



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA EL CRECIMIENTO
ECONÓMICO – SOCIAL DE BANCO INTERNACIONAL EN LAS
OFICINAS DE RIOBAMBA, PERIODOS 2018-2020**

GLENDAMARISOL SANTILLÁN VALLE

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:

MAGÍSTER EN FINANZAS

Riobamba – Ecuador

Octubre 2018



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

CERTIFICACIÓN

El tribunal del trabajo de investigación: ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA EL CRECIMIENTO ECONÓMICO – SOCIAL DE BANCO INTERNACIONAL EN LAS OFICINAS DE RIOBAMBA, PERIODOS 2018-2020 de responsabilidad de la Ing. Glenda Marisol Santillán Valle, ha sido revisado y autorizado para su presentación.

Dr. Juan Vargas Guambo; M.Sc.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Hernán Arellano Díaz; M.ge.

DIRECTOR DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Eco. Marco González Chávez; M.Sc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Lic. Jorge Paredes Gavilánez; M.Sc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Riobamba, Octubre 2018

DERECHO INTELECTUALES

Yo, Glenda Marisol Santillán Valle, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el Trabajo de Titulación modalidad Proyecto de Investigación y Desarrollo y, que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

© 2018, Glenda Marisol Santillán Valle

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.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo investigativo, a mi familia, el mejor regalo de la vida:

A mi Padre: Salomón, un ejemplo de sabiduría y valentía.

A mi Madre: Una estrella en el cielo de 22 años.

A mi esposo Carlos Fernando y a mis hijos: Rafael, Fernando Andres y Cayetana, inspiración de mi vida.

A mis hermanos: Ximena, Nancy y Pablo, fuente de armonía y gratitud.

A mis sobrinos: Extensión de éxito.

Glenda Marisol Santillán Valle

AGRADECIMIENTO

Con intenso agradecimiento a quienes han hecho posible este trabajo investigativo:

. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, principio y trayectoria del saber

. Instituto de Postgrado y Educación continua, formación intelectual de alto nivel.

. Sr. Mge. Hernán Arellano Díaz, Director de tesis por ser un referente de ética y probidad.

. Sres. Miembros del Tribunal, Mgs, Marco González, por su vocación de enseñanza y por optimar la calidad y el rendimiento en generaciones, Mgs. Jorge Paredes, por su enfoque investigativo y aporte analítico.

. Sres. Docentes de la Maestría en Finanzas por impartir sus conocimientos de manera práctica y objetiva, basada en investigación permanente y sistemática.

. Institución Financiera Banco Internacional S.A. por permitir el desarrollo del presente trabajo investigativo y acoger las estrategias financieras como matriz de manejo gerencial.

. A mis compañeros de la Maestría en Finanzas paralelo II profesionales competitivos y críticos, por compartir sus experiencias en todos los módulos cursados.

Glenda Marisol Santillán Valle

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	xii
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.1 <i>Situación y Problemática</i>	2
1.1.2 <i>Formulación del Problema</i>	4
1.1.3 <i>Justificación</i>	4
1.2 Objetivos	5
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	5
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	5
1.3 Hipótesis.....	6
CAPÍTULO II	7
2. MARCO DE REFERENCIA	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Marco teórico.....	8
2.2.1 <i>Estrategias</i>	8
2.2.2 <i>Crecimiento Económico – Social</i>	19
CAPÍTULO III.....	22
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	22
3.1 Tipo de investigación.....	22
3.2 Métodos de investigación.....	22
3.2.1 <i>Método Inductivo</i>	22
3.2.2 <i>Método Analítico – Sintético</i>	23
3.3 Población de estudio.....	23
3.4 Muestra	23
3.5 Técnicas de recolección de la información.....	25
3.6 Instrumentos de recolección de información	25
CAPÍTULO IV	26
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	26
4.1 Resultados encuesta	26
4.1 Comprobación hipótesis	37
4.1 Análisis financiero.....	48
4.1.1 <i>Análisis de Tendencias</i>	48

4.1 Propuesta	79
CONCLUSIONES.....	91
BIBLIOGRAFÍA.....	93
ANEXOS	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Bancos Grandes del Ecuador – Activos Mayores a USD 1.000 millones. Al mes de Diciembre, 2016.....	3
Tabla 2-1: Bancos de Chimborazo. Al mes de Junio, 2017	3
Tabla 3-2: Indicadores Financieros de una Entidad Bancaria Ecuador.....	16
Tabla 4-3: Clientes Oficinas Riobamba	23
Tabla 5-3: Muestra aleatoria estratificada.....	24
Tabla 6-4: Estadísticas de Fiabilidad	26
Tabla 7-4: Informativo Género de Clientes	27
Tabla 8-4: Informativo Edad de Clientes	27
Tabla 9-4: Informativo Tipo de Cliente	29
Tabla 10-4: Calidad del Servicio.....	30
Tabla 11-4: Respuesta a Requerimientos Financieros.	31
Tabla 12-4: Asesoramiento Crediticio	32
Tabla 13-4: Crecimiento Económico Social	33
Tabla 14-4: Requisitos para Acceso a Créditos	34
Tabla 15-4: Tasa de Interés Créditos	35
Tabla 16-4: Plazo de Crédito.....	36
Tabla 17-4: Monto de Crédito.....	37
Tabla 18-4: Calidad del Servicio – Crecimiento Económico Social.....	39
Tabla 19-4: Respuesta a Requerimientos – Crecimiento Económico Social	40
Tabla 20-4: Asesoría Crédito – Crecimiento Económico Social	40
Tabla 21-4: Requisitos para Acceso al Crédito – Crecimiento Económico Social	41
Tabla 22-4: Tasa de interés – Crecimiento Económico Social	42
Tabla 23-4: Plazo Crédito – Crecimiento Económico Social.....	42
Tabla 24-4: Monto– Crecimiento Económico Social.....	43
Tabla 25-4: Resumen Prueba de Chi Cuadrado	44
Tabla 26-4: Nivel de Correlación de Variables.....	46
Tabla 27-4: Análisis de Tendencias Balance General Banco Internacional	49
Tabla 28-4: Análisis de Tendencias Estado de Resultados Banco Internacional.....	52
Tabla 29-4: Análisis de Estructura Balance General Banco Internacional	53
Tabla 30-4: Análisis de Estructura Estado de Resultados Banco Internacional.....	55
Tabla 31-4: Indicadores Financieros Banco Internacional.....	56
Tabla 32-4: Análisis Situacional Financiero	57
Tabla 33-4: Nivel de Intermediación Banco Internacional, en USD miles.....	58

Tabla 34-4: Nivel de Intermediación Bancos – Riobamba, en USD miles	58
Tabla 35-4: Captaciones y Colocaciones Riobamba (en miles de USD).....	59
Tabla 36-4: Mapa Estratégico Banco Internacional.....	64
Tabla 37-4: Objetivos Estratégicos	65
Tabla 38-4: Jerarquización de Fortalezas.....	69
Tabla 39-4: Fortalezas Jerarquizadas	70
Tabla 40-4: Jerarquización de Oportunidades.....	70
Tabla 41-4: Oportunidades Jerarquizadas	71
Tabla 42-4: Jerarquización de Debilidades	72
Tabla 43-4: Debilidades Jerarquizadas	72
Tabla 44-4: Jerarquización de Amenazas.....	73
Tabla 45-4: Amenazas Jerarquizadas.....	73
Tabla 46-4: Matriz FODA Factores Estratégicos Priorización.	74
Tabla 47-4: Clasificación de Estrategias FO FA DO DA	75
Tabla 48-4: Matriz Estrategias FO FA DO DA	78
Tabla 49-4: Matriz estratégica de impacto.....	81
Tabla 50-4: Matriz Orden de Implementación Estratégica	82
Tabla 51-4: Descripción de Estrategias.....	82
Tabla 52-4: Plan Operativo Estrategia a Implementar 1	85
Tabla 53-4: Plan Operativo Estrategia a Implementar 2	86
Tabla 54-4: Plan Operativo Estrategia a Implementar 3	87
Tabla 55-4: Plan Operativo Estrategia a Implementar 4	88
Tabla 56-4: Plan Operativo Estrategia a Implementar 5	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2: Clasificación Estrategias Empresariales.....	9
Gráfico 2-2: Clasificación de Estrategias financieras.....	14
Gráfico 3-4: Género y edad	28
Gráfico 4-4: Tipo de Clientes	29
Gráfico 5-4: Calidad del Servicio	30
Gráfico 6-4 Respuesta a Requerimientos (Servicios)	31
Gráfico 7-4: Asesoramiento Crediticio	32
Gráfico 8-4: Crecimiento Económico Social	33
Gráfico 9-4: Información para Acceso a Créditos	34
Gráfico 10-4 Tasa de Interés Créditos.....	35
Gráfico 11-4: Plazo de Crédito.....	36
Gráfico 12-4: Monto de Crédito	37
Gráfico 13-4: Distribución Chi cuadrado, Calidad Servicio * Crecimiento económico social	45
Gráfico 14-4: Total Activos Banco Internacional.....	50
Gráfico 15-4: Pasivos Banco Internacional.....	50
Gráfico 16-4: Patrimonio Banco Internacional.....	51
Gráfico 17-4: Estructura Económica Banco Internacional	54
Gráfico 18-4: Nivel de Intermediación Bancos Riobamba	59
Gráfico 19-4: Nivel de Intermediación Bancos Riobamba (Captaciones y Colocaciones).....	60
Gráfico 20-4: Estructura Organizacional Banco Internacional S.A.	63

RESUMEN

Diseñar estrategias financieras que aporten al crecimiento económico social de Banco Internacional, en el período 2018-2020. Las estrategias financieras apoyan a la consecución de los objetivos planteados por las Instituciones Financieras, a fin de convertirse en modelos de decisión para un manejo eficiente y responsable de las actividades de intermediación financiera y con ello maximizar los beneficios tanto para la Organización de acuerdo a su operatividad, sobre el manejo de captación y colocación de recursos financieros, calidad del servicio y responsabilidad social como para sus usuarios y la cercanía para convertirse en un aliado estratégico. Dentro del presente trabajo se aplicó técnicas como la encuesta a clientes del segmento objetivo, entrevista a Gerentes de la Zona Sierra Centro y una ficha de diagnóstico de evaluación a todos los colaboradores de Banco Internacional oficinas Riobamba. De las 300 encuestas realizadas a los clientes del mercado objetivo en Riobamba, se determina que 126 clientes son propietarios de negocios, futuros demandantes de cartera de crédito, que 160 clientes requieren una respuesta oportuna por parte de los funcionarios capacitados y con herramientas tecnológicas, que 240 clientes consideran que los créditos recibidos han contribuido al mejoramiento de su condición socio-económica. Se comprobó la hipótesis de investigación mediante la aplicación de la prueba no paramétrica de chi-cuadrado, demostrándose además su fiabilidad mediante el cálculo del Alfa de Cronbach. De esta manera se concluyó que “las estrategias financieras si aportan significativamente al crecimiento económico social”, respecto al caso de estudio. El direccionamiento a atender las necesidades puntuales de cartera de crédito, precisan generar estrategias financieras para el crecimiento económico social tanto de la Entidad Financiera como del segmento objetivo de clientes beneficiarios; generadas con un conocimiento de los objetivos dentro de un mapa estratégico, factores internos y externos (FODA), su jerarquización, priorización, impacto a través de matrices e incluso se registra el orden de aplicación.

PALABRAS CLAVE: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <FINANZAS>, <ESTRATÉGIAS FINANCIERAS> <CARTERA DE CRÉDITO> <INTERMEDIACIÓN FINANCIERA>

ABSTRACT

This research work aims to design financial strategies that contribute to the economic growth of the International Bank in the 2018-2020 period. The financial strategies to support the achievement of the objectives raised by the financial institutions, to become models of decision for efficient and responsible management of activities of financial intermediation and thereby maximize the benefits both for the organization according to its operation, on the management of fundraising and placement of financial resources, quality of service and social responsibility as well as for its users and the proximity to become a strategic ally. Techniques such as surveys to clients of the targeted segment, interview to the managers of the Highland central zone and an evaluation diagnostic sheet to all the employees from the bank offices in Riobamba were implemented within the present work. From three hundred surveys done to the client of the target market in Riobamba, it is determined that a hundred sixty clients require a timely answer by trained officials with technology tools, two hundred forty clients consider that the credits received have contributed to the improvement of their socio-economic condition. The research hypothesis was verified by applying the non-parametric chi-square test, of being shown in addition a reliability by means of the calculation of the Alpha of Cronbach. In this way, it was concluded that financial strategies contribute significantly to the social economic growth of both the financial institution and the target segment of beneficiary clients, generated with a knowledge of the objectives within a strategic map, internal and external factors (SWOT), their hierarchy, prioritization, impact of matrices and even the application order is recorded.

Keywords: <ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <FINANCE >, <FINANCIAL STRATEGIES>, <LOAN PORTFOLIO>, <FINANCIAL INTERMEDIATION>.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el objetivo de la gestión financiera se enfoca en la maximización de los beneficios empresariales, para el cumplimiento de metas trazadas por la organización es necesario contar con estrategias financieras que permita alcanzar el objetivo marcado. La administración de la entidad financiera tiene como prioridad mantener niveles de intermediación en relación al promedio nacional, como generador de nuevos ingresos, así como una gestión prudente en el manejo de costos asegurando la eficiencia en las operaciones.

El sector financiero ecuatoriano en los últimos años según la revista financiera Ekos, ha generado una evaluación positiva en cartera de crédito con un crecimiento del 21.7% equivalente a 22.765 millones de dólares, distribuidos entre cartera comercial, vivienda y microempresa (64%) y cartera de consumo y educación el 36%. La calidad de cartera crediticia acorde a la Superintendencia de Bancos coloca con calificación A y B al 95% de entidades bancarias (nivel de riesgo bajo) calificación C, D y E al 5% restante (nivel de riesgo moderado) (Superintendencia de Bancos, 2017)

La presente investigación titulada “ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA EL CRECIMIENTO ECONÓMICO – SOCIAL DE BANCO INTERNACIONAL EN LAS OFICINAS DE RIOBAMBA, PERÍODOS 2018-2020” genera lineamientos que permitan incrementar el porcentaje de intermediación (cartera colocada sobre pasivos), a través de alternativas de crédito, estructura financiera, innovación, agilidad, atención personalizada y medición del impacto de las operaciones financieras con los clientes.

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Situación y Problemática

Las entidades financieras han experimentado importantes cambios por el entorno económico altamente competitivo. La gestión empresarial en la actualidad conlleva a tener un manejo de recursos no solamente económico sino también financiero de la organización, alcanzar una gestión eficiente implica cambios en el funcionamiento de la empresa con miras a maximizar los beneficios.

En este contexto el comportamiento de la economía ecuatoriana afecta a las entidades financieras en aspectos relacionados a la estabilidad y manejo responsable de las actividades de intermediación financiera. La gestión integral del sistema de instituciones financieras contempla los siguientes parámetros:

- Operatividad: captación y colocación de recursos.
- Crecimiento de cartera de crédito y administración del riesgo.
- Calidad en el servicio y responsabilidad social.

La banca ecuatoriana se encuentra en una etapa denominada de expansión eficiente, pues los créditos y depósitos están creciendo, en el año 2017 se ha evidenciado una recuperación del sistema bancario en comparación del año 2016, en el cual existió una disminución del volumen de créditos mientras que los depósitos estaban en crecimiento. Además de la incertidumbre generada en torno a la Ley de Reactivación Económica y sus implicaciones en el sistema financiero (Asobanca, 2017).

Los indicadores de crecimiento económico nacional, incluyen al sistema financiero como un elemento fundamental de la economía, la presencia de intermediarios financieros sólidos y confiables en un ambiente de política económica estable contribuyen al desempeño productivo, con un desarrollo dependiente de las respuestas de instituciones financieras con solidez, eficiencia y calidad a las necesidades de los usuarios.

Los Bancos privados del Ecuador de acuerdo a reportes de la Superintendencia de Bancos en el período 2016 equivalen al 80% del total de sistema financiero, actualmente existen 23 bancos a nivel nacional, 7 de los cuales son los más representativos.

En la tabla 1-1 se evidencia el porcentaje de intermediación de los bancos grandes a nivel nacional. Banco Internacional S.A. forma parte de los siete bancos grandes en Ecuador, tiene 44 años de existencia, está presente en 18 provincias con 88 oficinas a nivel nacional. La oficina de Riobamba fue la primera sucursal de la entidad a nivel país y forma parte de la Zona Sierra Centro.

Tabla 1-1: Bancos Grandes del Ecuador - Activos Mayores a USD 1.000 millones. A Diciembre, 2016. En USD MILES.

ENTIDAD	DEPÓSITOS	CARTERA	
		TOTAL	INTERMEDIACIÓN
PICHINCHA	8.392.580	6.573.620	78,33%
GUAYAQUIL	2.960.160	2.097.331	70,85%
INTERNACIONAL	2.644.173	1.819.010	68,79%
PACIFICO	4.232.320	2.859.880	67,57%
PRODUBANCO	3.336.892	2.187.236	65,55%
AUSTRO	1.483.410	895.772	60,39%
BOLIVARIANO	2.478.345	1.448.336	58,44%

Fuente: Superintendencia de Bancos (2017)

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Con estos antecedentes se realizó un análisis similar de intermediación financiera local con los principales Bancos que operan en la Provincia de Chimborazo, para determinar el porcentaje de intermediación, en donde resultó que la presencia de Banco Internacional Riobamba registra el 16% como se muestra en la tabla 2-1, en comparación de su competencia.

Tabla 2-1: Bancos de Chimborazo. A Junio, 2017

EN USD MILES			
ENTIDAD	DEPÓSITOS	CARTERA	INTERMEDIACIÓN
		TOTAL	
GUAYAQUIL	38.196	25.820	67,60%
PICHINCHA	112.537	37.176	33,03%
INTERNACIONAL	44.153	7.089	16,06%

Fuente: Superintendencia de Bancos (2017)

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Al registrar el 16.06% de intermediación, se evidencia una oportunidad de mejora en la gestión de las oficinas de Banco Internacional de la Ciudad de Riobamba y la administración directa (Vicepresidencia Comercial) observa críticamente la productividad (número de propuestas y monto colocado) de esta plaza, lo cual implica baja rentabilidad; liquidez en curva creciente y un exceso de liquidez que aleja de la principal actividad bancaria que es la colocación crediticia, limitando el incremento de plazas de trabajo, falta de inversión en nuevas oficinas en la Provincia y contribución a través del crédito.

Con lo antes mencionado surge la necesidad de estrategias financieras que contribuyan al crecimiento económico social de Banco Internacional-Riobamba, en el periodo de 2018 a 2020 (meta Banco Internacional plan 20/20), con lo que se tiene perspectiva de: Dinamizar la colocación de crédito en todos los segmentos, ajustarse a los presupuestos establecidos en productividad (número y monto de colocación), asesoría financiera personalizada, aporte al desarrollo económico social de cada cliente y presencia con nuevas oficinas.

1.1.2 *Formulación del Problema*

¿De qué manera las estrategias financieras aportan el crecimiento económico social de Banco Internacional en las oficinas de la ciudad de Riobamba?

1.1.3 *Justificación*

Toda organización tiene un creciente interés por medir su gestión financiera que permita mejorar tiempos y aprovechar los recursos empresariales que garanticen un entorno favorable para el desempeño de su actividad, impulsando la innovación de sus líneas de productos y servicios, así como las condiciones de prestación de los mismos, por esta razón surge la presente investigación de generar estrategias financieras que contribuyan al crecimiento económico social de las oficinas de Banco Internacional en la ciudad de Riobamba.

La importancia de contar con estrategias financieras es fundamental para conseguir una gestión empresarial eficiente dentro de la organización en función de los beneficios obtenidos con un crecimiento sostenible y equilibrado en el tiempo, en este contexto se evidencia la necesidad de la presente investigación, la misma que será una herramienta de utilidad para la entidad bancaria y como base de estudio para otras Instituciones del sistema financiero.

En la actualidad el diseño e implementación de estrategias financieras en una empresa generan un modelo de decisión en base a datos recopilados, definición de objetivos y políticas que trazan el análisis y acciones, utilizando los recursos financieros disponibles para alcanzar el objetivo empresarial (maximización de beneficios) y priorizar vista al cliente el aporte a su desarrollo.

Frente al problema de intermediación financiera de las oficinas en Riobamba de Banco Internacional, la investigación planteada genera estrategias para solventar la baja colocación de créditos frente a la captación obtenida a fin de dinamizar la cartera en todos los segmentos (comercial, vivienda, consumo, microcrédito), lograr ajustar e incluso sobrepasar con las expectativas y presupuestos asignados como aporte a la zona Sierra-Centro, asesorar a cada cliente principalmente de los segmentos: ejecutivos, propietarios de negocios, profesionales independientes y empresas legalmente constituidas en la Provincia de Chimborazo, para que a través del crédito se logre conseguir un apoyo en mejorar la calidad de vida, el crecimiento empresarial y la creación de nuevas fuentes de empleo local para profesionales financieros o afines.

1.2 Objetivos

1.2.1 *Objetivo General*

Diseñar estrategias financieras que aporten al crecimiento económico social de Banco Internacional Riobamba, en el periodo 2018 - 2020.

1.2.2 *Objetivos Específicos*

- a.- Realizar un diagnóstico de la gestión financiera desarrollada en las oficinas de Banco Internacional de la ciudad de Riobamba para determinar su situación actual.
- b.- Analizar el impacto de la gestión financiera en las oficinas de Banco Internacional de la ciudad de Riobamba.
- c.- Establecer las principales estrategias financieras para el crecimiento económico – social de Banco Internacional en las oficinas de Riobamba, para el período 2018 – 2020.

1.3 Hipótesis

Las estrategias financieras aportan significativamente al crecimiento económico social de las oficinas de Banco Internacional en la ciudad de Riobamba.

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes

Con el aporte de autores investigados, se define la importancia de las estrategias financieras como una herramienta de gestión en el proceso de toma de decisiones de cualquier empresa. Al contar con apropiadas estrategias financieras se busca lograr alcanzar las metas trazadas por la organización, en conjugación de componentes básicos empresariales como visión (largo plazo), plan (mediano plazo) y ejecución (corto plazo).

Las estrategias financieras son una herramienta de gestión para mejorar los niveles de ingresos, en la entidad financiera dichas herramientas sirven para cumplir de manera eficiente los procesos de la actividad de intermediación financiera, optimizando costos operacionales, manteniendo calidad en el servicio ofertado, así como el crecimiento de colocación de dinero. (Santamaría, 2016)

Actualmente existen varios trabajos realizados sobre estrategias financieras uno de ellos denominado “Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las PYMES del sector comercio del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua” en el cual se ha determinado que el diseño de estrategias es un medio para garantizar el desarrollo de las operaciones de una entidad, asegurando la operatividad empresarial, enfocándose en decisiones de inversión de acuerdo al giro del negocio de la empresa, así como la estructura financiera, capital de trabajo, administración de efectivo, entre otros. (Flores, 2015)

Otras investigaciones vinculadas a entidades bancarias como “Plan estratégico aplicado para el Banco Financiero del Perú del 2017 al 2021”, analizan la definición de las estrategias en función de la visión de la entidad financiera para desarrollar nuevos productos y servicios basados en asesoría financiera especializada, así como la estructuración de pasivos, cobertura de riesgos y administración de patrimonio. En este contexto afirma que las estrategias en la entidad bancaria buscan diversificar la captación y colocación de recursos económicos. (Álvarez et al., 2017)

2.2 Marco teórico

2.2.1 Estrategias

Definición de Estrategia

La palabra estrategia se deriva del latín *strategia*, misma que procede de los términos griegos *stratos* (*ejército*) y *agein* (*conductor o guía*), en este contexto el significado primario de estrategia equivale al arte de dirigir operaciones militares (Contreras, 2013).

