantidad de mejoras operacionales
--	--	--------------------------------	--	-----------------------------------

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

5.7 Proyecciones Financieras

A continuación, se plantea las proyecciones de los balances de Banco Pichincha de un año, de acuerdo a las estrategias que se ha planteado para dar cumplimiento de manera eficiente a lo propuesto con el fin de maximizar sus utilidades. Los estados financieros son proyectados en base a una tasa de crecimiento promedio de los datos históricos que presenta Banco Pichincha establecido entre el 2 y 3%, de igual manera se encuentran relacionado con el cumplimiento de estrategias planteadas de esta manera se conocerá si mejorará la rentabilidad.

Tabla 41-5: Balance general proyectado

PROYECCIÓN BALANCE GNERAL		
Banco Pichincha		
ACTIVO		
	2017	2018
Fondos disponibles	1.605.768,00	1.846.633,20
Operaciones interbancarias	0	0,00
Inversiones	1.616.003,00	1.858.403,45
Cartera de créditos	5.914.713,00	6.801.919,95
Deudores por aceptaciones	175	201,25
Cuentas por Cobrar	191.695,00	220.449,25
Bienes realizables por arrendamiento	24.641,00	28.337,15
Institución	153.210,00	176.191,50
Propiedad y equipo	609.851,00	701.328,65
Otros activos	79.615,00	91.557,25
TOTAL, ACTIVO	9.518.222,00	11.725.021,65
PASIVO		
Obligaciones con el público	7.839.116,00	9.014.983,40
Obligaciones inmediatas	42.381,00	48.738,15
Aceptación en circulación	1.819,00	2.091,85
Cuentas por pagar	245.146,00	281.917,90
Obligaciones financieras	237.054,00	272.612,10
Valores en circulación	0	0,00
Obligaciones convertibles en acciones y aportes	159.575,00	183.511,25
Otros Pasivos	79.615,00	91.557,25
TOTAL PASIVO	8.604.706,00	9.895.411,90
PATRIMONIO		

Capital Social	607.000,00	698.000,05
Prima o Descuento en colocación de acciones	0	1.476,00
Reservas	216.081,00	248.493,15
Otros aportes patrimoniales	0	1.474.942,30
Superávit por valuaciones	57.766,00	66.430,90
Resultados	32.669,00	37.569,35
PATRIMONIO	913.516,00	1.829.609,75
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	9.518.222,00	11.725.021,65

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Tabla 42-5: Balance de pérdidas y ganancias Proyectado

BANCO PICHINCHA			
BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO			
CÓDIGO	CUENTA	AÑO 2017	AÑO 2018
5	INGRESOS	103525,8	119054,67
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	98670,19	113470,7185
5101	DEPOSITOS	0	0
5102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0	0
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TITULOS VALORES	951,6	1094,34
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉDITOS	89897,11	103381,6765
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	7821,48	8994,702
52	COMISIONES GANADAS	0	0
5201	CARTERA DE CRÉDITOS	0	0
5202	DEUDORES POR ACEPTACIÓN	0	0
5203	AVALES	0	0
5204	FIANZAS	0	1345
5205	CARTAS DE CRÉDITO	0	154
5290	OTRAS	0	0
53	UTILIDADES FINANCIERAS	0	0
5301	GANANCIA EN CAMBIO	0	0

5302	EN VALUACIÓN DE INVERSIONES	0	0
5303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	0	0
5304	RENDIMIENTOS POR FIDEICOMISO MERCANTIL	0	0
54	INGRESOS POR SERVICIOS	2099,75	2414,7125
5404	MANEJO Y COBRANZAS	152,01	174,8115
5490	OTROS SERVICIOS	1947,74	2239,901
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	0	0
5501	UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	0	0
5502	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES REALIZABLES Y RECUPERADOS	0	0
5503	DIVIDENDOS POR CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	0	0
5590	OTROS	0	0
56	OTROS INGRESOS	2755,81	3169,1815
5601	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES	0	0
5602	UTILIDAD EN VENTA DE ACCIONES Y PARTICIPACIONES	0	0
5603	ARRENDAMIENTOS	0	0
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	1957,15	2250,7225
5690	OTROS	798,66	918,459
	TOTAL INGRESOS	103525,8	119054,67
4	GASTOS	102658,1	118056,815
41	INTERESES CAUSADOS	33905,38	38991,187
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	27982,38	32179,737
4102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0	0
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	5923	6811,45
4104	VALORES EN CIRCULACIÓN Y OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	0	0
4105	OTROS INTERESES	0	0
42	COMISIONES CAUSADAS	0	0
4201	OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0

4202	OPERACIONES CONTINGENTES	0	0
4203	COBRANZAS	0	0
4204	POR OPERACIONES DE PERMUTA FINANCIERA	0	0
4205	SERVICIOS FIDUCIARIOS	0	0
4290	VARIAS	0	0
43	PERDIDAS FINANCIERAS	0	0
4301	PERDIDA EN CAMBIO	0	0
4302	EN VALUACION DE INVERSIONES	0	0
4303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	0	0
4304	PERDIDAS POR FIDEICOMISO MERCANTIL	0	0
4305	PRIMA DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES	0	0
4306	PRIMAS EN CARTERA COMPRADA	0	0
44	PROVISIONES	3054,4	3512,56
4401	INVERSIONES	0	0
4402	CARTERA DE CRÉDITOS	2200	2530
4403	CUENTAS POR COBRAR	0	0
4404	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL	0	0
4405	OTROS ACTIVOS	854,4	982,56
4406	OPERACIONES CONTINGENTES	0	0
4407	OPERACIONES INTERBANCARIAS Y DE REPORTO	0	0
45	GASTOS DE OPERACIÓN	64970,62	74716,213
4501	GASTOS DE PERSONAL	19717,69	22675,3435
4502	HONORARIOS	14994	17243,1
4503	SERVICIOS VARIOS	14622,61	16816,0015
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	291,98	335,777
4505	DEPRECIACIONES	2876,44	3307,906
4506	AMORTIZACIONES	1232,78	1417,697
4507	OTROS GASTOS	11235,12	12920,388

46	OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES	0	0
4601	PÉRDIDA EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	0	0
4690	OTRAS	0	0
47	OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	727,68	836,832
4701	PÉRDIDA EN VENTA DE BIENES	0	0
4702	PÉRDIDA EN VENTA DE ACCIONES Y PARTICIPACIONES	0	0
4703	INTERESES, COMISIONES Y TARIFAS DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	0	0
4790	OTROS	727,68	836,832
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	0	0
4810	PARTICIPACION A EMPLEADOS	0	0
4815	IMPUESTO A LA RENTA	0	0
4890	OTROS	0	0
	TOTAL, GASTOS	102658	118056,7
59	PÉRDIDAS Y GANANCIAS	867,67	997,8205

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

Tomando en cuenta la propuesta de la aplicación del Plan Estratégico Financiero el objetivo es fortalecer las estrategias, a mediano plazo, y que los resultados sean evidenciados en las utilidades, logrando tener una mejor participación en el mercado, y que los clientes internos y externos sean satisfechos en los productos y servicios que Banco Pichincha ofrece, mejorando la rentabilidad en los créditos empresariales de la Ciudad de Riobamba.

A continuación, los puntos más importantes que se propone:

- ✓ Verificar que las actividades y procedimientos estén de acuerdo con las disposiciones del COMF, SB.
- ✓ Plan Estratégico Financiero.
- ✓ Razonabilidad de los Estados Financieros.
- ✓ Cumplimiento de políticas y procedimientos para el adecuado funcionamiento del Buen Gobierno Corporativo.
- ✓ Prevenir el Lavado de Activos – actividades ilícitas.