El concepto de estrategia aplicado al ámbito empresarial, surge en los años setenta, y ha ido evolucionando en función de los sistemas de dirección y los problemas internos y externos de la empresa, en este contexto se considera que las estrategias abarcan todas las actividades críticas de la empresa, dando un sentido común de unidad, dirección y propósito, así como facilitando los cambios necesarios en el entorno empresarial (García & Navarro, 2017).

Las estrategias son decisiones con las que se espera concretar y ejecutar los proyectos, su planeación hace referencia a la toma de decisiones sobre la creación, legalización, plan y objetivos de una empresa (Palacios, 2015).

La estrategia empresarial es el conjunto de acciones que busca la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser definida ante la competencia, a través de la conjunción de recursos y capacidades existentes en las empresas y su entorno con miras a cumplir los objetivos y necesidades de los integrantes de la organización empresarial (Lobato, 2015).

La estrategia de una organización describe de qué manera intenta generar valor para accionistas o clientes, de acuerdo a la metodología planteada por Norton y Kaplan, la estrategia se traduce como un conjunto de medidas de actuación que suministran la estructura necesaria para el sistema de gestión empresarial (Norton y Kaplan, 2004).

Las estrategias son consideradas como planes previamente concebidos para la toma de decisiones específicas, con un enfoque adaptativo de tipo incremental que favorezca el ajuste de la organización a su entorno (Mintberg, 1978). Las estrategias representan elementos de vital importancia en la planificación, a través de ellas se describe vías, medios y recursos que se debe tener presente para alcanzar el propósito de un plan, con las estrategias se establecen recursos tanto humanos como materiales, se especifican tiempos de ejecución de cada actividad según cronogramas establecidos.

Con lo expuesto anteriormente se concluye que una estrategia se refiere a un plan ideado para dirigir una actividad o acción y designar las reglas que contribuyan a una decisión acertada, es decir; una estrategia es el proceso seleccionado, mediante el cual se pretende alcanzar un determinado estado futuro. Las estrategias vinculan tanto aspectos internos como externos que permiten a la organización tener una gestión efectiva y competitiva en el mercado para alcanzar las metas trazadas por la empresa de manera sostenible en el tiempo.

Características de las Estrategias Empresariales

En cualquier empresa las estrategias deben tener las siguientes características (Palacios, 2015):

- Ser medios para lograr los objetivos con eficacia.
- Deben ser claras y comprensibles para todos.
- Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la organización.
- Deben considerar la capacidad y los recursos que tiene la empresa.
- Deben ejecutarse en un tiempo razonable

Clasificación de las Estrategias Empresariales

Considerando a autores como Ansoff, Porter, Kloter, Mintzberg, Norton y Kaplan se establece una clasificación en seis categorías de estrategias como se muestra en el gráfico 1-2.



Gráfico 1-2: Clasificación Estrategias Empresariales

Fuente: Palacios (2015). Estrategias de creación empresarial.

- Estrategias Corporativas: se enfocan en la toma de decisiones a largo plazo sobre el ámbito de actuación de la empresa, este tipo de estrategias giran en torno a tres dimensiones: vertical (fase productiva), horizontal y geográfica (Johnson, 2016).
- Estrategias genéricas: representan las tácticas para superar el desempeño de los competidores en el sector industrial, con el propósito de obtener elevados rendimientos. Las líneas que definen este tipo de estrategias son: las condiciones del entorno, vida del producto, criterios financieros, posición en el mercado, capacidades internas, accesos a recursos. La implementación de estas estrategias requiere un grado de compromiso total entre todos los elementos organizacionales.

En este contexto Michael Porter identificó tres estrategias genéricas (liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque de concentración) para crear en el largo plazo una posición defendible que sobre pase el desempeño de la competencia en su entorno empresarial (Porter, 2015).

- Estrategia de Mercado: consiste en la creación de acciones o tácticas que tiene como objetivo fundamental incrementar ventas y generar una ventaja competitiva sostenible (Holguín, 2016).

Dentro de este tipo de estrategias cabe resaltar las estrategias de entrada de mercado (a donde se dirige el producto); estrategias básicas del análisis FODA (factores claves para incrementar la competitividad empresarial); estrategias de cobertura de segmentos de mercado (a que mercado debe dirigirse la empresa)

- Estrategias competitivas: su propósito es definir qué acciones se debe emprender para generar mejores resultados en los negocios o líneas de negocios que interviene la empresa a largo plazo (Madsen & Walker, 2015). La creación de valor es el elemento fundamental de estas estrategias, pues tener una ventaja competitiva implica generar mayor valor que la competencia.
- Estrategias de Crecimiento o Inversión: su propósito es generar participación en el mercado desarrollando una ventaja competitiva estable que capte clientes, de acuerdo al planteamiento de Kotler hay tres tipos de oportunidades de crecimiento (Kotler & Kotler, 2015).

El crecimiento se hace necesario, para la sobrevivencia empresarial frente a la competencia, para lo cual existe distintos tipos de estrategia cuyo objetivo es el crecimiento en función del producto ofertado y el mercado sobre el que actúa, según la matriz de crecimiento de Ansoff, en caso que la organización desee crecer debe definir cuál debe ser la mezcla de productos – mercados sobre los que quiere trabajar (Ansoff, et al., 1976).

- Estrategias Operativas: estas estrategias se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área de la empresa con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Dentro de las principales estrategias operativas se derivan las estrategias tecnológicas, estrategias de recursos humanos, estrategias financieras, estrategias de ventas y estrategias de gastos.

Mapa Estratégico

El concepto de mapa estratégico fue desarrollado por Norton y Kaplan, con el fin de proporcionar una visión general de la estrategia de la empresa, promoviendo una descripción de la misma, frente a los parámetros para evaluar el desempeño de la gestión empresarial.

La estrategia de la empresa descrita a través de un mapa estratégico o diagrama causa y efectos, constituido por un conjunto de objetivos estratégicos, proporcionando un modo simple, coherente y uniforme para describir a la empresa y poder definir objetivos e indicadores para su gestión, en este contexto se establece que el mapa estratégico es una pieza fundamental en la formulación estratégicas y su ejecución (Martínez & Milla, 2012).

Principios Básicos del Mapa Estratégico.

Para que se pueda aplicar, el mapa estratégico deberá cumplir según Kaplan y Norton (2004) varios principios básicos.

La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias. - La consecución de rendimientos a largo plazo y entrar en conflicto directo con la obtención de buenos resultados financieros a corto plazo. Por este motivo, hay que buscar un adecuado equilibrio entre la relación de los costes en el corto plazo (deberíamos hablar más de racionalización que de reducción) y la realización de inversiones con capacidad de generar rendimiento en el futuro.

El valor al cliente nace en los procesos internos. - La perspectiva financiera y del cliente con perspectivas externas que se encargan de describir resultado al respecto de lo que la empresa desea lograr.

Las empresas deberán poner en práctica la estrategia según el ámbito interno y deberá estar referidos a:

- Gestión de Operaciones: Producir y entregar productos a los clientes
- Gestión de los Clientes: Establecer y potenciar las relaciones con los clientes.
- Innovación: Desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
- Procesos Reguladores y sociales: Adaptarse a las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral: Las estrategias deben ser integrales en el sentido de incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos

Cada grupo de proceso interno aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo:

- Las mejoras en los procesos operativos generalmente aportan resultados a corto plazo a través del ahorro de costes y aumento de calidad.
- Los beneficios de una relación con los clientes a verse mejorada entre seis y doce meses después de mejora inicial en los procesos de gestión de los clientes o usuarios.
- Los procesos de innovación, en general más tiempo para producir mayores rendimientos y márgenes de explotación.
- Los beneficios de procesos reguladores y sociales pueden darse más adelante en el futuro.

El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implementación de la estrategia: Este principio describe los activos intangibles de la empresa y la función que tiene en la estrategia estos se pueden clasificar en tres categorías:

- Capital Humano: Son habilidades, talentos y conocimientos de los empleados
- Capital de Información: Base de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- Capital Organizativo: Cultura, liderazgo, Coordinación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente. Cuando los tres componentes de capacidades estratégicas capital humano, de información y organizativo están en la misma línea que la estrategia, la empresa tiene un alto grado de preparación organizativa: tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia. (Pacheco, et al. 2002)

Estrategias Financieras

A la estrategia financiera se la considera como parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una empresa, que se relaciona con la obtención de recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y la asignación de alternativas de inversión que contribuyan a alcanzar los objetivos establecidos en el plan de la empresa tanto en corto, mediano y largo plazo (Nava & Hernández, 2014).

La estrategia financiera no solamente busca obtener fondos sino determinar la forma de uso de esos fondos de manera inteligente, con el fin de proporcionar objetivamente resultados favorables a la empresa y sus partes interesadas, en este contexto este tipo de estrategia genera una ventaja competitiva mediante un menor costo de financiamiento y una capacidad flexible de recaudación de capital que contribuya a la estrategia empresarial (Karadag, 2015).

El enfoque principal de una estrategia financiera está en aspectos financieros de la toma de decisiones, lo cual implica una vinculación con los intereses de los accionistas y por lo tanto con los mercados de capitales, sin embargo, una estrategia financiera sólida debe tener en cuenta las mejores estrategias corporativas y competitivas en función de las partes interesadas del negocio. La estrategia financiera tiene dos componentes: la recaudación de fondos necesarios para la empresa de una manera eficiente y la administración de dichos fondos en la organización, incluyendo la decisión de reinvertir o distribuir los beneficios posteriores generados (Bender, 2013).

En relación con los autores anteriores se define como estrategia financiera a aquellas estrategias funcionales u operacionales ligadas a las decisiones de estructura de capital y su aplicación, la ejecución de este tipo de estrategias necesita establecer objetivos anuales, políticas, metas que motiven a los agentes internos de la empresa.

Toda estrategia financiera empresarial debe guardar correspondencia con la estrategia maestra que surge a partir del proceso de planificación estratégica de la empresa, en consecuencia, cada estrategia financiera debe apoyar al cumplimiento de la visión del ente económico, ligado a la misión y objetivo empresariales.

Clasificación de Estrategias Financieras

Los aspectos claves en la gestión financiera empresarial se dirigen hacia el análisis de rentabilidad de las inversiones y los beneficios a obtener, análisis de circulante (liquidez y solvencia), fondos de rotación, análisis económicos, estructura financiera, costos financieros y análisis de riesgos de créditos concedidos; en este contexto las estrategias financieras se clasifican en estrategias de corto plazo y estrategias de largo plazo.

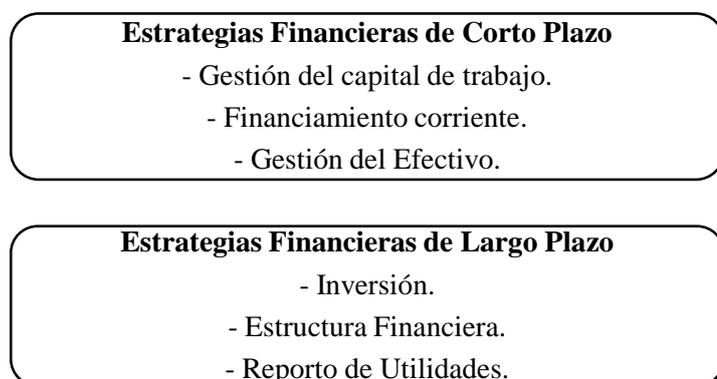


Gráfico 2-2: Clasificación de Estrategias financieras

Fuente: Puente, et al., (2017) Planeación Financiera y Presupuestaria

Estrategias Financieras a Corto Plazo

- Gestión del capital de trabajo: el capital de trabajo de una empresa está conformado activos corrientes, entendido como administración del capital de trabajo las decisiones que involucran una gestión eficiente de los activos corrientes en conjunto con el financiamiento a través de pasivos corrientes. Este tipo de estrategias obedecen al criterio de selección sobre la relación riesgo – rendimiento, dando lugar a tres tipos de estrategias básicas: agresiva, intermedia y conservadora (Castro, et al. 2015).

- **Financiamiento corriente:** al financiamiento corriente de la empresa denominado pasivo circulante o corriente, mismo que está conformado por fuentes espontaneas (cuentas por pagar, sueldos, impuestos y otras retenciones que se generan entorno al giro del negocio), así como créditos que recibe la organización que reportan un costo financiero.
- **Gestión del Efectivo:** por su importancia en el desempeño de la empresa, en general se establecen políticas relacionadas a los aspectos de liquidez, inventarios, cobros y pagos que debe realizar la empresa (Madroño, 2016).

Estrategias Financieras a Largo Plazo

- **Sobre la Inversión:** cuando una empresa propone una estrategia ofensiva, generalmente las decisiones de inversión apuntan hacia el crecimiento; el crecimiento empresarial se genera por la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de la demanda insatisfecha. En este contexto surge la aplicación de cuatro tipos de estrategias: las ofensivas, las defensivas, de reorientación y de supervivencia, dentro del aspecto de inversión dichas estratégicas presentan alternativas de crecimiento y alternativas de desinversión.
- **Sobre la estructura Financiera:** se enfoca hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, en la vida real las empresas optan por estrategias medianamente arriesgadas en función del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores. Hoy en días las empresas buscan economía de recursos, aprovechando el financiamiento con deuda por cuanto se obtiene beneficios fiscales.
- **Sobre el reparto de utilidades:** acorde a la normativa vigente del Ecuador, el reparto de utilidades permite acceder a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, este tipo de estrategia se vincula a la estructura financiera de la empresa.

Sistema de Información Contable Bancario

El sistema contable bancario ecuatoriano proporciona información económica y social mediante resultados de un proceso que da origen a datos económicos y financieros de naturaleza cuantitativa, que se recolectan y resumen en informes base para la toma de decisiones (Superintendencia de Bancos, 2017).

Estados Financieros

Los estados financieros representan el medio primordial para proveer información contable a quienes no tienen acceso a los registros de un ente económico. De acuerdo a la Superintendencia de Banco del Ecuador, los estados financieros que una entidad bancaria deberá presentar son:

- Balance General (Estado de Situación Financiera).
- Estado de Resultados (Estado de Pérdidas y Ganancias).
- Estado de Cambios en el Patrimonio.
- Estado de Flujos de Efectivo.
- Políticas Contables y notas explicativas.

En este contexto las entidades bancarias disponen de treinta días posteriores al cierre de cada trimestre para poner a disposición de accionistas, usuarios y público en general a través de su página web o folletos, una publicación que contenga indicadores financieros acorde a lo establecido en la normativa vigente, relación del patrimonio técnico frente a los activos y contingentes ponderados por riesgo, así como el resumen de la calificación de activos de riesgo (Superintendencia de Bancos, 2018).

Indicadores Financieros de las Entidades Bancarias en el Ecuador.

La definición de indicadores financieros de la entidad financiera y los del sector en su conjunto comprenden elementos, grupos, cuentas y subcuentas, en la tabla 3-2 se muestran los indicadores que emite el órgano regulador que en el caso de Ecuador es la Superintendencia de Bancos.

Tabla 3-2: Indicadores Financieros de una Entidad Bancaria Ecuador

INDICADORES
CAPITAL
Cobertura Patrimonial de Activos
Solvencia
Patrimonio Secundario vs. Patrimonio Primario

CALIDAD DE ACTIVOS

Morosidad Brutal Total

Morosidad Cartera Comercial Prioritario

Morosidad cartera consumo prioritario

Morosidad cartera crédito inmobiliario

Morosidad cartera Microempresa

Morosidad Cartera crédito Productivo

Morosidad cartera comercial Ordinario

Morosidad cartera consumo ordinario

Morosidad cartera educativo

Morosidad cartera inversión pública

Provisiones/ cartera de crédito Improductiva

Cobertura cartera Comercial Prioritario

Cobertura Cartera Crédito Inmobiliario

Cobertura cartera de Microempresa

Cobertura cartera de crédito Productivo

Cobertura cartera de consumo ordinario

MANEJO ADMINISTRATIVO

Activos Productivos/ Pasivos con costo

Grado de Absorción – Gastos operacionales

Gastos de personal / Activo Total Promedio

Gastos Operativos / Activo Total Promedio

RENTABILIDAD

Rendimiento Operativo sobre Activo- ROA

Rendimiento sobre Patrimonio – ROE

LIQUIDEZ

Fondos Disponibles / Total de depósitos a Corto Plazo

Cobertura 25 Mayores Depositantes

Cobertura 100 Mayores Depositantes

Fuente: Superintendencia de Banco (2018) Libro I Normas de Control para las entidades de los sectores financieros público y privado (Norma Técnica 5)

Gestión Integral del sistema de entidades financiera

La evolución del sistema financiero permite comprender las fortalezas que tienen las entidades que lo conforman para enfrentar épocas de recesión, con lo antes expuesto la gestión integral

contempla los siguientes parámetros:

- Operatividad: Las entidades financieras intervienen en la promoción económica de una zona agilizando los flujos financieros de la misma, asegurando a la población el acceso a factores productivos (Baños, et al., 2014).

En la operatividad bancaria se considera tanto colocaciones como captaciones de recursos financieros.

- a. Captaciones: se entiende como captaciones a todos los recursos del público que han sido depositados en instituciones financieras mediante depósitos a la vista, depósitos a plazos u otros mecanismos (Superintendencia de Bancos, 2017). Con lo antes mencionado las captaciones constituyen los recursos depositados en las entidades financieras, mismos que generan un costo financiero para los bancos.
 - b. Colocaciones: es el mecanismo utilizado por el sistema financiero bancario que permite la puesta en circulación de dinero sea del capital o de los recursos obtenidos mediante la captación (Superintendencia de Bancos, 2017), es decir constituye el otorgamiento de créditos a personas, empresas u organizaciones que lo soliciten, estos préstamos generan interés y comisiones, representando un ingreso financiero para la entidad financiera.
- Eficiencia: en el entorno del sistema financiero a la eficiencia se la define como el grado de optimalidad alcanzado en el uso de recursos para la producción de servicios bancarios, asociando el nivel de productividad (relación técnica entre recursos utilizados y la generación de servicios financieros) y al nivel de riesgo (Gallizo, et al., 2015).
- a. Productividad: se mide por la cuenta de resultados, es la explicación de las oscilaciones sufridas por los servicios bancarios ofrecidos como las inversiones crediticias, cartera de créditos, reflejados en el nivel de intermediación financiera.
 - b. Riesgo: existe como término genérico desde 1991, es intrínseco en todas las actividades del negocio. Según el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea define al riesgo como la posibilidad de pérdida directa o indirecta resultante de procesos internos, eventos externos que se vinculan a una entidad financiera como el mercado, crédito y liquidez (Acharyya, 2012).

- Calidad del servicio: se traduce en cumplir con los valores corporativos de cada institución financiera que tienen como centro medir la satisfacción del cliente, en el caso de estudio los valores a seguir por cada funcionario son: ejemplaridad, cercanía, solidez y decisión.

2.2.2. Crecimiento Económico – Social

Crecimiento Económico

Las entidades financieras cumplen un rol importante en la repartición de recursos económicos, su contribución en la intermediación financiera genera un estímulo de desarrollo del crecimiento económico de un país (Narváez, 2014).

El desarrollo económico de un país se fundamenta en la capacidad que tiene para crear riqueza y progreso en la sociedad, hace referencia a un concepto que forma parte de la economía del desarrollo (Chávez, 2014).

La principal consecuencia del crecimiento económico es la producción masiva de bienes y servicios, que genera mayor consumo y por ende mayor producción sin considerar los daños ambientales que las industrias provocan (García & Ochoa, 2016).

Producto Interno Bruto

El producto interno bruto (PIB) representa una medida del valor de la actividad económica de un país, se calcula en base a la producción de bienes y servicios de un período específico, para el caso de estudio se considera el PIB sectorial. La banca ecuatoriana se encuentra en una etapa económica denominada expansión eficiente, debido al crecimiento de depósitos creciente.

De acuerdo a las estadísticas proporcionadas por el Banco Central de Ecuador, la intermediación financiera ha tenido un crecimiento de 5.7% en el último año, en cuanto a las operaciones que otorgó el sistema financiero privado en relación al primer trimestre del año 2016, en el 2017 sufrió un incremento de 8.3% (Banco Central del Ecuador, 2017).

Desarrollo Sostenible

Al desarrollo sostenible se le conoce como la satisfacción de necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer necesidades

propias (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, 1987).

A nivel mundial se ha creado los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) denominados como objetivos mundiales, pues son de adaptación universal que buscan poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que toda persona goce de paz y prosperidad.

Responsabilidad Social

Se entiende por responsabilidad social al compromiso de una población, instituciones tanto públicas como privadas para contribuir al incremento del bienestar de la sociedad local y global (Medina & Severino, 2014).

La responsabilidad social desde el punto de vista empresarial constituye la manera en cómo se administra un negocio de tal manera que dicha empresa se convierta en corresponsable del desenvolvimiento social, con la capacidad de escuchar a los intereses de accionistas, empleados, prestadores de servicios, clientes, comunidad, gobierno y medio ambiente incorporándoles en el planteamiento de sus actividades (Vázquez & Portales, 2014).

La responsabilidad social empresarial (RSE) en los últimos años se ha consolidado como un modelo de gestión empresarial a nivel mundial con tendencia al desarrollo sostenible como una alternativa de creación de valor, y a través de las actividades empresariales aportan para generar un mundo mejor, así como generar beneficio propio, basado en tres pilares fundamentales como: responsabilidad económica, responsabilidad social y responsabilidad ambiental (Barros, et al., 2016)

En este contenido se puede concluir que la entidad bancaria no solamente debe buscar su rentabilidad, sino ser un ente que promueva el crecimiento y desarrollo socio económico de sus clientes, contribuyendo de esta manera al crecimiento económico del país.

De una manera progresiva las empresas se enfocan en la responsabilidad social empresarial, como una estrategia que se justifica por las condiciones actuales de la sociedad, así como por los beneficios a ser obtenidos por la empresa en términos de reputación y de gestión vinculados con los grupos de interés.

Responsabilidad social instituciones financieras

En la actualidad las instituciones financieras constituyen uno de los segmentos económicas más regulados desde un orden legal económico pues administran el ahorro público y son encargados

de llevar a cabo la política monetaria (De la Hazana, 2010).