- ✓ Provisiones suficientes, activos de riesgo, niveles de encaje y liquidez adecuados, y niveles de patrimonio técnico.
- ✓ Informes emitidos por Auditoría Interna, hallazgos, recomendaciones y planes de Acción.
- ✓ Alertas tempranas de los principales sectores económicos de impacto.
- ✓ Clientes con disminución de Ingresos (cartera de morosidad).
- ✓ Clasificar clientes, según las razones de no pago, empresas de cobranzas.
- ✓ Identificar clientes potencialmente refinanciables.
- ✓ Monitorear el comportamiento del portafolio refinanciado.
- ✓ Incorporar mejoras en la gestión de organización de cartera.

Uno de los indicadores que se analizaron y tomando en cuenta la proyección para el año siguiente es, la Rentabilidad teniendo un incremento para el año 2017 según la siguiente tabla:

Tabla 43-5. Indicador de Rentabilidad Proyectado

RENTABILIDAD	2014	2015	2016	2017
ROA	0,58%	0,65%	0,49%	0,67%
ROE	6,97%	7,09%	5,60%	7,15%

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

La generación operativa mejora por el crecimiento de la cartera alcanzado el segundo semestre del año anterior, el manejo del portafolio que optimizó su rendimiento y la gestión de pasivos que logró disminuir el costo del fondeo. Se mantiene niveles de eficiencia en el gasto, pero el crecimiento fuerte de las provisiones absorbió una parte importante del margen operativo. A pesar de lo cual el Margen Operacional Neto del Banco creció de manera importante, mientras que en el GFP el crecimiento de los gastos operativos es mayor y el MON disminuye en el período interanual.

Sin embargo, la política de aseguramiento de su cartera y la gestión de recuperaciones originaron ingresos no operativos que respaldaron el resultado final que creció significativamente. Los

indicadores de rentabilidad final mejoran sustancialmente en relación con mar-2016, recuperando su posición de años anteriores.

Para el año 2017 se espera mejorar la eficiencia operacional como fruto del crecimiento de las colocaciones de cartera y la optimización de sus procesos como resultado de la reingeniería de procesos y de las inversiones tecnológicas realizadas. Además, la eficiencia mejorará por el cambio en la estructura administrativa.

ROA.-, mide la rentabilidad de los activos cuando mayores son valores en el este ratio, representan una mejor condición de la empresa, del año 2014 en 0,58% y al 2017 al 0,67% .

ROE.- mide el rendimiento promedio del patrimonio invertido por los accionistas de la entidad financiera del año 2014 es de 6,97% al 7,15% al año 2017 llegando a la conclusión de que el Plan Estratégico Financiero lograra que la rentabilidad de Banco Pichincha se incremente y tenga una mayor utilidad líquida.