La responsabilidad social es viable en entidades financiera no solamente en términos de criterios financieros, sino más bien en la relación existente entre la banca y la colectividad por la satisfacción y los intereses de los clientes del sistema bancario ante el apoyo que este brinda a la comunidad donde ejecuta sus operaciones, encajando con los objetivos económicos de cada organización.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Tipo de investigación

El presente trabajo investigativo está dentro del campo financiero, razón por la cual el tipo de investigación ha sido cuantitativa, debido a que los resultados obtenidos en su mayoría son cuantificables con parámetros numéricos. Es además descriptiva por revelar la realidad de una situación con la revisión de estadísticas desde el año 2015, sobre la evolución de captaciones y colocaciones, que permitieron determinar la situación empresarial del caso de estudio.

Los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, en este tipo de estudio se describe lo que se investiga, es decir; miden conceptos o recolectan información (Sampieri, et al., 2014).

La investigación descriptiva identifica y describe las características esenciales del fenómeno en estudio, respondiendo a preguntas ¿cómo es?, ¿cuáles son? ¿dónde están?, ente otras (Carrasco, 2005)

3.2 Métodos de investigación

3.2.1 *Método Inductivo*

Este método se fundamenta en manifiestos que describen los resultados de las observaciones o experiencias para plantear enunciados universales (Segarra, 2012). Con lo antes expuesto el método inductivo fue aplicado a la presente investigación para conocer la situación actual de las oficinas del Banco Internacional de la ciudad de Riobamba.

3.2.2 Método Analítico – Sintético

Con la aplicación de este método se busca indagar el objetivo de estudio, con una manera rigurosa de investigación documental que orienta su quehacer (Lopera, et al., 2010). En este contexto el método analítico – sintético permitió examinar la cartera de crédito local, con el propósito de generar un conocimiento real de la evolución de las oficinas en la ciudad de Riobamba, determinando las causas, incrementos o disminuciones, conforme con el proceso de intermediación financiera.

3.3 Población de estudio

La población inmersa en el estudio corresponde a los clientes tanto personas naturales y jurídicas como se muestra en la tabla 4-3, así como los empleados de las oficinas del Banco Internacional de la Ciudad de Riobamba y funcionarios de la Zona Sierra-Centro.

Tabla 4-3: Clientes Oficinas Riobamba

TIPOS DE CLIENTES	NÚMERO DE CLIENTES
Ejecutivos medios y altos	320
Profesional independiente	378
Negocio Propio	571
Empresas (pequeñas, medianas y grandes)	88
TOTAL	1357

Fuente: Banco Internacional Oficinas Riobamba

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

3.4 Muestra

En la determinación de la muestra se consideró al total de clientes utilizando la siguiente fórmula (Spiegel, 2008):

$$n = \frac{Z^2 N * p * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q} \quad [3.1]$$

Dónde:

n = Tamaño necesario de la muestra.

Z = Margen de confiabilidad 95% igual a 1.96

p = Probabilidad de que el evento ocurra 0.5

q = Probabilidad de que el evento no ocurra 0.5

N = Población o Universo de estudio

N-1 = Factor de Conversión o finitud

e = Error máximo equivalente al 10%

$$n = \frac{1.96^2 * 1357 * 0.5 * 0.5}{(1357 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{1303.26}{4.35}$$

$$n = 299.6 \cong 300 \text{ encuestas}$$

Para determinar cuántas encuestas se aplicaron a los tipos de clientes de las oficinas de la ciudad de Riobamba de la organización, se empleó el muestreo estratificado proporcional, en el cual el número de elementos asignados a los estratos es proporcional a la representación de los estratos de la población objetivo. La fracción de muestreo es aplicada a cada estrato, debido a que todos los elementos de la población tienen la misma oportunidad de ser seleccionados (Otzen & Manterola, 2017). En función de lo expuesto se procedió a realizar la distribución probabilística estatificada como se muestra en la tabla 5-3.

Tabla 5-3: Muestra aleatoria estratificada

TIPOS DE CLIENTES	NÚMERO DE CLIENTES	%	MUESTRA ESTRATIFICADA PROPORCIONAL
Ejecutivos medios y altos	320	23.58%	71
Profesional independiente	378	27.86%	84
Negocio Propio	571	42.08%	126
Empresas (pequeñas, medianas y grandes)	88	6.48%	19
TOTAL	1357	100%	300

Fuente: Tabla 4-3

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

3.5 Técnicas de recolección de la información

En la presente investigación se requirió disponer de información en cantidad y calidad, para lo cual se utilizó técnicas de recolección de información como entrevistas a los funcionarios de la institución bancaria, encuestas estructuradas a los clientes de Banco Internacional oficinas Riobamba, así como una ficha de diagnóstico aplicada a los empleados de la entidad bancaria (Ver Anexos 1, 2, 3)

3.6 Instrumentos de recolección de información

En la recopilación de información de datos se utilizó tres instrumentos:

- Ficha diagnóstica, utilizada para evaluar las principales áreas de las oficinas de Banco Internacional en la ciudad de Riobamba.
- Cuestionario: dirigido a la muestra calculada de los clientes de Banco Internacional de las oficinas de la ciudad de Riobamba.
- Guía de Entrevista: dirigida a los Gerentes de las oficinas de Banco Internacional Zona Sierra-Centro (Ambato, Riobamba, Latacunga, Puyo), para realizar un diagnóstico sobre el manejo financiero general y con enfoque a la plaza Riobamba.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados encuesta

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de Banco Internacional de las oficinas Riobamba, tuvieron un enfoque de análisis de la situación actual de la entidad crediticia, en este contexto se aplicó un cuestionario a la muestra establecida, considerando un nivel de fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente de alfa de Cronbach, como se muestra en la tabla 1-4.

Tabla 6-4: Estadísticas de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.939	8

Fuente: SPSS 2.3

Para determinar la escala de fiabilidad se consideró las variables: calidad de servicio, respuesta oportuna, asesoría crediticia, requisitos, tasa de interés, plazo, montos otorgados así como el crecimiento económico social, dichas variables han sido expuestas en el cuestionario aplicado a los clientes de Banco Internacional oficinas Riobamba.

Se consideró el nivel de fiabilidad del instrumento aplicado a través de herramientas estadísticas como el alfa de Cronbach (1951), que es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de correlaciones entre los ítems, teniendo en cuenta una escala como se muestra a continuación:

- Coeficiente alfa mayor a 0.9 = excelente.
- Coeficiente alfa entre 0.8 y 0.9 = bueno.

- Coeficiente alfa entre 0.7 y 0.8 = aceptable.
- Coeficiente alfa entre 0.6 y 0.7 = cuestionable
- Coeficiente alfa menor a 0.6 = pobre.

El resultado obtenido de la fiabilidad del instrumento medido con el coeficiente Alfa de Cronbach es de 0.939, y de acuerdo a la escala establecida para este coeficiente, el nivel de fiabilidad es excelente. A continuación, se presentan los resultados tabulados de la encuesta aplicada a los clientes de Banco Internacional oficinas Riobamba.

Bloque Informativo

- Género de los Clientes

Tabla 7-4: Informativo Género de Clientes

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Femenino	110	36.7
Masculino	190	63.3
Total	300	100.0

Fuente: Encuestas aplicadas clientes Banco Internacional Oficinas Riobamba
Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

- Edad de los Clientes

Tabla 8-4: Informativo Edad de Clientes

	Frecuencia	Porcentaje
Válido 18 - 30 años	70	23.33
31 - 50 años	160	53.34
Más de 50 años	70	23.33
Total	300	100.0

Fuente: Encuestas aplicadas clientes Banco Internacional Oficinas Riobamba
Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Análisis: Del total de encuestado, el 36.7% corresponde a clientes mujeres y el 63.3% clientes hombres, como se muestra en la tabla 2-4, la mayoría de clientes de la entidad financiera dentro

del target delimitado, corresponden al género masculino, consideraciones para establecer o empaquetar propuestas de productos y servicios financieros.

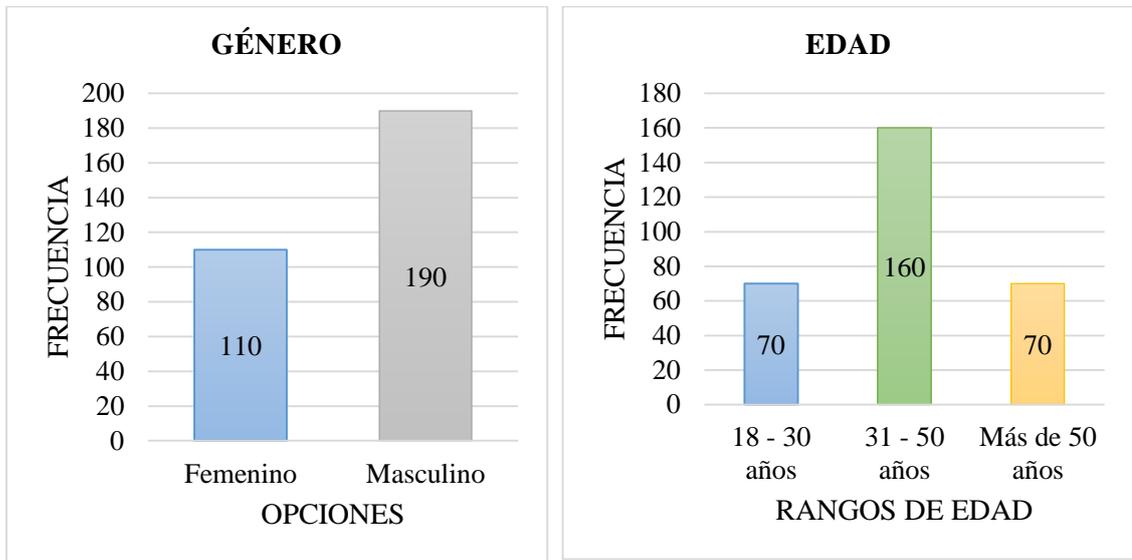


Gráfico 3-4: Género y edad

Fuente: Encuestas aplicadas clientes Banco Internacional Oficinas Riobamba

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

En el gráfico 3-4, se observa la distribución tanto en género y edad de los clientes de Banco Internacional.

El 53.3% de los encuestados tiene una edad comprendida entre 31 años a 50 años y el 46.7% restante se distribuye de manera igualitaria entre la edad de 18 a 30 años y más de 50 años, en este contenido se concluye que el rango de edad de la mayoría de clientes caso de estudio de Banco Internacional oficinas Riobamba está comprendido entre 31 a 50 años, rango que permite identificar aversión al riesgo.

1: Actualmente ¿qué tipo de cliente es usted en Banco Internacional oficina Riobamba?

Tabla 9-4: Informativo Tipo de Cliente

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Válido Ejecutivo	71	23.58
Profesional Independiente	84	27.86
Negocio Propio	126	42.08
Empresa	19	6.48
Total	300	100.0

Fuente: Encuestas aplicadas clientes Banco Internacional Oficinas Riobamba

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

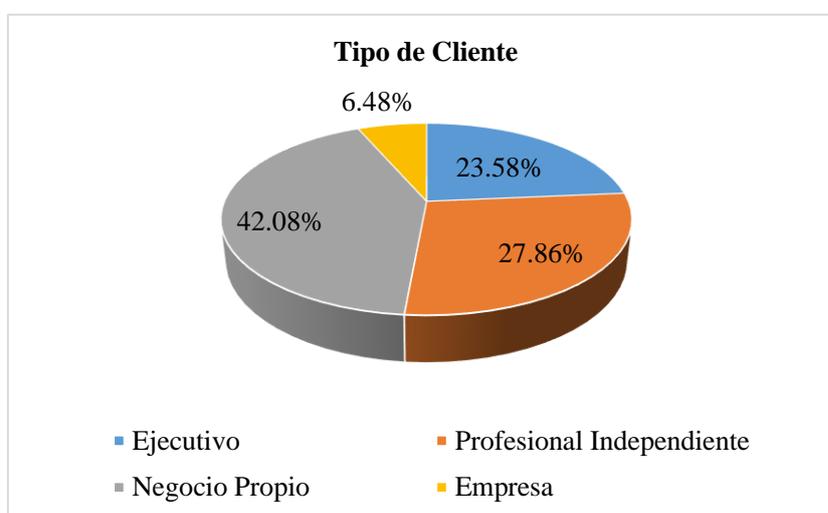


Gráfico 4-4: Tipo de Clientes

Fuente: Tabla 9-4

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Análisis: De acuerdo a lo establecido en los clientes del segmento definido, se aplicó un muestreo estratificado proporcional, asignando los elementos a los estratos de la población objetivo como se muestra en la tabla 9-4, cabe resaltar que el 42.08% equivale a clientes con negocio propio, la primera línea se direccionará al grupo de clientes propietarios de negocios, seguido de profesionales independientes, ejecutivos con rango de ingreso entre medio y alto (consideración del banco ingreso mensual a partir de USD 1000 bruto) y las empresas legalmente constituidas que tendrán un trato preferencial de acuerdo a su tamaño y volumen principalmente los obligados a llevar contabilidad.

Una vez tabuladas las preguntas del bloque informativo, se ha procedido a la tabulación de las preguntas enfocadas al caso de estudio.

2: ¿Considera usted la calidad del servicio ofrecido por la entidad bancaria, cómo?

Tabla 10-4: Calidad del Servicio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido Excelente	180	60.0
Muy Bueno	50	16.7
Bueno	60	20.0
Regular	10	3.3
Deficiente	0	0
Total	300	100.0

Fuente: Encuestas aplicadas clientes Banco Internacional Oficinas Riobamba
Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

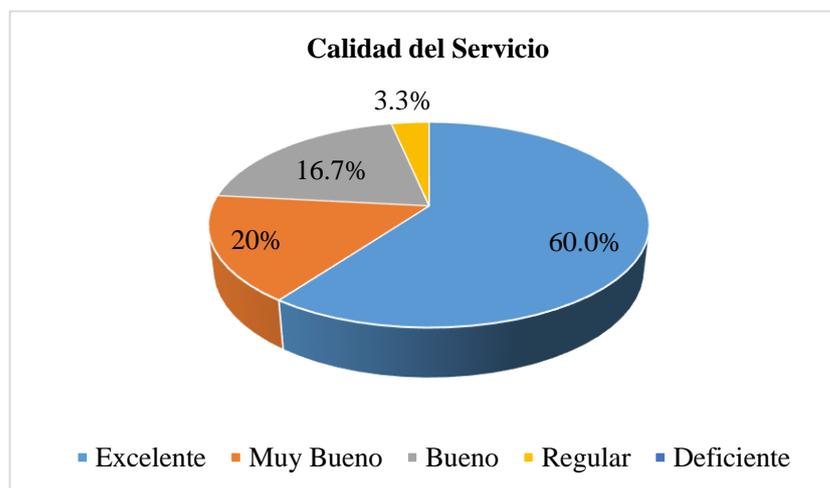


Gráfico 5-4: Calidad del Servicio

Fuente: Tabla 10-4.
Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Análisis: El 60% de encuestados ha considerado que el servicio ofrecido por Banco Internacional en las oficinas de la ciudad de Riobamba corresponde a la escala de excelente y el 3.3% ha determinado que dicho servicio es regular, como se evidencia en la tabla 10-4. Al considerar las dos alternativas excelente y muy bueno se alcanza el 76,7% en satisfacción del servicio ofertado, sin embargo, la medición del grupo ICE que es el encargado de evaluar quincenalmente mediante call center la satisfacción del servicio recibido en oficinas debe ser desde el 90% para ser aceptable, caso contrario los planes de acción deben ser inmediatos.

3: ¿El banco ha respondido de manera oportuna a sus requerimientos?

Tabla 11-4: Respuesta a Requerimientos Financieros.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido Excelente	30	10.0
Muy Bueno	70	23.3
Bueno	160	53.3
Regular	40	13.3
Deficiente	0	0
Total	300	100.0

Fuente: Encuestas aplicadas clientes Banco Internacional Oficinas Riobamba
Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

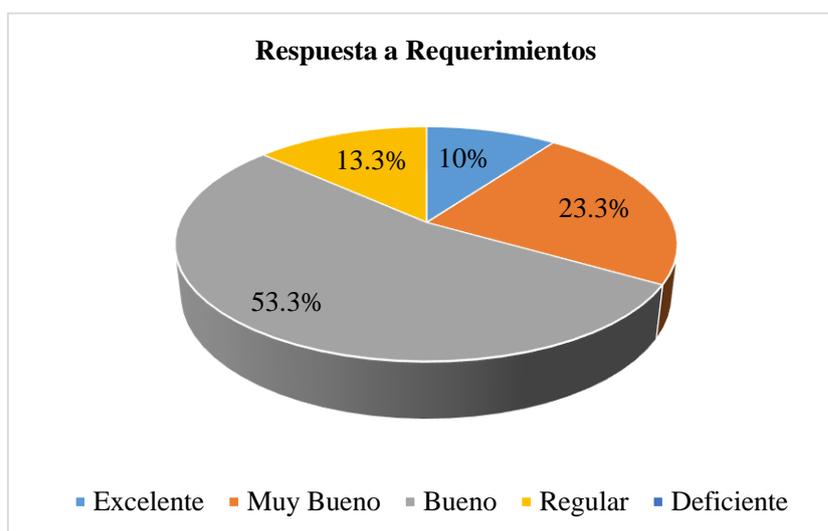


Gráfico 6-4 Respuesta a Requerimientos (Servicios)

Fuente: Tabla 11-4.
Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Análisis: En cuanto a la respuesta de los requerimientos obtenidos por parte del cliente el 53.3% considera a este aspecto como bueno, 23.3% muy bueno y el 13.3% lo ha considerado como regular, como se muestra en la tabla 11-4, la atención de requerimientos tiene un nivel medio (Bueno) de acuerdo a la opinión de los clientes. Tiempos en dar respuesta una variable a mejorar notablemente por parte de la Institución y su equipo de trabajo frente a la percepción del cliente.

4: ¿Cómo ha sido el asesoramiento crediticio recibido en las oficinas de Banco Internacional en la ciudad de Riobamba?

Tabla 12-4: Asesoramiento Crediticio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido Excelente	180	60.0
Muy Bueno	90	30.0
Bueno	10	3.3
Regular	10	3.3
Deficiente	10	3.3
Total	300	100.0

Fuente: Encuestas aplicadas clientes Banco Internacional Oficinas Riobamba
Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

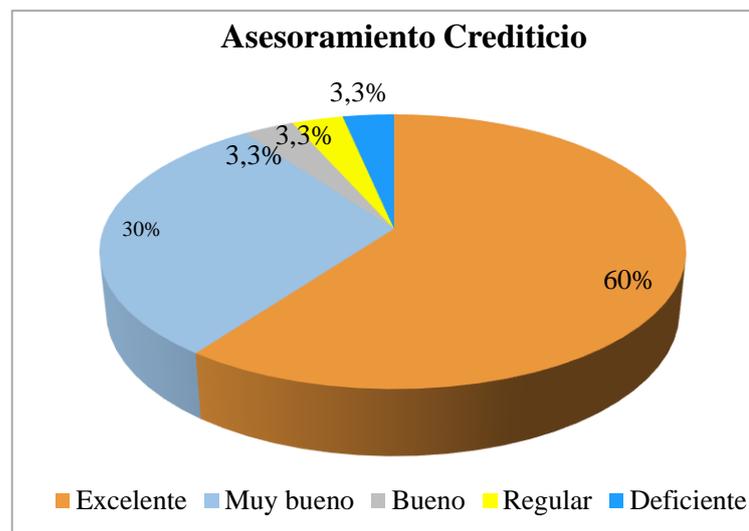


Gráfico 7-4: Asesoramiento Crediticio

Fuente: Tabla 12-4
Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Análisis: El asesoramiento crediticio que reciben los clientes, tienen una calificación entre excelente y muy bueno con el 90%; solamente el 3.3% lo ha calificado como deficiente, la opinión vertida por los clientes puede considerarse como una fortaleza para la entidad bancaria, trabajo a desarrollar en concretar las propuestas.

5: ¿Considera usted que los créditos que facilita Banco Internacional han contribuido al mejoramiento de su condición socio económica?

Tabla 13-4: Crecimiento Económico Social

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido Excelente	120	40.0
Muy Bueno	120	40.0
Bueno	40	13.4
Regular	10	3.3
Deficiente	10	3.3
Total	300	100.0

Fuente: Encuestas aplicadas clientes Banco Internacional Oficinas Riobamba
 Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

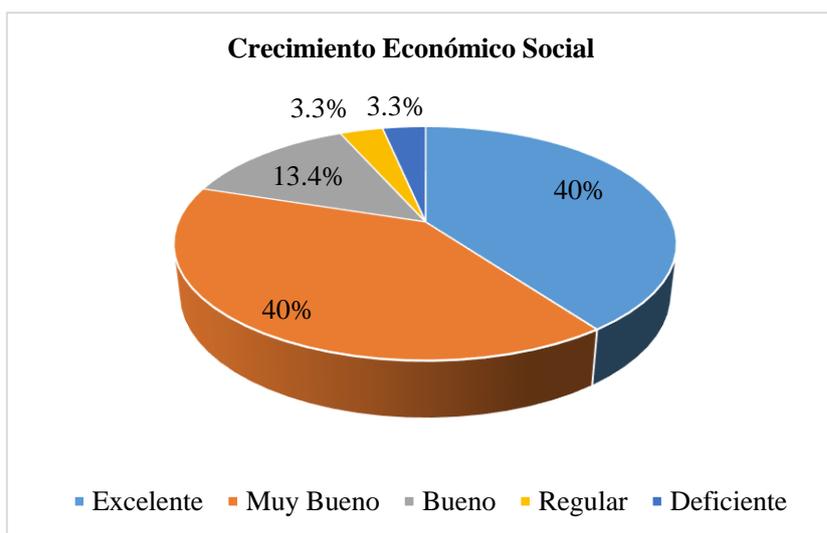


Gráfico 8-4: Crecimiento Económico Social

Fuente: Tabla 13-4
 Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Análisis: En un 80% los encuestados han aceptado que el otorgamiento de créditos por parte de la entidad bancaria ha mejorado su condición socio económica y solamente el 3.3% de los encuestados ha considerado que los créditos recibidos por la entidad financiera no contribuyen a su condición socio económica.

6: ¿Cómo considera Usted a la calidad de la información proporcionada sobre documentos y requisitos para acceder a un crédito en Banco Internacional?

Tabla 14-4: Requisitos para Acceso a Créditos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido Excelente	140	46.7
Muy Bueno	60	20.0
Bueno	80	26.7
Regular	20	6.7
Deficiente	0	0
Total	300	100.0

Fuente: Encuestas aplicadas clientes Banco Internacional Oficinas Riobamba
Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

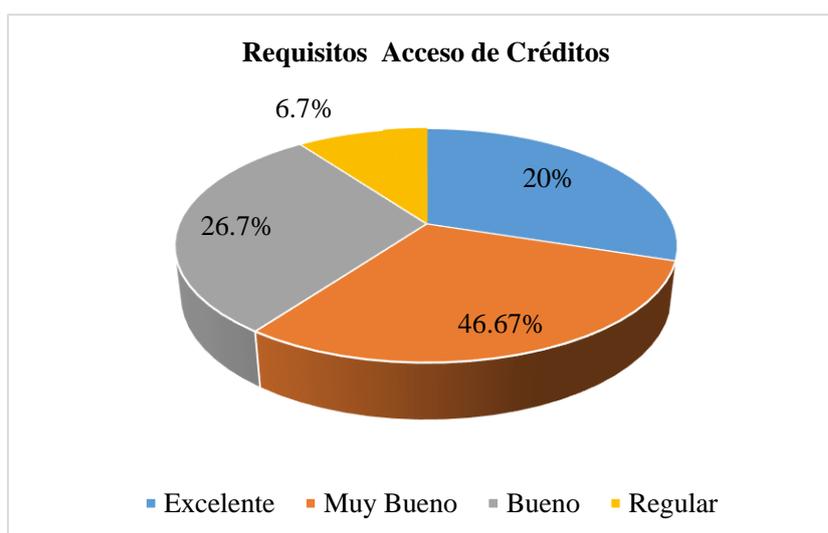


Gráfico 9-4: Información para Acceso a Créditos

Fuente: Tabla 14-4
Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Análisis: La información formal requerida bajo un check list diseñado para cada cliente con ingresos independiente, dependiente o mixto para el acceso a un crédito en Banco Internacional ha sido calificada como excelente con el 46.7% y el 6.7% de clientes opinan que la calidad de esta información es regular, como se evidencia en la tabla 14-4, la informalidad con certificados de ingresos, no permite elevar el monto por la capacidad de pago.

7: ¿Cómo considera usted la tasa de interés asignada con el proceso crediticio, comparado con la competencia?

Tabla 15-4: Tasa de Interés Créditos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido Excelente	120	40.0
Muy Bueno	120	40.0
Bueno	60	20.0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
Total	300	100.0

Fuente: Encuestas aplicadas clientes Banco Internacional Oficinas Riobamba
Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

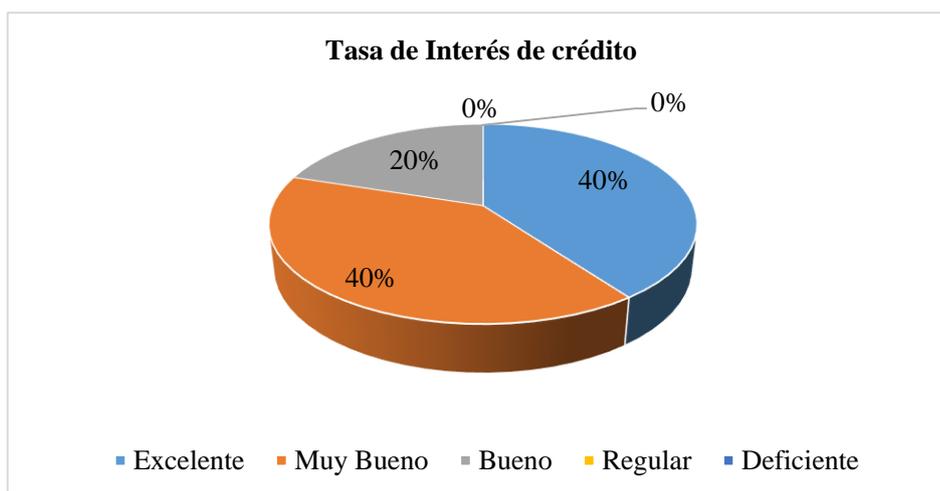


Gráfico 10-4 Tasa de Interés Créditos

Fuente: Tabla 15-4
Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Análisis: Como se observa en la tabla 15-4, la mayoría los clientes de Banco Internacional (oficinas Riobamba) consideran que la tasa de interés para créditos es aplicada de acuerdo a la segmentación de la cartera de créditos de acuerdo a la resolución No.043-2015 expedida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera del 5 de Marzo de 2015, que normaliza su aplicación para el sector financiero local, como se detalla a continuación: comercial prioritario u ordinario, consumo prioritario u ordinario, inmobiliario, productivo, vivienda, microcrédito. Son condicionantes: personas naturales obligadas y no obligadas a llevar contabilidad, personas jurídicas con registro de ventas anuales del último ejercicio económico y dependientes.

8: ¿Cómo considera usted el plazo otorgado en el segmento de crédito al cual aplicó?

Tabla 16-4: Plazo de Crédito

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Excelente	120	40.0
	Muy Bueno	100	33.3
	Bueno	40	13.3
	Regular	30	10.0
	Deficiente	10	3.3
	Total	300	100.0

Fuente: Encuestas aplicadas clientes Banco Internacional Oficinas Riobamba
Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

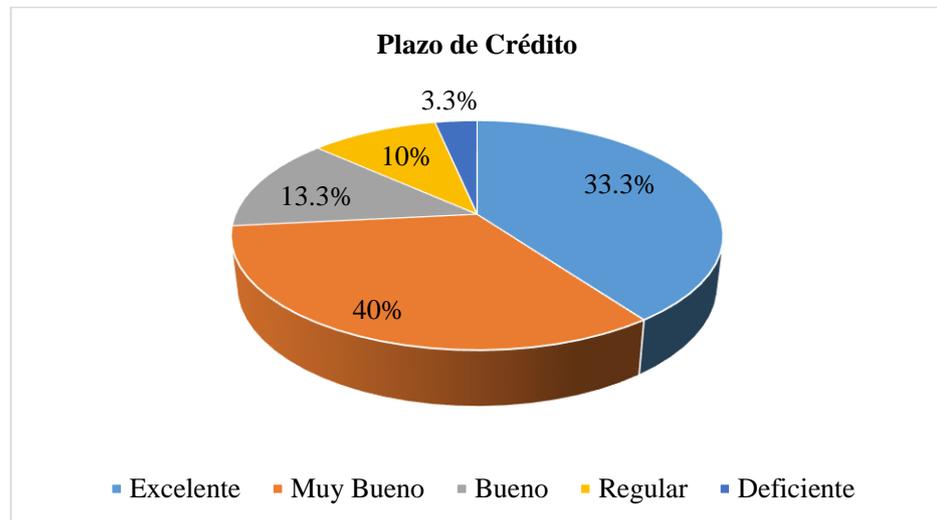


Gráfico 11-4: Plazo de Crédito

Fuente: Tabla 16-4
Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Análisis: El 40% de los encuestados han considerado que los plazos establecidos para los créditos son adecuados, mientras que el 3.3% han determinado que estos plazos son deficientes para poder pagar la deuda contraída con la entidad bancaria, en la tabla 16-4, se observa que la mayoría de los clientes que han accedido a créditos se han ajustado a las condiciones de plazo, sin embargo, la competencia cada vez es más flexible en otorgar amplios periodos de tiempo para el repago.

9: ¿Considera usted que los montos establecidos para créditos son?

Tabla 17-4: Monto de Crédito

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido Excelente	90	30.0
Muy Bueno	90	30.0
Bueno	90	30.0
Regular	20	6.7
Deficiente	10	3.3
Total	300	100.0

Fuente: Encuestas aplicadas clientes Banco Internacional Oficinas Riobamba
Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

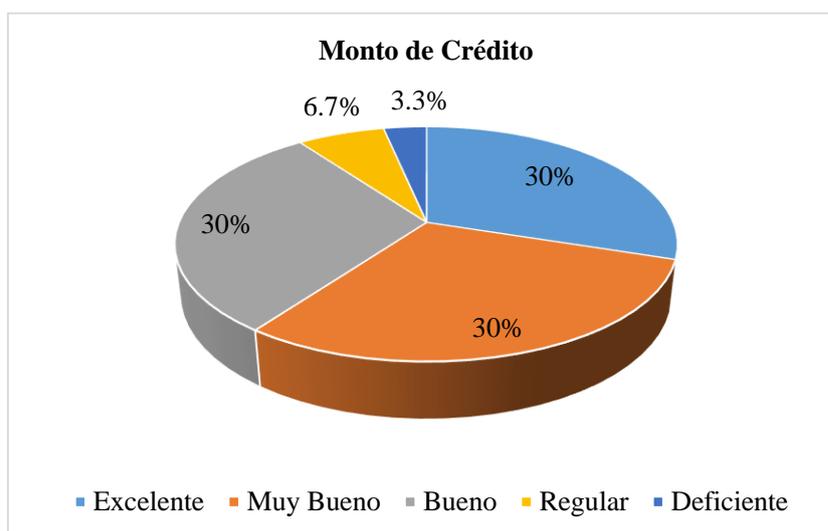


Gráfico 12-4: Monto de Crédito

Fuente: Tabla 17-4
Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Análisis: De los encuestados el 10% manifestaron como regular y deficiente el monto otorgado, se puede superar mediante estrategias y la formalidad en la presentación de información financiera que contemple: capacidad de pago, garantía, condiciones, solvencia e historial crediticio.

4.2 Comprobación hipótesis

Para determinar el modelo estadístico a ser aplicado en la comprobación de la hipótesis, se identificó inicialmente el tipo de prueba en la que se categoriza el presente estudio, en base a sus características más generales.

Análisis del tipo de prueba: La presente investigación se ubica en el segmento de pruebas “no paramétricas” considerando que no cumplen los requisitos necesarios para las pruebas paramétricas, en función a los siguientes ítems:

- *No cumple naturaleza de los datos:* Los datos son ordinales (no cuantitativos, de intervalo o razón)
- *No se pueden efectuar pruebas de normalidad:* Debido a que los valores obtenidos son ordinales, no escalares.
- *Sí cumple el tamaño general de la muestra:* La muestra es grande (mayor a 30 observaciones)

Determinación de la prueba estadística: Para establecer el tipo de prueba estadística, se han considerado las siguientes premisas:

- Los datos obtenidos corresponden a una sola muestra.
- Se evalúan dos variables cualitativas, en base a una prueba de independencia (variables relacionadas o no).

Debido a estas razones, se seleccionó la prueba estadística de chi cuadrado, considerando para el mismo un nivel de significancia estadística de 0.05 (para evaluar si los resultados son o no al azar).

Sistema de Hipótesis: La hipótesis de la presente investigación plantea un análisis de independencia entre las dos variables principales: estrategias financieras (independiente) y crecimiento económico social (dependiente). De tal manera, las hipótesis a ser comprobadas estadísticamente son las siguientes:

H₀ = Las estrategias financieras no aportan significativamente al crecimiento económico social de las oficinas de Banco Internacional en la ciudad de Riobamba.

H₁= Las estrategias financieras aportan significativamente al crecimiento económico social de las oficinas de Banco Internacional en la ciudad de Riobamba.

Variable dependiente: Crecimiento Económico Social

Variable Independiente: Estrategias Financieras

En estadística se utiliza las tablas de contingencia para comparar dos o más variables, en el presente caso se han considerado los siguientes ítems relacionados con la variable independiente:

1. Calidad del Servicio
2. Respuesta oportuna a requerimientos (financieros).
3. Asesoría Créditos (Asesoramiento Crediticio)
4. Acceso a Créditos (Requisitos para acceso a Créditos)
5. Tasas de interés (Créditos)
6. Plazo (Créditos)
7. Monto (Créditos)

Una vez considerado los ítems correspondientes, se procedió a realizar tablas cruzadas con la variable dependiente, que en el caso de estudio es el crecimiento económico social, en las siguientes tablas se muestra los valores obtenidos de la prueba de chi cuadrado.

Tabla 18-4: Calidad del Servicio – Crecimiento Económico Social.

		CRECIMIENTO ECONOMICO SOCIAL					Total
		EXCELEN- TE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIEN- TE	
CALIDAD	EXCELEN- SERVICIO TE	120	40	20	0	0	180
	MUY BUENO	0	50	0	0	0	50
	BUENO	0	30	10	10	10	60
	REGULAR	0	0	10	0	0	10
Total		120	120	40	10	10	300

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	288.889 ^a	12	.004
Razón de verosimilitud	282.438	12	.000
Asociación lineal por lineal	122.061	1	.000
N de casos válidos	300		

a. 9 casillas (45.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .33.

Fuente: SPSS

Tabla 19-4: Respuesta a Requerimientos – Crecimiento Económico Social

		CRECIMIENTO ECONOMICO SOCIAL					Total
		EXCELEN- TE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIEN- TE	
RESPUES- TA	EXCELENTE	30	0	0	0	0	30
	MUY BUENO	70	0	0	0	0	70
OPORTU- NA	BUENO	20	110	30	0	0	160
	REGULAR	0	10	10	10	10	40
Total		120	120	40	10	10	300

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	362.500 ^a	12	.000
Razón de verosimilitud	360.107	12	.000
Asociación lineal por lineal	168.132	1	.000
N de casos válidos	300		

a. 7 casillas (35.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo es 1.00.

Fuente: SPSS

Tabla 20-4: Asesoría Crédito – Crecimiento Económico Social

		CRECIMIENTO ECONOMICO SOCIAL					Total
		EXCELEN- TE	MUY BUENO	BUENO	REGU- LAR	DEFICIEN- TE	
ASESORIA_ CREDITOS	EXCELEN- TE	120	40	20	0	0	180
	MUY BUENO	0	80	10	0	0	90
	BUENO	0	0	10	0	0	10
	REGULAR	0	0	0	10	0	10
	DEFICIEN- TE	0	0	0	0	10	10
Total		120	120	40	10	10	300

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	800.000 ^a	16	.000
Razón de verosimilitud	368.743	16	.000
Asociación lineal por lineal	199.109	1	.000
N de casos válidos	300		

a. 17 casillas (68.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .33.

Fuente: SPSS

Tabla 21-4: Requisitos para Acceso al Crédito – Crecimiento Económico Social

		CRECIMIENTO ECONOMICO SOCIAL					Total
		EXCELEN- TE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIEN- TE	
ACCESO_	EXCELEN- TE	70	50	20	0	0	140
	MUY BUENO	50	10	0	0	0	60
	BUENO	0	50	20	10	0	80
	REGULAR	0	10	0	0	10	20
Total		120	120	40	10	10	300

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	277.530 ^a	12	.000
Razón de verosimilitud	233.387	12	.000
Asociación lineal por lineal	76.406	1	.000
N de casos válidos	300		

a. 9 casillas (45.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .67.

Fuente: SPSS

Tabla 22-4: Tasa de interés – Crecimiento Económico Social

		CRECIMIENTO ECONOMICO SOCIAL					Total
		EXCELEN- TE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIEN- TE	
TASA DE	EXCELENTE	90	30	0	0	0	120
INTERES	MUY BUENO	20	70	20	10	0	120
	BUENO	10	20	20	0	10	60
Total		120	120	40	10	10	300

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	168.750 ^a	8	.000
Razón de verosimilitud	174.041	8	.000
Asociación lineal por lineal	95.351	1	.000
N de casos válidos	300		

a. 6 casillas (40.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2.00.

Fuente: SPSS

Tabla 23-4: Plazo Crédito – Crecimiento Económico Social

		CRECIMIENTO ECONOMICO SOCIAL					Total
		EXCELEN- TE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIEN- TE	
PLAZO _	EXCELEN-TE	100	10	10	0	0	120
CREDITO	MUY BUENO	20	70	10	0	0	100
	BUENO	0	40	0	0	0	40
	REGULAR	0	0	20	10	0	30
	DEFICIEN-TE	0	0	0	0	10	10
Total		120	120	40	10	10	300

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
--	-------	----	---

Chi-cuadrado de Pearson	656.667 ^a	16	.000
Razón de verosimilitud	402.645	16	.000
Asociación lineal por lineal	191.982	1	.000
N de casos válidos	300		

a. 14 casillas (56.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .33.

Fuente: SPSS

Tabla 24-4: Monto – Crecimiento Económico Social

	CRECIMIENTO ECONOMICO SOCIAL					Total
	EXCELEN- TE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIEN- TE	
MONTO_ EXCELENTE	90	0	0	0	0	90
CRÉDITO MUY BUENO	30	40	20	0	0	90
BUENO	0	80	10	0	0	90
REGULAR	0	0	10	10	0	20
DEFICIENTE	0	0	0	0	10	10
Total	120	120	40	10	10	300

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	701.389 ^a	16	.000
Razón de verosimilitud	455.590	16	.000
Asociación lineal por lineal	206.226	1	.000
N de casos válidos	300		

a. 14 casillas (56.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .33.

Fuente: SPSS

Una vez procesados los datos, se han creado las correspondientes tablas de contingencia y se ha procedido a comprobar la hipótesis planteada

En la tabla 25-4, se presenta los resultados obtenidos de la prueba de Chi Cuadrado de las variables del caso de estudio, cabe mencionar que se consideró un nivel de significancia de 0.05

Tabla 25-4: Resumen Prueba de Chi Cuadrado

Variabes de las tablas de contingencia	Valor Chi Cuadrado (Calculado Spss)	G/L	Nivel de Significancia	Valor Chi Cuadrado tabulado
Calidad servicio*Crecimiento económico social	288.89	12	0.004	21,0261
Respuesta oportuna * Crecimiento económico social	362.50	12	0.000	21,0261
Asesoría Crédito* Crecimiento social.	277.5	12	0.000	21,0261
Acceso Crédito* Crecimiento económico social	800	16	0.000	26,2962
Tasa de interés* Crecimiento económico social	168.75	8	0.031	15,5073
Plazo * Crecimiento económico social	665.67	16	0.000	26,2962
Monto* Crecimiento económico social	701.39	16	0.000	26,2962

Fuente: Tablas 18-4 a la 24-4 (Ver Anexo 4 Chi Cuadrado Tabulado)

Como se evidencia en la tabla 25-4, se realizó un consolidando de los resultados obtenidos de las variables del caso de estudio, al realizar la comparación entre el valor calculado de Chi Cuadrado, con el valor tabulado de dicha prueba estadística, se ha determinado que los valores calculados son mayores a los tabulados, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa planteada.

En la tabla 25-4, se cuenta con tres diferentes grados de libertad, 8, 12, 16 g/l, a continuación, se muestra la gráfica de la distribución de chi – cuadrado para la tabla de contingencia “Calidad del Servicio * Crecimiento económico social”.

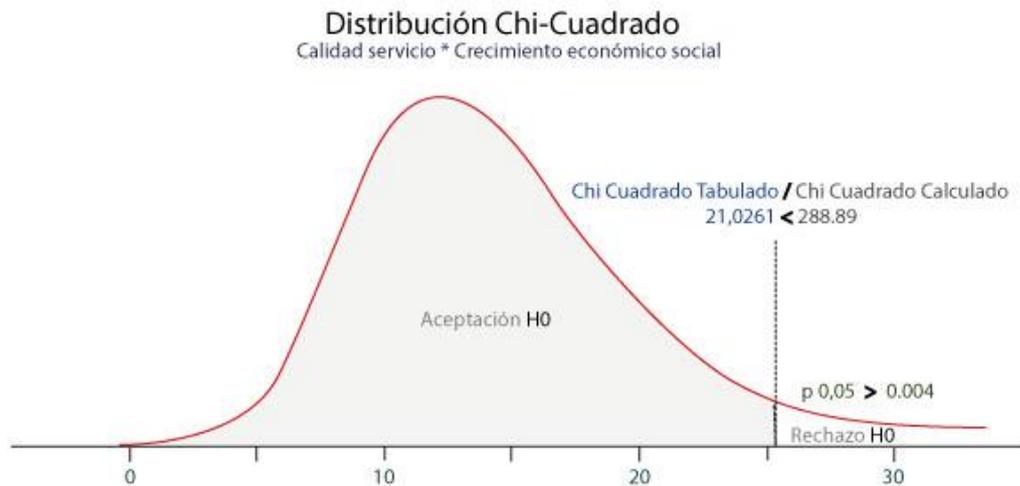


Gráfico 13-4: Distribución Chi cuadrado, Calidad Servicio * Crecimiento económico social

Fuente: Tabla 25-4

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Como se evidencia en el gráfico 13-4, el valor de Chi cuadrado calculado (288.89) es mayor al tabulado (21,0261), ubicándose en la zona de rechazo de la hipótesis nula, razón por la cual se acepta la hipótesis alternativa (H1). El resto de variables mantienen el mismo comportamiento.

La regla de decisión estadística definida para la prueba de Chi Cuadrado dice que: Si el nivel de significancia ($p - \text{value}$) ≤ 0.05 se rechaza la hipótesis nula, en el presente caso todos los valores del nivel de significancia son menores a 0.05, en este contexto se acepta la hipótesis alternativa, es decir; las estrategias financieras aportan significativamente al crecimiento económico social de las oficinas de Banco Internacional en la ciudad de Riobamba.

A continuación en la tabla 26-4, se desarrolla un análisis de correlación de variables de Pearson, que se puede definir como un índice utilizado para medir el grado de relación entre dos variables cuantitativas.

En el caso de la variable: Calidad de Servicio, el coeficiente de Pearson es = 0.639 en relación a la variable: Crecimiento Económico Social, lo cual indica una correlación positiva de nivel moderado a fuerte (cercano a 1), por consiguiente es suficiente evidencia estadística para afirmar la correlación de variables.

		CALIDAD SERVICIO	RESPUESTA OPORTUNA	ASESORIA CREDITOS	ACCESO CRÉDITO	TASA DE INTERES	PLAZO	MONTO	CRECIMIENTO ECONÓMICO SOCIAL
MONTO CRÉDITO	Correlación de Pearson	.848**	.849**	.856**	.680**	.524**	.905**	1	.830**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	300	300	300	300	300	300	300	300
CRECIMIENTO ECONÓMICO SOCIAL	Correlación de Pearson	.639**	.750**	.816**	.506**	.565**	.801**	.830**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	300	300	300	300	300	300	300	300

Fuente: SPSS

La tabla Nivel de Correlación de Variables estudiada anteriormente, sirvió también de base para demostrar la fiabilidad de datos aplicados, al realizar una sumatoria de cada uno de los valores de correlación de Pearson desde el número uno a la izquierda y aplicando la fórmula de alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n - 1)}$$
 con de 8 ítems: el resultado es 0.93 por tanto se demuestra fiabilidad en el manejo de información.

4.3 Análisis financiero

Las herramientas utilizadas para revisión financiera fueron análisis de tendencias, análisis de estructura e indicadores financieros, se procedió al análisis de los estados financieros globales de Banco Internacional.

4.3.1 Análisis de Tendencias

El análisis de tendencias conocido como análisis horizontal, es una técnica que registra los distintos movimientos ascendentes o descendentes en los resultados finales de las distintas partidas contables, es considerado como un análisis direccional, que permite determinar la tendencia de las operaciones contables de la organización.