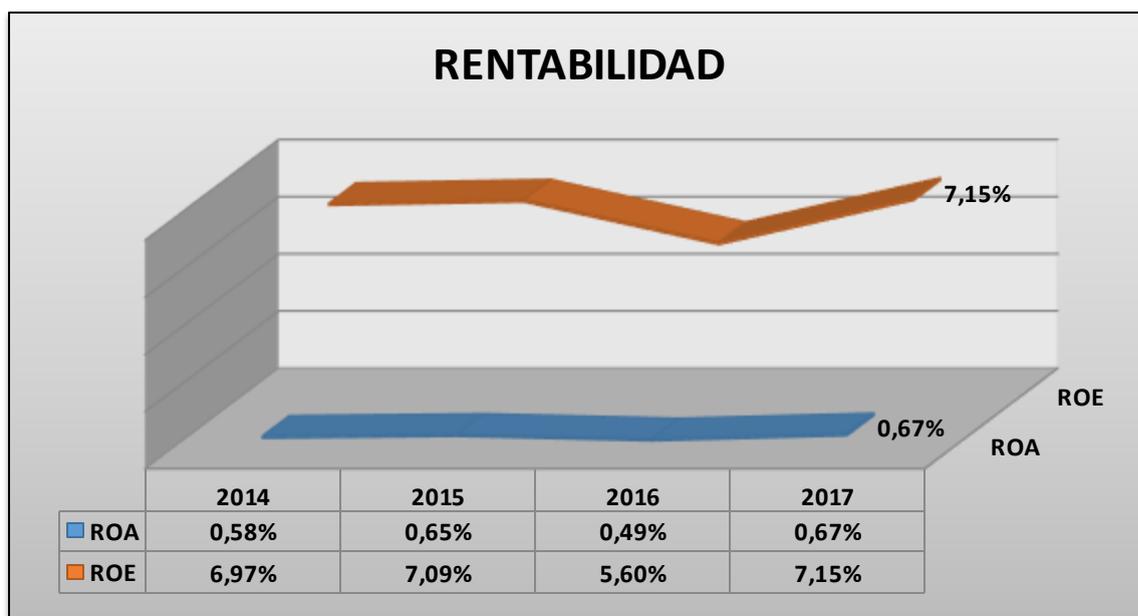


Gráfico 7-4. Rentabilidad -Plan Estratégico Financiero

Realizado por: Chamorro Ortega, Enrique, 2017

CONCLUSIONES

- El sector productivo de la Provincia de Chimborazo en gran parte depende de utilización de créditos para realizar una inversión, y hacer que la misma se incremente, Banco Pichincha en la actualidad no está utilizando las estrategias correctas para estimular la gestión productiva y financiera de los clientes empresariales.
- Mediante la aplicación de la matriz FODA tanto de los factores internos como externos se pudo identificar la situación actual de Banco Pichincha, con la finalidad de establecer estrategias que permitan la optimización de la cartera de créditos empresariales en el sector de Riobamba, así como también genere una ayuda para los directivos y puedan mejorar los procesos y adoptar decisiones financieras.
- El desarrollo de la propuesta está enmarcada en incrementar y por ende mejorar la rentabilidad en los créditos empresariales, para lo cual se ha realizado un análisis de los estados financieros tanto vertical como horizontal, y los indicadores financieros que nos permiten conocer su liquidez, solvencia, rentabilidad y crecimiento de activos, la evaluación económica financiera es muy necesario para la toma de decisiones y al no analizarlos la entidad tiene el riesgo de no saber la posición financiera por la cual viene atravesando.

RECOMENDACIONES

- Sugerir la propuesta de esta investigación a todas las partes interesadas como son los directivos, personal administrativo, clientes, entre otros, lo cual permita que todo el personal se involucre en la importancia de la elaboración del Plan Estratégico Financiero para efectuarla posteriormente.
- Banco Pichincha debe promover la eficiencia y eficacia en cada una de las actividades hacia la cual se encuentra enfocada de manera que se establezca la confiabilidad y el cumplimiento de los requerimientos de todos los clientes con el fin de mejorar la rentabilidad mediante la otorgación de créditos empresariales.
- Mejorar estrategias eficientes que ayuden a reducir el índice de morosidad, mejorar su liquidez e incrementar su rentabilidad. Establecer una eficiente gestión financiera, respecto a la toma de decisiones para a los clientes de Banco Pichincha familiaridad y credibilidad para de esta manera sobre salir en este mercado financiero competitivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, J. (2011). *“El Crédito Del Sector Agrícola En El Periodo 2009-2010”*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Aranda, G. (2015). *Economía en Latinoamérica*. EMO, 10-11.
- Banco Pichincha. (2016). Banco Pichincha. Obtenido de Información Banco Pichincha: https://www.pichincha.com/ksm_CUP_F8F731B4-629F-4B7C-923C-495D87BF7E09/1479249040
- Banco Central del Ecuador - BCE. (2014). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 06 de 11 de 2014, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/625-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-anual-de-45-en-2013>
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. (2016). *Glosario de términos más usuales de Finanzas Públicas*. México: San Lázaro.
- Chiriboga, L. (2007). *Sistema Financiero*. Quito: Poligráficas Jokama, primera edición.
- Diez de Castro, L., & López, J. (2008). *Dirección financiera*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Eco-Finanzas. (2012). *Eco- Finanzas*. Obtenido de Desarrollo económico: http://www.eco-finanzas.com/diccionario/D/DESARROLLO_ECONOMICO.htm
- Lawrence, J. (2013). *Principios de Administración Financiera*. México: Person Educación, S.A de C.V.
- Miller, Roger, L., & Pulsinelli, R. (1992). *Moneda y Banca*. Colombia: Mc Graw-Hill, 2a edición.
- Naciones Unidas. (2015). *Situación y perspectivas de la economía mundial 2015*. Obtenido de http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2015wesp-es-es.pdf
- Ortega, A. (2012). *Planeación Financiera Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Ramírez, E. (2001). *Moneda, banca y mercados financieros, instituciones e instrumentos en países en desarrollo*. México: Pearson Educación, 1a edición.
- Sabino, C. (2013). *Diccionario de economía y finanzas*. Caracas: CEDCE.
- Santander. (2012). *Glosario Financiero*. México: McGraw Hill.