Para este análisis se consideró como año base al período contable 2016, aplicando la siguiente fórmula para el desarrollo de dicho análisis.

$$\text{Variación Absoluta} = \text{Año actual} - \text{Año base} \quad [4.1]$$

$$\text{Variación Relativa} = \frac{\text{Año actual} - \text{Año base}}{\text{Año base}} * 100 \quad [4.2]$$

Tabla 27-4: Análisis de Tendencias Balance General Banco Internacional

ACTIVO	2016	2017	VALOR	VALOR
			ABSOLUTO	RELATIVO
Fondos Disponibles	707,276,300.12	718,100,464.83	10,824,164.71	1.53%
Inversiones	488,167,309.84	606,751,496.04	118,584,186.20	24.29%
Cartera De Créditos	1,726,060,689.08	2,055,122,957.83	329,062,268.75	19.06%
Cuentas Por Cobrar	36,295,397.31	30,522,785.16	-5,772,612.15	-15.90%
Bienes Realizables	369,359.39	3,960,983.03	3,591,623.64	972.39%
Propiedades Y Equipo	44,101,293.04	42,150,067.34	-1,951,225.70	-4.42%
Otros Activos	98,649,145.38	101,803,322.39	3,154,177.01	3.20%
Total Activo	3,100,919,494.16	3,558,412,076.62	457,492,582.46	14.75%
PASIVOS				
Obligaciones Con El Público	2,644,173,190.49	3,013,198,599.03	369,025,408.54	13.96%
Obligaciones Inmediatas	2,664,996.85	2,774,279.63	109,282.78	4.10%
Cuentas Por Pagar	82,916,968.06	97,004,865.95	14,087,897.89	16.99%
Obligaciones Financieras	83,700,000.00	131,500,000.00	47,800,000.00	57.11%
Otros Pasivos	283,707.62	798,106.82	514,399.20	181.31%
Total Pasivos	2,813,738,863.02	3,245,275,851.43	431,536,988.41	15.34%
PATRIMONIO				
Capital Social	168,462,128.00	212,918,762.00	44,456,634.00	26.39%
Reservas	65,252,011.92	33,791,227.35	-31,460,784.57	-48.21%
Superávit Por Valuaciones	22,390,319.79	21,378,508.65	-1,011,811.14	-4.52%
Resultados	31,076,171.43	45,047,727.19	13,971,555.76	44.96%
Total Patrimonio	287,180,631.14	313,136,225.19	25,955,594.05	9.04%
Total Pasivo + Patrimonio	3,100,919,494.16	3,558,412,076.62	457,492,582.46	14.75%

Fuente: Memoria, Estados Financieros Banco Internacional 2016 - 2017

Interpretación:

Activos: En los períodos analizados, se ha observado un incremento del 14.75% equivalente a 457.492.582,46 USD como se observa en el gráfico 14-4, el incremento más considerable dentro de este rubro corresponde a bienes realizables con un porcentaje equivalente al 972.39%, así como las inversiones ha tenido un incremento del 19.06%; en relación a cuentas por cobrar se evidencia una disminución del 15.90% lo que refleja un manejo adecuado de la gestión de cartera por cobrar.

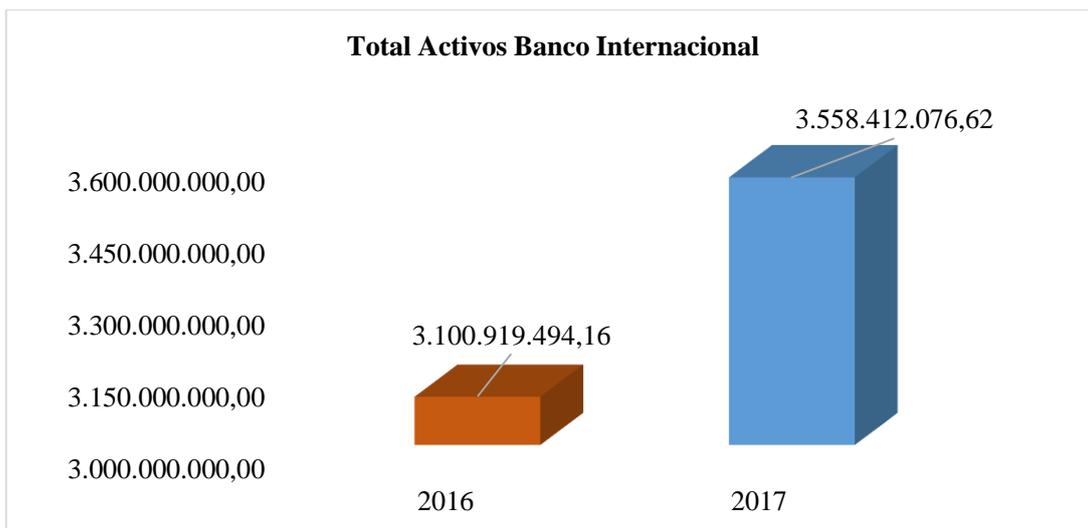


Gráfico 14-4: Total Activos Banco Internacional

Fuente: Tabla 27-4

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Pasivos: El rubro de pasivos de Banco Internacional del año 2016 al año 2017 ha sufrido un incremento de 15.34% (431,536,988.41 USD) como se evidencia en el gráfico 15-4, dentro de los rubros más importantes que han generado este incremento como se observa en la tabla 27-4, son los rubros de obligaciones financieras con un valor incrementado de 47,800,000.00 USD., que en el contexto representa el 57.11% de aumento con relación al año anterior, cuentas por pagar con un porcentaje incrementado del 16.99%.

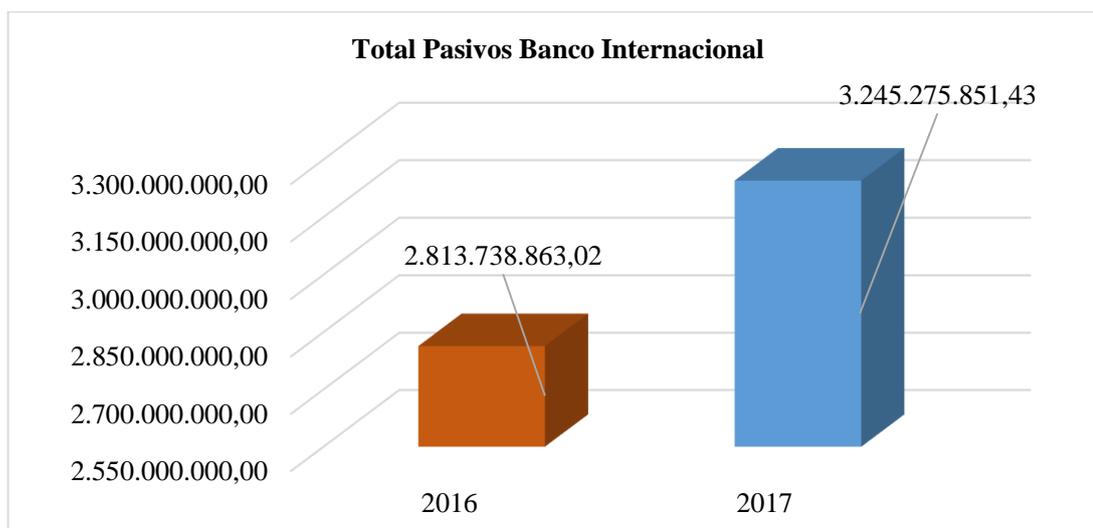


Gráfico 15-4: Pasivos Banco Internacional

Fuente: Tabla 27-4

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Patrimonio: El patrimonio global de Banco Internacional en los períodos de análisis años: 2016 y 2017 se incrementado en el 9.04% como se muestra en el gráfico 16-4. A diferencia de los activos y pasivos que han tenido un mayor crecimiento, esta cifra obedece a que las reservas de la entidad financiera han tenido una disminución de 48.21%.

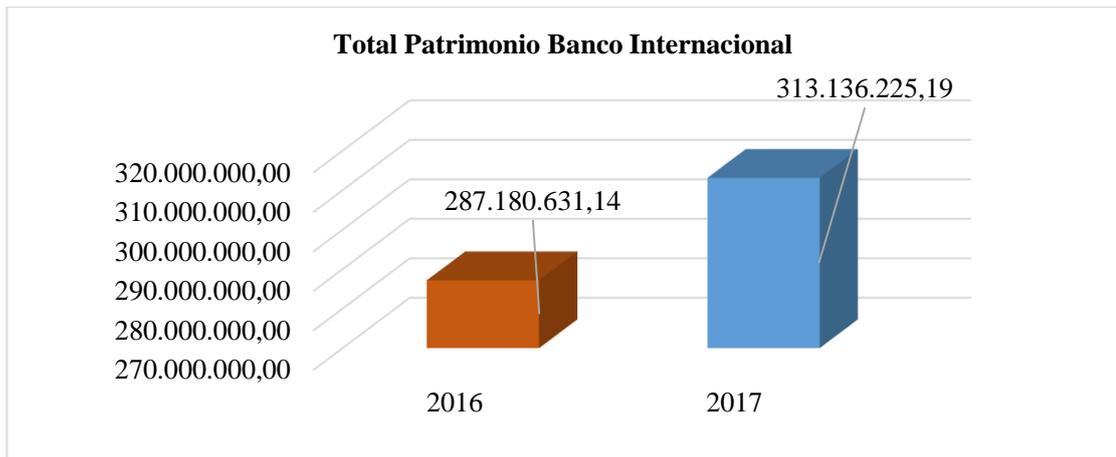


Gráfico 16-4: Patrimonio Banco Internacional

Fuente: Tabla 27-4

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Tabla 28-4: Análisis de Tendencias Estado de Resultados Banco Internacional

	2016	2017	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
INGRESOS				
Intereses y descuentos ganados	185,612,276.05	199,841,977.29	14,229,701.24	7.67%
Comisiones Ganadas	20,690,104.14	21,308,062.90	617,958.76	2.99%
Utilidades Financieras	2,150,971.44	2,842,884.68	691,913.24	32.17%
Ingresos Por Servicios	31,307,053.68	30,001,077.21	-1,305,976.47	-4.17%
Total Ingresos	239,760,405.31	253,994,002.08	14,233,596.77	5.94%
EGRESOS				
Intereses Causados	67,188,336.80	62,031,916.45	-5,156,420.35	-7.67%
Comisiones Causadas	1,475,538.25	2,093,745.88	618,207.63	41.90%
Total Egresos	68,663,875.05	64,125,662.33	-4,538,212.72	-6.61%
Margen Bruto Financiero	171,096,530.26	189,868,339.75	18,771,809.49	10.97%
Provisiones	24,463,863.75	19,678,448.80	-4,785,414.95	-19.56%
Margen Bruto Fin. después de Prov.	146,632,666.51	170,189,890.95	23,557,224.44	16.07%
Gastos de Operación	98,102,116.41	103,263,324.61	5,161,208.20	5.26%
Otras Pérdidas Operacionales	92,029.34	199,710.36	107,681.02	117.01%
Otros Ingresos Operacionales	757,589.73	516,546.09	-241,043.64	-31.82%
Margen Neto	49,196,110.49	67,243,402.07	18,047,291.58	36.68%
Pérdidas Financieras	1,088,685.32	1,576,149.79	487,464.47	44.78%
Otros Gastos Y Pérdidas	8,199,611.83	6,428,467.15	-1,771,144.68	-21.60%
Otros Ingresos	6,256,868.83	6,294,296.38	37,427.55	0.60%
Utilidad antes de Imp y Par. Trab.	46,164,682.17	65,533,081.51	19,368,399.34	41.96%
Participación				
Empleados	6,924,702.33	9,829,962.23	2,905,259.90	41.96%
Impuesto a la Renta	9,106,110.61	11,483,581.45	2,377,470.84	26.11%
Utilidad Neta del Ejercicio	30,133,869.23	44,219,537.83	14,085,668.60	46.74%

Fuente: Memoria, Estados Financieros Banco Internacional 2016 - 2017

Interpretación: Al realizar el análisis horizontal o de tendencia, se evidencia un crecimiento en los ingresos en un porcentaje de 5.94% como se observa en la tabla 28-4, que frente a la disminución de los egresos totales en las actividades que realiza la empresa, constituye una mayor utilidad, que al finalizar el ejercicio representa un incremento en el beneficio neto del ejercicio fiscal 2017 un valor de 14,085,668.60 USD., equivalente a un crecimiento de 46.74% con relación al resultado obtenido el año anterior, en este contexto la gestión financiera aplicada en la entidad financiera es óptima de acuerdo a los resultados obtenidos.

4.3.2 Análisis de Estructura

Este tipo de análisis permite definir la composición de los elementos que constituyen un estado financiero, en este contexto mediante esta herramienta financiera se ha podido determinar cómo está la estructura financiera de la entidad financiera caso de estudio, para su cálculo se aplica la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Grupo de cuenta, subcuenta del respectivo elemento}}{\text{Total del Grupo o Cuenta}} * 100$$

Tabla 29-4: Análisis de Estructura Balance General Banco Internacional

	2016	Análisis Vertical 2016	2017	Análisis Vertical 2017
ACTIVO				
Fondos disponibles	707,276,300.12	22.81%	718,100,464.83	20.18%
Inversiones	488,167,309.84	15.74%	606,751,496.04	17.05%
Cartera de créditos	1,726,060,689.08	55.66%	2,055,122,957.83	57.75%
Cuentas por cobrar	36,295,397.31	1.17%	30,522,785.16	0.86%
Bienes realizables	369,359.39	0.01%	3,960,983.03	0.11%
Propiedades y equipo	44,101,293.04	1.42%	42,150,067.34	1.18%
Otros activos	98,649,145.38	3.18%	101,803,322.39	2.86%
Total activo	3,100,919,494.16	100.00%	3,558,412,076.62	100.00%
PASIVOS				
Obligaciones con el público	2,644,173,190.49	85.27%	3,013,198,599.03	84.68%
Obligaciones inmediatas	2,664,996.85	0.09%	2,774,279.63	0.08%
Cuentas por pagar	82,916,968.06	2.67%	97,004,865.95	2.73%
Obligaciones financieras	83,700,000.00	2.70%	131,500,000.00	3.70%
Otros pasivos	283,707.62	0.01%	798,106.82	0.02%
Total pasivos	2,813,738,863.02	90.74%	3,245,275,851.43	91.20%
PATRIMONIO				
Capital social	168,462,128.00	5.43%	212,918,762.00	5.98%
Reservas	65,252,011.92	2.10%	33,791,227.35	0.95%
Superávit por valuaciones	22,390,319.79	0.72%	21,378,508.65	0.60%
Resultados	31,076,171.43	1.00%	45,047,727.19	1.27%
Total patrimonio	287,180,631.14	9.26%	313,136,225.19	8.80%
Total Pasivo + Patrimonio	3,100,919,494.16	100.00%	3,558,412,076.62	100.00%

Fuente: Memoria, Estados Financieros Banco Internacional 2016 - 2017

Interpretación: Como se muestra en la tabla 29-4, la cartera de créditos representa el 57.75%, siendo el rubro más importante de los activos de Banco Internacional, esta situación se debe al

giro del negocio, los fondos disponibles representan el 20.18%, mientras que 22.07% restante está distribuido entre cuentas por cobrar, activos fijos y otros activos. El pasivo de la entidad financiera, representa el 91.20% del total de activos, el mismo que está constituido el 82% por obligaciones con el público, pues su actividad fundamental es la intermediación financiera, es decir captar recursos y los mismos colocarlos, mientras que su patrimonio representa 8.8% del total de activos, en el gráfico 15-4, se evidencia la evolución de la estructura económica de Banco Internacional S.A.

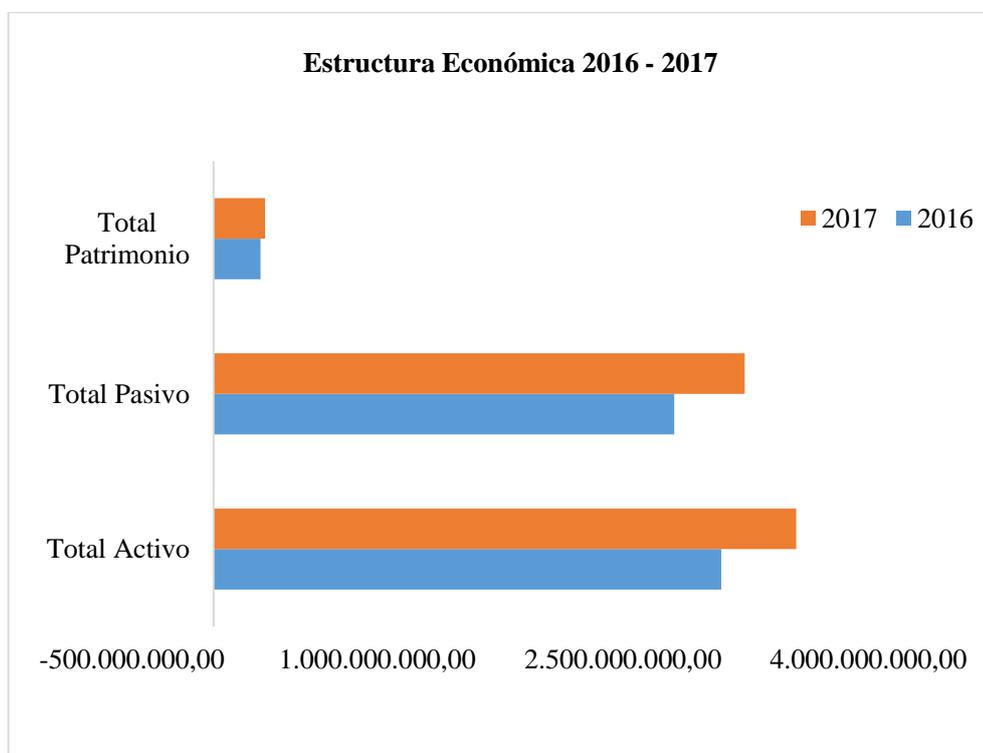


Gráfico 17-4: Estructura Económica Banco Internacional

Fuente: Tabla 29-4

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Tabla 30-4: Análisis de Estructura Estado de Resultados Banco Internacional

INGRESOS	2016	Análisis Vertical 2016	2017	Análisis Vertical 2017
Intereses y descuentos ganados	185,612,276.05	77.42%	199,841,977.29	78.68%
Comisiones Ganadas	20,690,104.14	8.63%	21,308,062.90	8.39%
Utilidades Financieras	2,150,971.44	0.90%	2,842,884.68	1.12%
Ingresos Por Servicios	31,307,053.68	13.06%	30,001,077.21	11.81%
Total Ingresos	239,760,405.31	100%	253,994,002.08	100%
EGRESOS				
Intereses Causados	67,188,336.80	28.02%	62,031,916.45	24.42%
Comisiones Causadas	1,475,538.25	0.62%	2,093,745.88	0.82%
Total Egresos	68,663,875.05	28.64%	64,125,662.33	25.25%
Margen Bruto Financiero	171,096,530.26	71.36%	189,868,339.75	74.75%
Provisiones	24,463,863.75	10.20%	19,678,448.80	7.75%
Margen Bruto Fin. después de Prov.	146,632,666.51	61.16%	170,189,890.95	67.01%
Gastos de Operación	98,102,116.41	40.92%	103,263,324.61	40.66%
Otras Pérdidas Operacionales	92,029.34	0.04%	199,710.36	0.08%
Otros Ingresos Operacionales	757,589.73	0.32%	516,546.09	0.20%
Margen Neto	49,196,110.49	20.52%	67,243,402.07	26.47%
Pérdidas Financieras	1,088,685.32	0.45%	1,576,149.79	0.62%
Otros Gastos Y Pérdidas	8,199,611.83	3.42%	6,428,467.15	2.53%
Otros Ingresos	6,256,868.83	2.61%	6,294,296.38	2.48%
Utilidad antes de Imp y Par. Trab.	46,164,682.17	19.25%	65,533,081.51	25.8%
Participación Empleados	6,924,702.33	2.89%	9,829,962.23	3.87%
Impuesto a la Renta	9,106,110.61	3.8%	11,483,581.45	4.52%
Utilidad Neta del Ejercicio	30,133,869.23	12.57%	44,219,537.83	17.41%

Fuente: Estados Financieros Banco Internacional 2016 - 2017

Interpretación: Para el presente análisis se consideró el total de los ingresos para definir como están estructurados cada rubro del estado de resultados, los datos más relevantes se presentan en los egresos que en el año 2016 representan el 28.64% del total de ingresos, generando una utilidad neta del ejercicio de 12.57%; mientras que para el año 2017, los egresos solamente representan 25.25% del total de ingresos, además en este período contable los ingresos generados por intereses y descuentos ganados equivalen al 78.68%, en este contexto la entidad financiera al cierre del ejercicio fiscal 2017 obtuvo una ganancia del 17.41%, dicho valor supera al del año anterior en 4.84%.

4.3.3 Análisis de Ratios Financieros

De acuerdo a lo determinado en la nota técnica 5 de la Superintendencia de Bancos del Ecuador, establece que los principales indicadores de una entidad financiera se reflejan mediante la calidad de activos, riesgo crediticio, rentabilidad, eficiencia administrativa y liquidez, en la tabla 4-26, se presentan los indicadores de Banco Internacional correspondientes a los períodos 2016 – 2017.

Tabla 31-4: Indicadores Financieros Banco Internacional

INDICADORES	2016		2017	
	Banco	Sistema	Banco	Sistema
CALIDAD DE ACTIVOS				
Activos Productivos/Total de Activos	82.99%	80.03%	83.62%	84.38%
RIESGO CREDITICIO				
Morosidad	1.37%	3.54%	1.13%	2.96%
RENTABILIDAD				
Rendimiento sobre activo	0.97%	0.62%	1.24%	1.02%
Rendimiento sobre patrimonio	11.72%	6.72%	16.44	10.36%
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA				
Gastos de Operación/Margen Financiero	67.40%	92.60%	61.24%	74.14%
Gastos de Operación/Activo Promedio	1.24%	1.71%	1.11%	5.27%
LIQUIDEZ				
Fondos Disponibles/Depósitos a corto plazo	30.00%	33.89%	27.36%	29.41%

Fuente: Superintendencia de Bancos

A pesar del deterioro económico que ha sufrido el Ecuador, la morosidad es relativamente baja en el sector bancario, para el año 2016 dicho nivel se ubicó en 3.54% y en el 2017 bajo a 2.96%, en relación a la entidad bancaria caso de estudio el nivel de morosidad es bajo en relación al del sistema, evidenciando una buena gestión de riesgo. En cuanto a la rentabilidad tanto sobre activo (ROA) como sobre patrimonio (ROE), estos valores mientras mayores sean mejor condición representan para la entidad financiera, en este contexto al comparar dichos indicadores con los del sector se evidencia un rendimiento superior por parte de Banco Internacional como se observa en la tabla 31-4. Los niveles de eficiencia administrativa están dentro del límite establecido por el sistema, la liquidez del caso de estudio supera los niveles esperados por el sistema, demostrando un manejo óptimo de la organización.

Tabla 32-4: Análisis Situacional Financiero

Descripción	Impacto	Justificación	Fuente
Situación Actual	Medio	La variación sufrida en los activos de la organización, generan variaciones tanto en sus pasivos como en patrimonio, al realizar el análisis se validó una variación positiva de los ingresos obtenidos evidenciando una utilidad neta del ejercicio de USD 44,219,537.83; lo cual ha representado un incremento del 46.74% en relación al año 2016.	Análisis de Tendencias
Estructura Financiera	Alto	La composición de la estructura financiera de Banco Internacional, se evidencia en pasivos equivalentes al 91.20% (USD 3.245.275.851,43), con cierre al año 2017, aportó que la liquidez de la economía ecuatoriana se vio favorecida con una recuperación importante de los depósitos donde se priorizó la confianza de los depositantes.	Análisis de Estructura
Riesgo Crediticio	Bajo	La tasa de morosidad se ubica en el 1.25% promedio, este rango es inferior a la tasa referencial del sistema (3.25% promedio), lo que demuestra un óptimo desempeño en la recuperación de la cartera comercial, principal segmento de negocio de Banco Internacional.	Indicadores Financieros

Fuente: Tabla 31-4 Indicadores Financieros.

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

En la tabla 33-4, se presenta un análisis de intermediación financiera de las oficinas de Banco Internacional en la ciudad de Riobamba

:

Tabla 33-4: Nivel de Intermediación Banco Internacional, en USD miles.

AÑOS	DEPÓSITOS	CARTERA	NIVEL DE
	TOTALES	TOTAL	INTERMEDIACIÓN
2015	28,792	6.564	22.79%
2016	35,501	7,447	21.00%
2017	43,397	7.617	17.55%

Fuente: : Memoria, Banco Internacional Oficinas Riobamba.

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Tabla 34-4: Nivel de Intermediación Bancos – Riobamba, en USD miles

Entidad	2016			2017		
	Capta- ciones	Cartera Colocada	Interme- diacion	Capta- ciones	Cartera Colocada	Interme- diacion
BANCO						
GUAYAQUIL	28,799	28,949	100.52%	38,820	27,517	70.88%
BANCO						
PICHINCHA	95,764	42,864	44.76%	105,271	39,448	37.47%
BANCO						
PRODUBANCO	28,035	10,485	37.40%	40,328	11,670	28.94%
BANCO						
INTERNACIONAL	35,501	7,447	20.98%	43,397	7,617	17.55%

Fuente: Superintendencia de Bancos (2017)

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

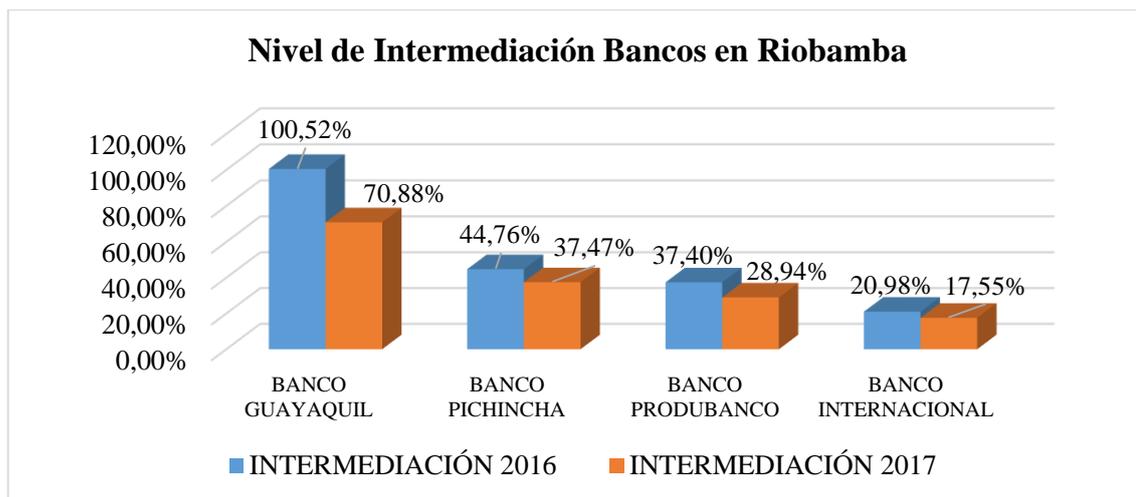


Gráfico 18-4: Nivel de Intermediación Bancos Riobamba

Fuente: Tabla 34-4

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

El nivel de intermediación financiera de Banco Internacional de las oficinas Riobamba, es menor en comparación con las otras entidades financieras, como se observa en la tabla 34-4, evidenciando una falta de estrategias que permitan incrementar sus colocaciones de cartera.

Tabla 35-4: Captaciones y Colocaciones Riobamba (en miles de USD)

	CAPTACIONES	COLOCACIONES
DIC-16	35501	7447
ENE-17	37421	7312
FEB-17	38065	7103
MAR-17	39126	7254
ABR-17	39025	7195
MAY-17	40074	6994
JUN-17	44153	7089
JUL-17	41107	6670
AGO-17	40692	6834
SEP-17	40974	6799
OCT-17	41191	6874
NOV-17	40809	7016
DIC-17	43397	7617

Fuente: Memoria, Banco Internacional Riobamba

Elaborado por: Glenda Santillan, 2018

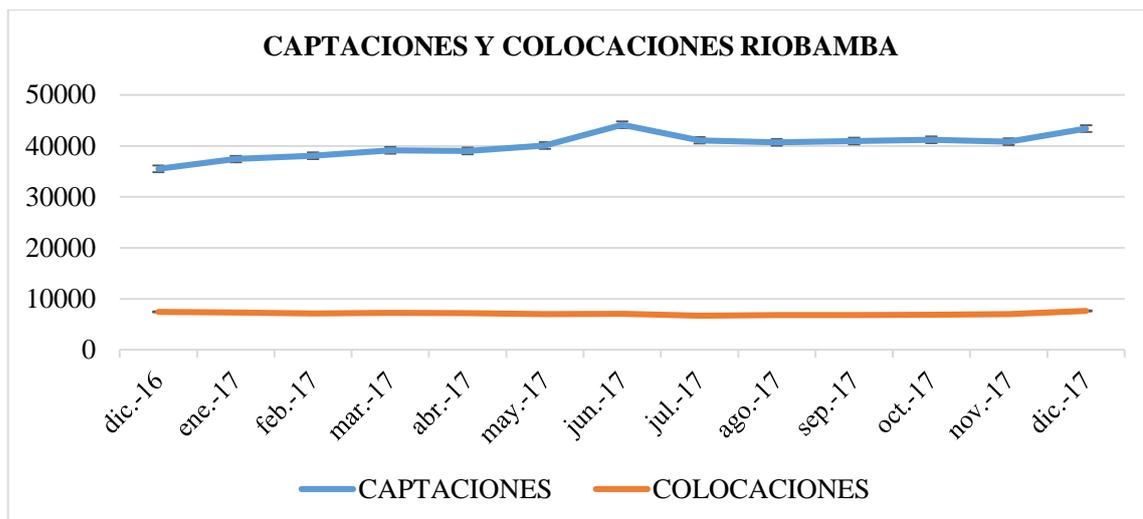


Gráfico 19-4: Nivel de Intermediación Bancos Riobamba (Captaciones y Colocaciones)

Fuente: Tabla 35-4

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Las oficinas de Banco Internacional en Riobamba, presentan una captación dinámica de los recursos de manera creciente desde el año 2015 como demuestra en la tabla 35-4.

En el gráfico 19-4, se puede apreciar una directriz constante en cuanto a la colocación de cartera de crédito, que al cierre del año 2016 fue de USD 7.447M y para el año 2017 fue de USD 7.617M, un aumento marginal frente a la competencia inmediata superior de Banco Produbanco con una intermediación financiera de 29%, lo que crea un reto de superar para la plaza de Riobamba en 12 puntos porcentuales, por lo que se requiere de estrategias que permitan motivar la colocación y alcanzar la meta que representará colocar para el año 2020 el valor de USD 12.825M (crecimiento anual de USD 1.736M).

ANÁLISIS EMPRESARIAL

Antecedentes de la entidad Bancaria

Banco Internacional es una entidad financiera privada, cuyas operaciones inició en el año de 1973 en la ciudad de Quito, actualmente es el quinto banco a nivel nacional de acuerdo a su cuota de mercado. La Revista Ekos le otorga el primer lugar en el ranking financiero a cierre del año 2017 por sus altos resultados en materia de ROE (14.12%), de activos productivos (94.99% frente al total) y su mejor eficiencia (2.9%). Mantiene oficinas en 18 provincias, 30 ciudades de las regiones sierra, costa y oriente, además de una red 390 cajeros automáticos.

Solidez, solvencia y altos niveles de gestión son los elementos básicos de la política de la entidad financiera, quien ha tenido un crecimiento sostenible de calidad, diseñando soluciones financieras a medida de sus clientes, en la actualidad Banco Internacional es un referente en el sistema financiero debido a su manejo prudente y transparente de los recursos de sus clientes con márgenes destacado de eficiencia operativa, estándares de calidad y una visión consistente a largo plazo.

a. Misión

Banco Internacional su misión es “Ser más, respondiendo con solidez, eficiencia y calidad a las necesidades financieras de nuestros clientes”.

b. Visión

Banco Internacional busca: “Ser el mejor banco del Ecuador de crecimiento sólido y rentable, talento humano, calidad y servicio, eficiencia y productividad además de prudencia en la gestión integral de riesgos.

c. Principios

- Mantener como referencias continuas para la toma de decisiones, la satisfacción del cliente y la orientación a resultados.
- Promover a la mejora de eficiencia operativa y la disciplina en la gestión de gastos.
- Gestionar el riesgo crediticio, basado en valores de disciplina prudencia y calidad.
- Fomentar el perfeccionamiento de los sistemas y tecnologías, para apoyar a los procesos de gestión.
- Impulsar el desarrollo profesional de sus colaboradores mediante la gestión del conocimiento, promoviendo el compromiso, iniciativa y responsabilidad personal.
- Ofrecer a clientes productos competitivos de calidad.
- Fomentar el trabajo en equipo, la iniciativa del personal y la descentralización en toma de decisiones.

- Comprometer a los colaboradores en el cumplimiento de los valores y hábitos del funcionario bancario.

d. Valores Corporativos.

- Ejemplaridad
- Decisión
- Solidez
- Cercanía

e. Estructura Organizacional

Banco Internacional en su estructura organizacional inicia con la junta de accionistas, a continuación, su directorio, el presidente ejecutivo, las áreas de apoyo de la entidad financiera son el comité CAIR y el comité de cumplimiento, tiene nueve vicepresidencias como se observa en el gráfico 18-4.

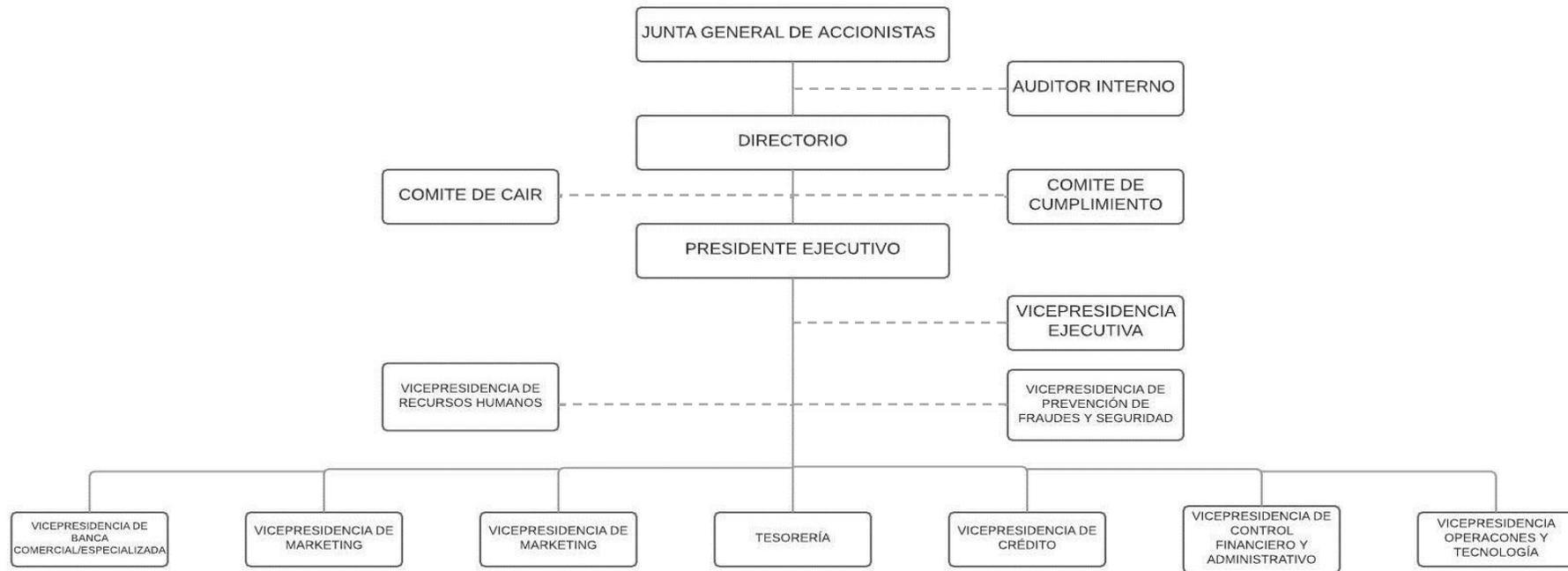
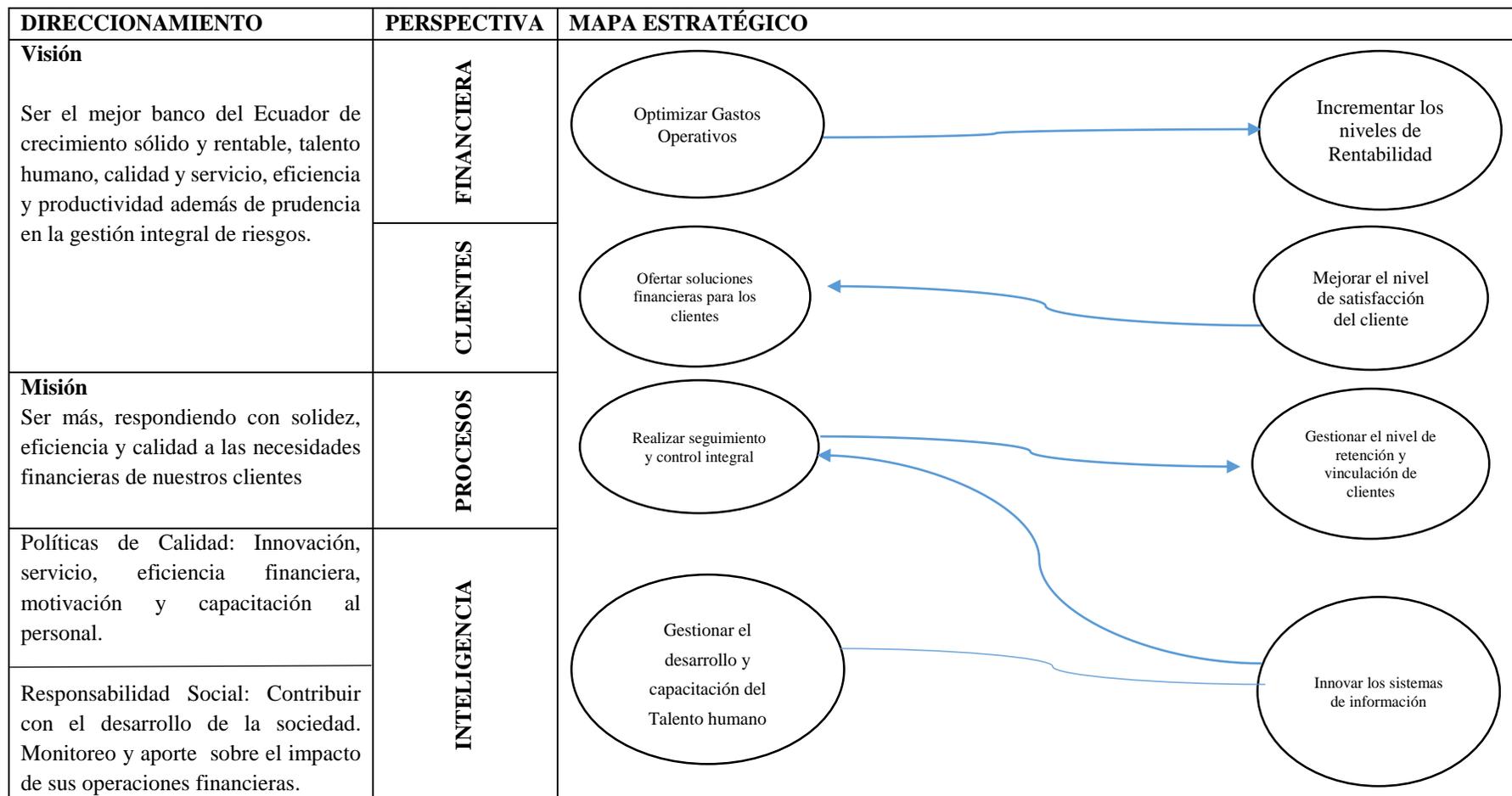


Gráfico 20-4: Estructura Organizacional Banco Internacional S.A.

Fuente: Memoria, Banco Internacional

Tabla 36-4: Mapa Estratégico Banco Internacional S.A.



Fuente: Banco Internacional S.A.

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Tabla 37-4: Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	META	RESPONSABLE	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA SEMESTRAL					
						2018		2019		2020	
						1	2	1	2	1	2
FINANCIERO	Incrementar los niveles de Rentabilidad	100%	Área comercial y Operativa	ROA, ROE	Estados Financieros	X		X		X	
FINANCIERO	Optimizar Gastos Operativos	100%	Área comercial y Operativa	Eficiencia	Estados Financieros	X	X	X	X	X	X
CLIENTES	Ofertar soluciones financieras para los clientes	100%	Área comercial	Colocación, captaciones	Reportes MIS Información Gerencial			X		X	
CLIENTES	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente	100%	Área comercial	Número de clientes	Índice de calificación de estándares ICE	X	X				
PROCESOS	Gestionar el nivel de retención y vinculación de clientes	100%	Área comercial	Número de clientes	Estadística de clientes target CRM información gerencial	X	X	X	X	X	X
PROCESOS	Realizar seguimiento y control integral	100%	Área comercial y Operativa	Esquema de metas	Reportes Gerenciales	X	X	X	X	X	X
INTELIGENCIA	Gestionar el desarrollo y	100%	Área de Recursos Humanos	Índice de Desempeño	Plan de Acción y Feedback	X	X	X	X	X	X

PERSPECTIVA	OBJETIVO	META	RESPONSABLE	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA SEMESTRAL					
						2018		2019		2020	
						1	2	1	2	1	2
	capacitación del Talento humano										
INTELIGENCIA	Innovar los sistemas de información	100%	Área de tecnología	Nivel de Innovación Tecnológica	Información en línea	X	X	X	X	X	X

Fuente: Tabla: 36-4: Mapa Estratégico Banco Internacional S.A

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Análisis Situacional Caso de estudio (Riobamba).

Para realizar el diagnóstico situacional de las oficinas Riobamba de Banco Internacional se aplicó la matriz FODA, la misma que recoge factores internos y externos de la empresa (guía de entrevista y diagnóstico de evaluación), que han permitido identificar las variables más importantes que sirven como base para construir las estrategias financieras que permitan el crecimiento económico social de la IFI y consecuentemente de sus clientes.

A continuación, se presentan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

FORTALEZAS

- F1. Servicio y atención a clientes personalizada.
- F2. Desarrollo de nuevas iniciativas de negocio
- F3. Reputación corporativa y posición en el mercado ecuatoriano.
- F4. Ambiente laboral.
- F5. Líder en eficiencia.
- F6. Adecuados indicadores de morosidad.
- F7. Calificación de riesgo AAA.
- F8. Bases de clientes segmentados.

DEBILIDADES

- D1. Elevada concentración en la concesión de créditos.
- D2. Escaso ingreso de propuestas de crédito.
- D3. Falta de capacitación constante en créditos (vivienda, consumo, microcrédito, comercial).
- D4. Tiempo excesivo de aprobación de créditos en áreas administrativas.

D5. Direccionamiento a visitas de clientes.

D6. Cumplimiento presupuestario de crédito.

OPORTUNIDADES

O1. Capacidad de pago de clientes a través de información financiera formal.

O2. Utilización de plataformas tecnológicas.

O3. Desarrollo de alianzas estratégicas.

O4. Aprobación de líneas de crédito.

O5. Relevancia de las instituciones financieras como motor de reactivación económica.

O6. Mercado en crecimiento (diversificación de clientes).

O7. Acceso a crédito con bases de clientes.

O8. Sectores con potencial para nuevos clientes.

O9. Convenios con Instituciones públicas y privadas.

AMENAZAS

A1. Política económica sobre crecimiento de las Instituciones Financieras.

A2. Altos niveles de endeudamiento de los clientes.

A3. Competencia desleal local (tasa de interés).

A4. Plataformas tecnológicas innovadoras de la competencia.

A5. Incremento de tasa de interés (activa).

A6. Bajo incentivo de la inversión extranjera (Impuestos)

A7. Amenaza externa (nuevos competidores segmento cooperativo).

FODA JERARQUIZADO

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

Para jerarquizar las Fortalezas y Oportunidades utilizaremos la matriz de Holmes. Esta herramienta es una matriz cuadrada (número de filas igual al número de columnas) de doble entrada, con los mismos elementos en las filas y columnas la intención es definir qué es más importante entre un mismo grupo de elementos.

La dinámica consiste en ir comparando las filas con las columnas y calificar con uno donde el elemento sea más importante y con cero al elemento que no lo es.

Tabla 38-4: Jerarquización de Fortalezas

FORTALEZAS		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	Total	%
F1	Servicio y atención a clientes personalizada.	0.5	1	1	1	1	1	1	0	6.5	21%
F2	Desarrollo de nuevas iniciativas de negocio.	0	0.5	1	1	1	1	0	0	4.5	15%
F3	Reputación corporativa y posición en el mercado ecuatoriano.	0	0	0.5	0	0	0	1	0	1.5	5%
F4	Ambiente laboral.	0	0	1	0.5	0	1	1	0	3.5	11%
F5	Líder en eficiencia	0	0	1	0	0.5	1	0	0	2.5	8%
F6	Adecuados indicadores de morosidad.	0	0	1	0	0	0.5	0	0	1.5	5%
F7	Calificación de riesgo AAA.	0	1	1	0	1	1	0.5	0	4.5	15%
F8	Bases de clientes segmentados.	1	1	1	0	1	1	1	0.5	6.5	21%
Σ										31	

Fuente: Ficha de diagnóstico de evaluación.

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

De acuerdo a la tabla 38-4, se establece la jerarquización de fortalezas como se muestra en la tabla 39-4.

Tabla 39-4: Fortalezas Jerarquizadas

FORTALEZAS JERARQUIZADAS		PORCENTAJE
F1	Servicio y atención a clientes personalizada.	21%
F8	Bases de clientes segmentados.	21%
F2	Desarrollo de nuevas iniciativas de negocio.	15%
F7	Calificación de riesgo AAA.	15%
F4	Ambiente laboral.	11%
F5	Líder en eficiencia.	8%
F3	Reputación corporativa y posición en el mercado ecuatoriano	5%
F6	Adecuados indicadores de morosidad.	5%

Fuente: Tabla 38-4

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Tabla 40-4: Jerarquización de Oportunidades

OPORTUNIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	Total	%
O1	Capacidad de pago de clientes.	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	8.5	21%
O2	Utilización de plataformas tecnológicas.	0	0.5	1	1	1	1	1	1	0	6.5	16%
O3	Desarrollo de alianzas estratégicas.	0	0	0.5	0	1	0	1	1	1	4.5	11%
O4	Aprobación de líneas de crédito.	0	0	1	0.5	1	1	1	1	1	6.5	16%
O5	Relevancia de las instituciones financieras como motor de reactivación económica.	0	0	0	0	0.5	1	1	1	1	4.5	11%
O6	Mercado en crecimiento (diversificación de clientes).	0	0	1	0	0	0.5	1	0	0	2.5	6%
O7	Acceso a crédito con bases de clientes.	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0.5	1%
O8	Sectores con potencial para nuevos clientes.	0	0	0	0	0	1	1	0.5	0	2.5	6%

OPORTUNIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	Total	%
O9	Convenios con Instituciones públicas y privadas.	0	1	0	0	0	1	1	1	0.5	4.5	11%
Σ											40.5	

Fuente: Ficha de diagnóstico de evaluación.