Superintendencia de Bancos del Ecuador. (Marzo de 2015). Nuevos Segmentos de crédito. Quito, Ecuador.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta a los clientes

INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN FINANZAS
ENCUESTA DIRIGIDA A LA CARTERA DE CLIENTES QUE
RECIBIERON CRÉDITOS EMPRESARIALES DE BANCO PICHINCHA



Objetivo: Determinar el grado de importancia de una planificación estratégica financiera en Banco Pichincha.

1. ¿Considera usted que se debería incrementar los cupos para acceder a los créditos productivos?

Si ()

No ()

2. ¿Está usted de acuerdo con la tasa de interés del 17% aplicada por Banco Pichincha para el acceso a los créditos productivos?

Si ()

No ()

7. ¿Estaría usted de acuerdo con que Banco Pichincha disminuya los trámites para el acceso a los créditos productivos?

Si ()

No ()

4. ¿Cuál es el plazo que usted determina el más adecuado para el acceso al crédito para capital de trabajo?

Alternativas	Respuesta
18 meses	
36 meses	
60 meses	

5. ¿Está usted de acuerdo con la atención que recibe en Banco Pichincha al momento de recibir los créditos?

Si ()

No ()

6. ¿Consideraría usted que Banco Pichincha debe mejorar los créditos productivos para estimular la gestión financiera de los clientes empresariales?

Si ()

No ()

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN FINANZAS
ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DEL BANCO PICHINCHA
GUÍA DE ENTREVISTA



Objetivo de la encuesta: Conocer el nivel de satisfacción del cliente ante los servicios que presta Banco Pichincha.

1.- ¿Acude usted frecuentemente a la entidad?

Si () No ()

2.- ¿La atención que recibe en la entidad llena sus expectativas?

3.- ¿Al usted requerir información sobre los créditos que beneficios le genera la atención recibida?

4. ¿Considera que la solvencia de la entidad depende en gran parte de la generación de estrategias para mejorar la rentabilidad?

5. ¿Se encuentra conforme con las tasa de interés que le paga el Banco por las inversiones a plazo fijo?

5. ¿Considera que Banco Pichincha requiere de estrategias financieras que permitan mejorar la rentabilidad?

Si () No ()



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS DEL APRENDIZAJE
UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 18 / 06 / 2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: <i>Enrique Roberto Chamorro Ortega</i>
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
<i>Instituto de Posgrado y Educación Continua</i>
Título a optar: <i>Magíster en Finanzas</i>
f. Analista de Biblioteca responsable: <i>Lic. Luis Caminos Vargas Mgs.</i>

**Resumen revisado de forma presencial 11-07-2019*