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Al realizar la jerarquización de oportunidades, se procede a ordenar las mismas de acuerdo al porcentaje obtenido como se muestra en la tabla 41-4.

Tabla 41-4: Oportunidades Jerarquizadas

OPORTUNIDADES JERARQUIZADAS		PORCENTAJE
O1	Capacidad de pago de clientes.	21%
O2	Utilización de plataformas tecnológicas.	16%
O4	Aprobación de líneas de crédito.	16%
O3	Desarrollo de alianzas estratégicas.	11%
O5	Relevancia de las instituciones financieras como motor de reactivación económica.	11%
O9	Convenios con Instituciones públicas y privadas.	11%
O6	Mercado en crecimiento (diversificación de clientes).	6%
O8	Sectores con alto potencial para nuevos clientes.	6%
O7	Acceso a crédito con bases de clientes.	1%

Fuente: Tabla 40-4

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Al igual que en el caso de las fortalezas se selecciona los puntajes mayores de las oportunidades jerarquizadas, que formaran parte de la matriz FODA priorizado.

DEBILIDADES Y AMENAZAS

Para la jerarquización de las debilidades y amenazas utilizaremos el método de Ishikawa adaptado a una matriz llamada causa – efecto. Esta herramienta ayuda a determinar cuál es el elemento o

elementos que son la principal causa para que ocurran el resto de problemas, para jerarquizar las debilidades y amenazas se considera el mayor puntaje de las causas.

En la tabla 42-4 se muestra la Jerarquización de debilidades, utilizando el método Ishikawa (matriz causa y efecto).

Tabla 42-4: Jerarquización de Debilidades

DISCRIMINACIÓN Y JERARQUIZACION DEBILIDADES		1 causa / 0 efecto						Salidas	Entradas
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	causas	efectos
D1	Elevada concentración en la concesión de créditos.	0	1	1	1	0	1	4	1
D2	Escaso ingreso de propuestas de crédito.	0	0	1	0	0	0	1	4
D3	Falta de capacitación constante en créditos (vivienda, consumo, microcrédito, comercial).	0	0	0	0	0	0	0	5
D4	Tiempo excesivo de aprobación de créditos en áreas administrativas.	0	1	1	0	0	0	2	3
D5	Direccionamiento de visitas a clientes.	1	1	1	1	0	0	4	1
D6	Cumplimiento presupuestario de crédito.	0	1	1	1	1	0	4	1

Fuente: Ficha de diagnóstico de evaluación.

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Tabla 43-4: Debilidades Jerarquizadas

DEBILIDADES JERARQUIZADAS	PUNTUACIÓN
D1 Elevada concentración en la concesión de créditos.	4
D5 Direccionamiento de visitas a clientes.	4
D6 Cumplimiento presupuestario de crédito.	4
D4 Tiempo excesivo de aprobación de créditos en áreas administrativas.	2
D2 Escaso ingreso de propuestas de crédito.	1

D3	Falta de capacitación constante en créditos (vivienda, consumo, microcrédito, comercial).	0
----	---	---

Fuente: Tabla 42-4

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Igual metodología se utiliza para la jerarquización de amenazas, en la tabla 44-4 se muestra dicha jerarquización.

Tabla 44-4: Jerarquización de Amenazas

DISCRIMINACIÓN Y JERARQUIZACION AMENAZAS		1 causa / 0 efecto							Salidas	Entradas
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	causas	efectos
A1	Política económica sobre crecimiento de las IFIS.	0	0	0	0	0	1	1	2	4
A2	Altos niveles de endeudamiento de los clientes.	1	0	1	1	1	1	1	6	0
A3	Competencia desleal local (tasa de interés)	1	0	0	1	1	1	1	5	1
A4	Plataformas tecnológicas innovadoras de la competencia.	1	0	0	0	1	1	1	4	2
A5	Incremento de tasa de interés (activa).	1	0	0	0	0	1	1	3	3
A6	Bajo incentivo de la inversión extranjera (Impuestos)	0	0	0	0	0	0	0	0	6
A7	Amenaza externa (nuevos competidores segmentos cooperativos).	0	0	0	0	0	1	0	1	5

Fuente: Ficha de diagnóstico de evaluación.

Elaborado por: Glenda Santillan, 2018

Tabla 45-4: Amenazas Jerarquizadas

AMENAZAS JERARQUIZADAS	PUNTUACIÓN
A2 Altos niveles de endeudamiento de los clientes.	6
A3 Competencia desleal local (tasa de interés).	5
A4 Plataformas tecnológicas innovadoras de la competencia.	4

A5	Incremento de tasa de interés (activa).	3
A1	Política económica sobre crecimiento de las IFIS.	2
A7	Amenaza externa (nuevos competidores de segmentos cooperativos).	1

Fuente: Tabla 44-4

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Estrategias FODA

Para la formulación de estrategias en función del análisis FODA, se utiliza la matriz de doble entrada, en la cual se compara cada elemento de la fila con la columna, calificando el grado de relación con las siguientes puntuaciones:

- 1 cuando no existe ninguna relación.
- 3 cuando existe una relación baja.
- 5 cuando existe una relación media.
- 8 cuando la relación es alta.
- 10 cuando la relación es muy alta.

Tabla 46-4: Matriz FODA Factores Estratégicos Priorización.

		EXTERNO									OPORTUNIDADES							AMENAZAS						
		INTERNO									O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	A1	A2	A3	A4	A5
FORTALEZAS	F1	8	5	5	10	1	3	3	1	3	1	10	1	3	3	1	1	1	10	1	3	3	1	1
	F2	10	1	3	5	3	5	1	3	3	1	1	10	5	3	1	3	1	1	10	5	3	1	3
	F3	8	1	3	1	3	1	1	3	3	5	5	1	3	5	5	3	5	5	1	3	5	5	3
	F4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1
	F5	1	8	1	3	3	1	1	1	3	5	3	1	1	5	5	3	5	3	1	1	5	5	3
	F6	1	1	1	3	3	1	1	3	1	8	5	1	3	5	1	3	8	5	1	3	5	1	3
	F7	5	5	3	3	1	1	8	1	1	8	1	5	10	1	1	5	8	1	5	10	1	1	5
	F8	5	10	3	3	1	3	3	1	1	1	3	5	5	1	3	3	1	3	5	5	1	3	3
DEBILIDADES	D1	10	3	5	5	3	3	5	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1
	D2	3	5	3	3	1	3	3	1	3	1	3	1	3	1	1	5	1	3	1	3	1	1	5
	D3	1	3	3	5	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3

D4	1	3	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5
D5	5	10	3	8	3	3	1	1	1	1	1	1	10	3	1	1	5
D6	5	1	3	10	1	5	8	1	1	1	1	3	1	10	1	1	3

Fuente: Palencia, et al (2013) Planeación Estratégica, diseñando la estrategia ganadora
 Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Una vez estructurada la matriz de factores estratégicos, se toma en consideración las puntuaciones valoradas con una escala de 10, lo cual ha permitido establecer 12 estrategias divididas en: ofensivas, defensivas, de reacción y de adaptación, como se muestra en la tabla 47-4.

Tabla 47-4: Clasificación de Estrategias FO FA DO DA

N°	Cruce Variables	Factor 1	Factor 2	Tipo de estrategia	Estrategia
1	F1O4	Servicio y atención a clientes personalizada.	Aprobación de líneas de crédito	OFENSIVA	Calificar líneas de crédito con presupuesto de inversión por un año.
2	F2O1	Desarrollo de nuevas iniciativas de negocio	Capacidad de pago de clientes.	OFENSIVA	Desarrollar nuevas iniciativas de negocio en función de la capacidad de pago actual del cliente
3	F8O2	Bases de clientes segmentados	Utilización de plataformas tecnológicas	OFENSIVA	Incentivar a la base de clientes objetivo la utilización de la banca on line
4	F1A2	Servicio y atención a clientes personalizada	Altos niveles de endeudamiento de los clientes.	REACCIÓN	Crear un plan de subrogación de deudas que incluya capital de trabajo e inversión.
5	F2A3	Desarrollo de nuevas iniciativas de negocio	Competencia desleal local (tasa de interés).	REACCIÓN	Negociación de tasa de interés sobre discrecionalidad permitida de acuerdo a plazo, monto y destino de crédito.

N°	Cruce Variables	Factor 1	Factor 2	Tipo de estrategia	Estrategia
6	F7A4	Calificación de riesgo AAA.	Plataformas tecnológicas innovadoras de la competencia.	REACCIÓN	Desarrollar créditos a corto plazo sobre base de clientes con record de pago positivo o con garantías constituidas
7	D1O1	Elevada concentración en la concesión de créditos.	Capacidad de pago de clientes.	ADAPTA-CIÓN	Diversificación del portafolio de clientes
8	D5O2	Direccionamiento de visitas a clientes.	Utilización de plataformas tecnológicas.	ADAPTA-CIÓN	Elaborar un plan de seguimiento a la vinculación de clientes target por parte de asesores de negocios y servicios
9	D6O4	Cumplimiento presupuestario de crédito.	Aprobación de líneas de crédito	ADAPTA-CIÓN	Realizar una proyección por cliente sobre productos financieros de acuerdo a su actividad
10	D1A2	Elevada concentración en la concesión de créditos	Alto nivel de endeudamiento	DEFENSIVA	Ajustar la tabla de amortización de acuerdo a actividad del cliente con pagos: mensual, trimestral, semestral o a término.
11	D5A3	Direccionamiento de visitas a clientes.	Competencia desleal local (tasa de interés).	DEFENSIVA	Aplicar tasas de interés acorde a la segmentación de cartera de crédito.

N°	Cruce Variables	Factor 1	Factor 2	Tipo de estrategia	Estrategia
12	D6A4	Cumplimiento presupuestario de crédito.	Plataformas tecnológicas innovadoras de la competencia.	DEFENSIVA	Utilizar herramientas tecnológicas para la aprobación de créditos en forma masiva

Fuente: Tabla 46-4

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Con la priorización de factores estratégicos, se establecen las estrategias a ser implementadas:

Tabla 48-4: Matriz Estrategias FO FA DO DA

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FACTORES INTERNOS	O4 Aprobación de líneas de crédito.
O1 Capacidad de pago de clientes		A3 Competencia desleal interna (tasa de interés).
O2 Utilización de la plataforma tecnológica		A4 Plataformas tecnológicas innovadoras de la competencia
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO OFENSIVAS	ESTRATEGIAS FA REACCION
F1 Servicio y atención a clientes personalizada.	F1 O4 Calificar líneas de crédito con presupuesto de inversión por un año.	F1 A2 Crear un plan de subrogación de deudas que incluyan capital de trabajo e inversión.
F2 Desarrollo de nuevas iniciativas de negocio Bases de clientes segmentados.	F2 O1 Desarrollar nuevas iniciativas de negocio en función de la capacidad de pago actual del cliente.	F2 A3 Negociar la tasa de interés sobre discrecionalidad permitida de acuerdo a plazo, monto y destino de crédito.
F8 Bases de clientes segmentados	F8 O2 Incentivar a la base de clientes objetivo la utilización de la banca on line.	F7 A4 Desarrollar créditos a corto plazo, sobre bases de clientes con record positivo de pagos o con garantías constituidas.
F7 Calificación de riesgo AAA.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO ADAPTACION	ESTRATEGIAS DA DEFENSIVAS
D1 Elevada concentración en la concesión de créditos.	D1 O1 Diversificar el portafolio de clientes.	D1 A2 Ajustar la tabla de amortización de acuerdo a la actividad del cliente con pagos: mensual, trimestral, semestral o a término.
D5 Direccionamiento de visitas a clientes	D5 O2 Elaborar un plan de seguimiento a la vinculación de clientes target por parte de los asesores de negocios y servicios.	D5 A3 Aplicar tasas acordes a la segmentación de la cartera de crédito.
D6 Cumplimiento presupuestario de crédito	D6 O4 Realizar una proyección por cliente sobre productos financieros de acuerdo a su actividad.	D6 A4 Utilizar herramientas tecnológicas para la aprobación de créditos en forma masiva.

Fuente: Tabla 47-4

4.4 Propuesta

4.4.1 Datos Informativos

Tema: Estrategias Financieras para oficinas Banco Internacional de la ciudad de Riobamba

Empresa: Banco Internacional S.A.

Gerente de Agencia Riobamba (Centro)

Gerente de Agencia Riobamba (Daniel León Borja)

Gerente Zona Sierra Centro (base Ambato).

4.4.2 Estrategias Financieras para el crecimiento económico – social de Banco Internacional en las oficinas de Riobamba períodos 2018 – 2020.

Una vez realizado el análisis correspondiente a la entidad caso de estudio, se presentan doce estrategias, cuya finalidad es contribuir al crecimiento económico social.

Orden: Columnas (FO DO FA DA).

E1. Desarrollar nuevas iniciativas de negocio en función de la capacidad de pago actual del cliente.

E2. Incentivar la utilización de banca on line

E3. Calificar líneas de crédito con presupuesto de inversión en un año.

E4. Diversificar el portafolio de clientes

E5. Elaborar un plan de seguimiento a la vinculación de clientes target por parte de los asesores de negocios y servicios.

E6. Realizar proyección por cliente sobre productos financieros de acuerdo a su actividad.

E7. Crear un plan de subrogación de deudas que incluyan capital de trabajo e inversión.

E8. Negociar tasa de interés sobre discrecionalidad permitida de acuerdo a plazo, monto y destino del crédito.

E9 Desarrollar propuestas de crédito, sobre bases de clientes con record positivo de pagos o garantías constituidas.

E10. Ajustar la tabla de amortización de acuerdo a la actividad del cliente con pagos: mensual, trimestral, semestral o a término.

E11. Aplicar tasas de interés acorde a la segmentación de la cartera de crédito.

E12. Utilizar herramientas tecnológicas para la aprobación de créditos en forma masiva.

Estructuradas las estrategias financieras, en función del direccionamiento estratégico, su costo de implementación será de USD 3.750. Seguidamente se procede a determinar el nivel de impacto de cada estrategia mencionada. se construyó una matriz de doble entrada, en las filas se ubican las estrategias y en las columnas las variables de impacto que la gerencia de las Oficinas de Riobamba de Banco Internacional coincide y consideran significativas para priorizar el orden en la ejecución de las estrategias (Sangucho, 2011). Para las variables de impacto se estableció un porcentaje de ponderación acorde a la naturaleza de la institución, como se muestra en la tabla 49. Las ponderaciones de impacto son:

- Impacto Nulo = 0
- Impacto Bajo = 1
- Impacto Medio =3
- Impacto Alto = 5
- Impacto Muy Alto = 10.

Tabla 49-4: Matriz estratégica de impacto

ESTRATEGIAS	VARIABLES DE IMPACTO					
	IMAGEN CORPORATIVA	RENTABILIDAD	CLIMA LABORAL	COSTO DE EJECUCIÓN	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	PROMEDIO TOTAL %
	20%	30%	5%	10%	35%	100%
E1.	10	10	10	3	10	9,3%
E2.	10	0	5	0	10	5,75%
E3.	10	10	10	5	10	9,5%
E4.	10	10	3	3	10	8,95%
E5.	10	0	3	0	10	5,65%
E6.	5	3	1	1	10	5,55%
E7.	10	3	10	5	10	7.4%
E8.	3	3	0	0	10	5%
E9.	10	10	10	0	10	9%
E10.	3	1	1	1	10	4,55%
E11.	5	3	0	0	5	3,65%
E12.	10	10	3	0	10	8,65%

Fuente: Sangucho, 2011

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Con las calificaciones obtenidas en la tabla 49-4, se procede a establecer el orden de aplicación de las estrategias planteadas como se muestra en la tabla 50-4, de acuerdo al promedio total obtenido luego de la sumatoria de los pesos asignados de acuerdo a las cinco variables de impacto:

- Satisfacción del cliente 35%
- Rentabilidad 30%
- Imagen corporativa 20%
- Costo de ejecución 10%
- Clima laboral 5%.

Tabla 50-4: Matriz Orden de Implementación Estratégica

ORDEN DE IMPLEMENTACIÓN	ESTRATEGIA	CALIFICACIÓN
1	E3.	9.5
2	E1.	9.3
3	E9.	9
4	E4.	8.95
5	E12.	8.65
6	E7.	7.40
7	E2.	5.75
8	E5.	5.65
9	E6.	5.55
10	E8.	5
11	E10.	4.55
12	E11.	3.65

Fuente: Tabla 49-4

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

DESCRIPCION DE LAS ESTRATEGIAS.

Tabla 51-4: Descripción de Estrategias

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
E1. Calificar líneas de crédito con presupuesto de inversión en un año.	Calificar líneas de crédito con presupuesto de inversión de un año, esta planificación otorga al cliente la posibilidad de ir desembolsando de acuerdo a su cupo aprobado y requerimiento los valores que considere y notificará a la Institución con 48 horas de anticipación para la generación de documentos y acreditación, lo que permite que los clientes cuenten con la confianza y el respaldo para sus negociaciones oportunas.
E2 Desarrollar nuevas iniciativas de negocio en función de la capacidad de pago actual del cliente.	Desarrollar las nuevas iniciativas de negocio en función de la capacidad de pago actual del cliente, al conocer el carácter crediticio de los clientes se otorga apoyo y respaldo a las nuevas líneas de negocio (proyectos) para diversificación.
E3 Desarrollar propuestas de crédito, sobre bases de	Desarrollar propuestas de crédito, sobre bases de clientes con record positivo de pagos o garantías constituidas, la imagen y

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
clientes con record positivo de pagos o garantías constituidas.	confianza ganada por los clientes para el Banco se puede transformar en crédito pre-aprobados para desembolso inmediato.
E4 Diversificar el portafolio de clientes	Diversificar el portafolio de clientes, con la inclusión al portafolio de nuevos clientes naturales y jurídicos basados en referidos e incluso vincular nuevos productos a clientes existentes.
E5 Utilizar herramientas tecnológicas para la aprobación de créditos en forma masiva.	Con la negociación de empresas nuevas o vinculadas que faciliten la información de sus colaboradores. Utilizar herramientas tecnológicas para la aprobación de créditos en forma masiva.
E6 Crear un plan de subrogación de deudas que incluyan capital de trabajo e inversión	Crear un plan de subrogación de deuda que incluya capital de trabajo e inversión, atractivo para el análisis y la vinculación de nuevos clientes.
E7 Incentivar la utilización de la banca on line	Incentivar la utilización de la banca on line, lo que facilita al cliente manejar desde su oficina todos los aplicativos.
E8 Elaborar un plan de seguimiento a la vinculación de clientes target por parte de los asesores de negocios y servicios.	Elaborar un plan de seguimiento a la vinculación de clientes target por parte de los asesores de negocios y servicios, la habilidad comercial gerencial consiste en desarrollar y consolidar equipos de trabajo, por tanto los asesores deben contar con herramientas y dirección que les permita involucrarse en cada estrategia.
E9 Realizar proyección por cliente sobre productos financieros de acuerdo a su actividad.	Realizar proyección de clientes sobre productos financieros de acuerdo a su actividad, la visita in situ por parte del área comercial a los clientes permite determinar y empaquetar productos y servicios de acuerdo al requerimiento de los clientes.
E10 Negociar tasa de interés sobre discrecionalidad permitida.	Negociar tasa de interés sobre discrecionalidad permitida de acuerdo al plazo, monto y destino del crédito (potestad de la Vicepresidencia Comercial).
E11 Ajustar la tabla de amortización de acuerdo a la actividad del cliente con pagos: mensual, trimestral, semestral o a término.	Ajustar la tabla de amortización de acuerdo a la actividad del cliente con pagos mensual, trimestral, semestral o término, para facilitar a los clientes en el tiempo que el retorno de su inversión se ajuste al periodo de pagos.

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
E12 Aplicar tasas acorde a la segmentación de la cartera de crédito.	Aplicar tasa de interés acorde a la segmentación de la cartera de crédito y su consideración de pyme, empresarial o corporativo (nivel de ingresos declarados de acuerdo al último impuesto a la renta).

Fuente: Tabla 48-4.

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

Una vez estructuradas las estrategias, se estableció los planes operativos de las cinco primeras como se muestra a continuación (por puntajes obtenidos superiores al 8%)

Estrategias a implementar

A continuación se describen las estrategias a ser implementadas:

EI 1. Calificar líneas de crédito con presupuesto de inversión en un año.

Objetivo: Mejorar el nivel de satisfacción del cliente. (Perspectiva Clientes).

Tabla 47-4: Plan Operativo Estrategia a Implementar 1

ACTIVIDAD	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA TRIMESTRAL				RECURSOS			RESULTADO ESPERADO	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD	SENTIDO	META
			1	2	3	4	HUMANOS	MATERIA-LES	FINANCIE-ROS						
Levantamiento de información, con clientes del mercado objetivo.	Realizar una base de datos con clientes segmentos: empresas, negocio propio e independientes.	Gerente, Asesor de Negocios y Asesor de Servicios		X		X	X	X	400	Base de potenciales clientes nuevos y actuales que por operatividad demanden líneas de crédito.	Índice de clientes	Clientes nuevos / Clientes actuales	%	Incremento	80%
Visitas in situ para proyección.	Análisis de información financiera y requisitos.	Gerente		X		X	X	X	300	Confirmar formalidad de clientes obligados a llevar contabilidad	Índice de clientes	Clientes nuevos / Clientes actuales	%	Incremento	80%
Presupuesto de Inversión por un año	Proyectar los requerimientos de clientes en línea de crédito.	Gerente, Asesor de Negocios		X		X	X	X	300	Ingreso de líneas de crédito para capital de trabajo e inversión.	Nivel de Intermediación	Colocaciones/ Pasivo	%	Incremento	80%

EI 2. Desarrollar nuevas iniciativas de negocio en función de la capacidad de pago actual del cliente.

Objetivo: Ofertar soluciones financieras para los clientes (perspectiva Clientes).

Tabla 53-4: Plan Operativo Estrategia a Implementar 2

ACTIVIDAD	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA TRIMESTRAL				RECURSOS			RESULTADO ESPERADO	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD	SENTIDO	META
			1	2	3	4	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS						
Contribución al desarrollo económico.	Visitas y cercanía a clientes top 100 de la base para apoyo crediticio a nuevas iniciativas	Gerente, Asesor de Negocios y Asesor de Servicios		X		X	X	X	100	Calificación crédito productivo, vivienda, consumo o microcrédito.	Nivel de Inter.	Colocaciones/ Pasivo Total	%	Incremento	90%
Análisis de clientes nuevos y perspectiva de negocio.	Analizar la capacidad de pago actual del cliente con información financiera formal.	Gerente, Asesor de Negocios	X	X	X		X	X	100	Colocaciones efectivas	Nivel de Inter.	Colocaciones/ Pasivo Total	%	Incremento	90%

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

EI 3. Desarrollar propuestas de crédito, sobre bases de clientes con record positivo de pagos o garantías constituidas. **Objetivo:** Realizar seguimiento y control integral (perspectiva de Procesos).

Tabla 54-4: Plan Operativo Estrategia a Implementar 3

ACTIVIDAD	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA TRIMESTRAL				RECURSOS			RESULTADO ESPERADO	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD	SENTIDO	META
			1	2	3	4	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS						
Levantamiento de información.	Bases de datos sobre clientes con record positivo de pago y sobre hipotecas sin riesgo o con créditos próximos a cancelar	Gerente, Asesor de Negocios y Asesor de Servicios		X		X	X	X	50	Base de Datos para visitas	Nivel de Inter. Financiera	Colocaciones/ Pasivo Total	%	Incremento	90%
Contactar a clientes para propuestas de retanqueo crediticio	Actualizar información básica y financiera para instrumentar el crédito.	Gerente, Asesor de Negocios	X	X	X	X	X	X	50	Colocaciones efectivas	Nivel de Inter. Financiera	Colocaciones/ Pasivo Total	%	Incremento	90%

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

EI 4. Diversificar el portafolio de clientes

Objetivo: Incrementar los niveles de rentabilidad (perspectiva financiera).

Tabla 55-4: Plan Operativo Estrategia a Implementar 4

ACTIVIDAD	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA TRIMESTRAL				RECURSOS			RESULTADO ESPERADO	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD	SENTIDO	META
			1	2	3	4	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS						
Adicionar productos y servicios a clientes cautivos.	Evaluar a clientes que registren un solo producto, para incrementarlos y crear barreras de salida.	Asesor de Negocios, Asesor de Servicios y Jefe Operativo.		X		X	X	X	100	Gestión de productos	Índice de clientes	Clientes nuevos / Clientes actuales	%	Incremento	90%
Vincular clientes nuevos del mercado objetivo.	- Generar un portafolio de potenciales clientes con la ayuda de bases de datos locales. - Referidos de clientes.	Gerente, Asesor de Negocios	X	X	X	X	X	X	400	Gestión de productos	Índice de clientes	Clientes nuevos / Clientes actuales	%	Incremento	90%

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

EI 5 Utilizar herramientas tecnológicas para la aprobación de créditos en forma masiva.

Objetivo: Innovar los sistemas de información (perspectiva aprendizaje y crecimiento).

Tabla 56-4: Plan Operativo Estrategia a Implementar 5

ACTIVIDAD	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA TRIMESTRAL				RECURSOS			RESULTADO ESPERADO	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD	SENTIDO	META
			1	2	3	4	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS						
Levantamiento información empresas vinculadas	Visitar a empresas para requerimiento de bases de sus colaboradores y validar para pre-aprobación.	Gerente, Asesor de Negocios.	X	X	X	X	X	X	100	Colocaciones	Nivel de Inter. Financiera	Colocaciones/ Pasivo Total	%	Incremento	90%
Levantamiento información empresas nuevas	Calificar las empresas a vincular con las bases de empleados para pre aprobación.	Gerente, Asesor de Negocios.	X	X	X	X	X	X	100	Colocaciones	Nivel de Inter.	Colocaciones/ Pasivo Total	%	Incremento	90%
Verificar la transaccionabilidad	Realizar seguimiento de las transacciones de cada usuario como pago proveedores y clientes.	Asesor de Negocios, Asesor de Servicios, Jefe Operativo.	X	X	X	X	X	X	100	Gestión de referidos	Índice de clientes	Clientes nuevos / Clientes actuales	%	Incremento	90%

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

4.4.3 Evaluación de Estrategias

La evaluación estratégica consistirá en ir valorando de manera trimestral el cumplimiento de cada actividad relacionada con las estrategias financieras, de acuerdo a cada instrucción, así reflejará quien es el responsable, la definición del resultado y sus equivalentes, la calificación obtenida con un gráfico de semaforización para dar impacto al resultado y finalmente detallar el plan de acción específico a través de una retroalimentación de doble vía, con las propuestas del Colaborador y Gerente de Oficina, a fin de garantizar el avance de la estrategia, cumplir con la meta esperada y con dirección a la escala excepcional.

Tabla 57-4: Evaluación de Estrategias

RESPONSABLE:

FECHA:

TRIMESTRE:

ESCALA	DEFINICIÓN	CALIFICACIÓN	GRÁFICO
EXCEPCIONAL	SUPERA LA META CON UN MARGEN SIGNIFICATIVO > 90%	10	
ESPERADO	ALCANZA LA META CON UN MARGEN DE > 70% HASTA= 90%	5	
MEJORABLE	CUMPLIMIENTO POR DEBAJO DEL < 70%	1	

Elaborado por: Glenda Santillán, 2018

CONCLUSIONES

Ejecutado el trabajo investigativo se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Se aplicó la prueba estadística de chi-cuadrado, con la finalidad de probar la hipótesis de investigación. Pudo concluirse que los ítems de la variable independiente “Estrategias Financieras” y la variable dependiente “Crecimiento Económico Social” se encuentran relacionadas; adicional se demostró la fiabilidad en la información, mediante el cálculo del Alfa de Cronbach. De esta manera se comprobó la hipótesis, es decir “las estrategias financieras si aportan significativamente al crecimiento económico social”, respecto al caso de estudio. En el diagnóstico sobre la gestión financiera de captaciones y colocaciones, revisado desde el año 2015 en las oficinas de Riobamba se muestra dinámico los pasivos con un manejo de importantes cifras con crecimiento en productos a la vista y plazo, siendo un aporte importante para el cumplimiento de metas en la Región y para la Institución en general. En la colocación de cartera de crédito su rasgo es prácticamente constante por lo que se demanda de estrategias financieras locales que permitan la orientación de resultados y el aporte financiero a los clientes.
- Es esencial contar con productos financieros de calidad y superior es brindar un servicio transparente, confiable y que genere alto grado de satisfacción en los clientes internos y externos, que se gestione el desarrollo y capacitación del talento humano seguido de innovar los sistemas de información, realizar un seguimiento y control integral a través de sus líderes así como perseguir el nivel de retención y vinculación de nuevos clientes a la bancarización con la oferta de centrar la atención en el nivel de satisfacción al cliente, ampliar las soluciones financieras, con una eficiente y prudente administración, que aporten económica y socialmente al desarrollo de nuestro país.
- Con un análisis a los factores internos y externos de la empresa (FODA), se reconoció las variables más importantes. Se jerarquizaron las fortalezas y oportunidades detectadas a través de la Matriz de Holmes y jerarquización para las debilidades y amenazas a través del Método de Ishikawa. Seguidamente la priorización de los factores estratégicos a través de la Matriz de doble entrada FODA para calificar el grado de relación con 10 puntos cuando es “muy alta”. Se establecieron doce estrategias financieras divididas en ofensivas, defensivas, de reacción y de adaptación. Las cinco primeras estrategias financieras registran su plan operativo que principalmente incluye: actividad, responsable, cronograma trimestral, resultado esperado, meta. Finalmente la estructura de medición de las estrategias financieras, visualmente cuantificable a través de los colores de semaforización.

RECOMENDACIONES

- Con los resultados obtenidos en la comprobación de hipótesis (correlación entre las variables: “Estrategias Financieras” y “Crecimiento Económico Social”), se recomienda a la administración aplicar todas las estrategias financieras sobre el manejo de cartera de crédito y administración de recursos a la vista y plazo. Es primordial el crecimiento en número y monto de las propuestas crediticias, dirigidas a todos los sectores: comercial, inmobiliario, consumo y microcrédito, para el desarrollo y mejoramiento de los beneficiarios de acuerdo al destino o direccionamiento de fondos. Adicional las estrategias financieras son una herramienta de gestión gerencial para garantizar el desempeño de niveles de intermediación financiera competentes de acuerdo a cada realidad de las diferentes ciudades del Ecuador, donde la Institución mantiene presencia. Se recomienda buscar siempre la satisfacción de los clientes con un modelo de negocios de largo plazo no solamente circunstancial, con enfoque a atender las necesidades del mercado objetivo.
- Es aconsejable que las oficinas de Banco Internacional de la ciudad de Riobamba mantengan una comunicación directa en las áreas operativa y comercial a fin de detectar oportunidades de negocio con los clientes cautivos y prospectos, para generar toma de decisiones puntuales que preserven la cercanía con los clientes, conocer las condiciones de la competencia, no perder posición en el mercado al contrario ganar cuota, contar con capacidades internas, desarrollo de las fortalezas y conseguir un compromiso y disciplina de todos los elementos que conforman la Organización.
- Se sugiere que las estrategias financieras diseñadas (jerarquizadas, priorizadas y valoradas de acuerdo a su impacto), se evalúen trimestralmente con seguimiento y control gerencial, a fin de detectar oportunidades de mejora en la concepción de liderazgo, diferenciación o enfoque e ir ajustando o diseñando nuevas alternativas en un entorno económico altamente cambiante, donde el grado de información y conocimiento crea acciones empresariales ganadoras. Que prevalezca siempre el índice de eficiencia de doble vía tanto para la institución financiera como para los usuarios o beneficiarios en el caso de créditos y cumplir con la función de incentivar a través del manejo de recursos (captaciones y colocaciones) al desarrollo económico y social.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Acharyya, M.** (2012). *Why the Current Practice of Operational Risk Management in Insurance is Fundamentally Flawed: Evidence From the Field.*
2. **ASOBANCA.** (Octubre de 2017). Obtenido de <http://www.asobanca.org.ec/prensa/noticias/asobanca-solicita-cambios-profundos-en-la-ley-organica-para-impulsar-la>
3. **Álvarez Miranda, D. H., Benites Escobar, E. A., & Lamas Untiveros, R. J. F.** (2017). *Plan estratégico aplicado para el Banco Financiero del Perú del 2017 al 2021.*
4. **Ansoff, H. I., Declerck, R. P., & Hayes, R. L.** (1976). From strategic planning to strategic management. In *International Conference on Strategic Management 1973: Vanderbilt University*. Wiley.
5. **Banco Central del Ecuador** (2017). *Boletines de Prensa PIB* Obtenido de : <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>
6. **Baños-Caballero, S., García-Teruel, P. J., & Martínez-Solano, P.** (2014). *Estrategias de financiación de las necesidades operativas de fondos y rentabilidad de la empresa.* *Universia Business Review*, (44).
7. **Barros, M., Retamozo, M., & González, D.** (2016). *Responsabilidad social empresarial.* *Semilla Dice*, (1).
8. **Bender, R.** (2013). *Corporate financial strategy.* Nueva York: Routledge.
9. **Sergio, C. D.** (2005). *Metodología de la investigación científica.* Editorial San Marcos.
10. **Castro, A. M., Castro, J. A. M., & Martínez, F. R. A.** (2014). *Administración financiera.* Grupo Editorial Patria.
11. **Chaves Navia, J. L.** (2014). *Desarrollo económico y social.*

12. **Contreras Sierra, E. R.** (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Pensamiento & Gestión, (35).
13. **De la Haza Barrantes, A.** *Los bancos y la responsabilidad social como medición del éxito*. Derecho PUCP, (64), 325-332.
14. **De La Cruz Marceliano, A.** (2016). *Estrategia de expansión y resultados económico financieros de Multicredit, años 2010-2015*.
15. **Flores, N. V.** (2015). *Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las pymes del sector comercio del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua* (Master's thesis).
16. **García, D. J., & Ochoa, S.** (2018). *Relación entre crecimiento económico y medio ambiente en Ecuador a nivel provincial (Promedio 2010-2015)*. Revista Amazónica Ciencia y Tecnología, 6(2), 99-112.
17. **García, M. D. G. R., & Navarro, M. S.** (2017). *Fundamentos empresariales*. ESIC Editorial.
18. **Gallizo, J. L., Moreno, J., & Salvador, M.** (2015). *Eficiencia bancaria en costes. ¿existe convergencia en la UE ampliada? /Cost banking efficiency. Is there convergence in the enlarged European Union?*. Revista Española de Financiación y Contabilidad, 44(4), 509.
19. **Holguín, M. M.** (2016). *Fundamentos de marketing*. Ecoe ediciones.
20. **Johnson, G.** (2016). *Exploring strategy: text and cases*. Pearson Education.
21. **Kaplan, R. S., & Norton, D. P.** (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
22. **Karadag, H.** (2015). *Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach*. Emerging Markets Journal, 5(1), 26.
23. **Kotler, P., & Kotler, M.** (2015). *8 maneras de crecer*. Edición México: Estrategias de marketing para desarrollar tu negocio. LID Editorial.
24. **Lobato, D. M.** (2015). *Estrategia de empresas*. Editora FGV.

25. **Lopera Echavarría, J. D., Ramírez Gómez, C. A., Zuluaga Aristazábal, M. U., & Ortiz Vanegas, J.** (2010). *El método analítico como método natural*. Nómadas, (25).
26. **Madroño, M.** (2016). *Administración financiera del circulante*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
27. **Madsen, T. L., & Walker, G.** (2015). *Modern competitive strategy*. McGraw Hill.
28. **Mankiw, N. G.** (2014). *Macroeconomía*. Antoni Bosch editor.
29. **Martínez, D., & Milla, A.** (2012). *Mapas Estratégicos*. Madrid: Diaz de Santos
30. **Medina Giacomozzi, A., & Severino González, P.** (2014). *Responsabilidad empresarial: generación de capital social de las empresas*. Contabilidad y Negocios, 9(17).
31. **Mintzberg, H.** (1978). *Patterns In Strategy Formation*, En: Management Science Xxiv(9), Pp. 934-948
32. **Narváez Gómez, G. A.** (2014). *Desarrollo del sector financiero como factor de crecimiento económico en Ecuador y América Latina* (Master's thesis, Quito: FLACSO Sede Ecuador).
33. **Nava, J., & Hernández, L.** (2014). *Estrategias financieras empresariales*. Grupo Editorial Patria.
34. **Navajo, P.** (2012). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores* (Vol. 6). Narcea Ediciones.
35. **Otzen, T., & Manterola, C.** (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. International Journal of Morphology, 35(1), 227-232.
36. **Pacheco, J. Castañeda, W y Caicedo C** (2002) *Indicadores Integrales de Gestión*.
37. **Palacios, C.** (2015). *Estrategias de creación empresarial*. 2da edición
38. **Palencia, J., García, H., Moreno, A., Rairán, C., Prado, P & Rodríguez, P.** (2013) *Planeación Estratégica, diseñando la estrategia ganadora*, Medellín: Corporación Industrial Minuto de Dios.

39. Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
40. Puente, M., Viñán, J. & Aguilar, J. (2017) *Planeación Financiera y Presupuestaria*. Riobamba: ESPOCH.
41. Sampieri Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF.
42. Sangucho, A (2011) *Planificación Estratégica*. Quito: Centro de Educación Continua EPN
43. Santamaría, E. (2015). *Estrategias financieras para incrementar los ingresos por servicios de tarjetas de crédito frente a las resoluciones de la junta bancaria, caso: Banco Guayaquil* (Master's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Económicas).
44. Spiegel, M (2008). *Estadística de Shaum*. México: Mc Graw Hill
45. Superintendencia de Banco (2017). Resolución No SB-2017-705. *CATÁLOGO ÚNICO DE CUENTAS PARA USO DE LAS ENTIDADES DE LOS SECTORES FINANCIEROS PÚBLICO Y PRIVADO*
46. Superintendencia de Bancos (2018) *LIBRO I.- NORMAS DE CONTROL PARA LAS ENTIDADES DE LOS SECTORES FINANCIEROS PÚBLICO Y PRIVADO* Obtenido de: https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wpcontent/uploads/downloads/2018/02/L1_XIII_cap_II.pdf
47. Vázquez-Maguirre, M., & Portales, L. (2014). *La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales*. Pensamiento & Gestión, (37).

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario de la Encuesta.



CUESTIONARIO DE ENCUESTAS
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS

ENCUESTA APLICADA CLIENTES BANCO INTERNACIONAL

Formulario No. _____

Objetivo: Evaluar la situación de manejo financiero actual de del Banco Internacional sucursal Riobamba, para establecer estrategias financieras con el propósito de contribuir al crecimiento económico social.

PRIMERA SECCION: INFORMATIVA

Género:

- a. Femenino
- b. Masculino

Edad:

- a. 18 – 30 años
- b. 31 – 50 años
- c. más de 50 años

Instrucciones: Marque con una X su respuesta (**seleccione solamente una alternativa**)

1. Actualmente qué tipo de cliente es usted en el Banco Internacional sucursal Riobamba

- | | |
|--|--------------------------|
| a. Ejecutivo | <input type="checkbox"/> |
| b. Profesional Independiente | <input type="checkbox"/> |
| c. Negocio Propio | <input type="checkbox"/> |
| d. Empresa (pequeñas, mediana, grande) | <input type="checkbox"/> |

SEGUNDA SECCION: EVALUACION AL SERVICIO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO SOCIAL

2. ¿Cómo considera usted la calidad del servicio ofrecido por la entidad bancaria?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| a. Excelente | <input type="checkbox"/> |
| b. Muy Bueno | <input type="checkbox"/> |
| c. Bueno | <input type="checkbox"/> |
| d. Regular | <input type="checkbox"/> |
| e. Deficiente | <input type="checkbox"/> |

3. ¿El banco ha respondido de manera oportuna a sus requerimientos?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| a. Excelente | <input type="checkbox"/> |
| b. Muy Bueno | <input type="checkbox"/> |
| c. Bueno | <input type="checkbox"/> |
| d. Regular | <input type="checkbox"/> |
| e. Deficiente | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Cómo ha sido el asesoramiento crediticio recibido en las oficinas de Banco Internacional en la ciudad de Riobamba?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| a. Excelente | <input type="checkbox"/> |
| b. Muy Bueno | <input type="checkbox"/> |
| c. Bueno | <input type="checkbox"/> |
| d. Regular | <input type="checkbox"/> |
| e. Deficiente | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Considera usted que los créditos que facilita Banco Internacional han contribuido al mejoramiento de su condición socio económica?

- a. Excelente
- b. Muy Bueno
- c. Bueno
- d. Regular
- e. Deficiente

6. Cómo considera Usted a la calidad de la información proporcionada sobre documentos y requisitos para acceder a un crédito en Banco Internacional?

- a. Excelente
- b. Muy Bueno
- c. Bueno
- d. Regular
- e. Deficiente

7. ¿Cómo considera usted la tasa de interés asignada con el proceso crediticio, comparado con la competencia?

- a. Excelente
- b. Muy Bueno
- c. Bueno
- d. Regular
- e. Deficiente

8. ¿Cómo considera usted el plazo otorgado en el segmento de crédito al cual aplicó?

- a. Excelente
- b. Muy Bueno
- c. Bueno
- d. Regular
- e. Deficiente

9. ¿Considera usted que los montos establecidos para créditos son?

- a. Excelente
- b. Muy Bueno
- c. Bueno
- d. Regular
- e. Deficiente

Gracias por su colaboración

Anexo B. Guía de Entrevista



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS

ENTREVISTA APLICADA A NIVEL EJECUTIVO DE BANCO INTERNACIONAL
OFICINAS RIOBAMBA

Objetivo: Realizar un diagnóstico sobre el manejo financiero relacionado a captaciones y colocaciones de recursos en Banco Internacional

1. ¿Qué enfoque de gerencia estratégica utiliza el Banco para el proceso de captaciones y colocaciones?

2. ¿Qué tipo de estrategias ha aplicado el Banco, existe una metodología establecida?

3. ¿El Banco realiza un pronóstico sobre el entorno? ¿Cómo se anticipa a las necesidades financieras de sus clientes potenciales?

4. ¿Cuál es la principal estrategia financiera encaminada a contribuir al crecimiento económico social, que resultados se ha obtenido en los últimos años?

5. ¿Cuáles son los criterios que utiliza la gerencia de Banco Internacional para el desempeño integral de las oficinas Riobamba?

6. ¿Cómo ha evolucionado la participación en el mercado local de Banco Internacional?

7. ¿Cómo se maneja los sistemas de gestión de riesgo crediticio en Banco Internacional?

8. ¿Cómo se analiza a la competencia en cuanto a estrategias de colocación?

9. ¿Cómo ha evolucionado la rentabilidad de las oficinas Riobamba de Banco Internacional en los últimos años?

10. ¿Existe un plan de acción que incluya: ¿responsables, cronograma e indicadores, direccionado a los mandos medios para garantizar el cumplimiento de metas?

**Anexo C. Diagnóstico de Evaluación Componentes de la oficina Banco Internacional
Riobamba**

DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN COMPONENTES DE LA OFICINA BANCO INTERNACIONAL RIOBAMBA						
CRITERIOS DE CALIFICACION: A. Cumple completamente con el criterio enunciado (10 puntos) B. cumple parcialmente con el criterio enunciado (5 puntos) C. Cumple con el mínimo del criterio enunciado (3 puntos) D. No cumple con el criterio enunciado (0 puntos)						
COMPONENTE DE SERVICIO		ATRIBUTO A CALIFICAR	CRITERIO DE EVALUACIÓN			
			A	B	C	D
			10	5	3	0
Contexto de la organización	1	Conocimiento pertinente de la política organizacional	10			
	2	Conocimiento del Reglamento Interno de la entidad bancaria		5		
	3	Nivel de Capacitación servicios financieros a la comunidad			3	
	4	Procesos operativos, productos y servicios, instalaciones físicas, ubicación geográfica		5		
	5	Disponibilidad de documentación e información de clientes de manera confiable y oportuna		5		
	6	Criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos.		5		
	7	Análisis de Riesgo crediticio	10			
		Subtotal	20	20	3	0
		Valor %	61%			
Liderazgo y Compromiso	1	Responsabilidad por parte de la alta dirección de la entidad bancaria	10			
	2	Riesgos y oportunidades que afectan a la conformidad del servicio bancario y satisfacción del cliente			3	

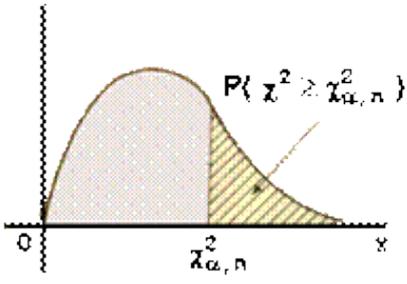
	3	Metas establecidas por la institución		5		
	4	La política de calidad está en función de los objetivos de la institución			3	
	5	Control de Cumplimiento de las metas			3	
	6	Incentivos por cumplimiento de metas		5		
	7	Estabilidad laboral		5		
	8	Sistematizada de la información financiera del cliente		5		
	9	Continuidad y disponibilidad del servicio		5		
		Subtotal	10	25	9	0
		Valor %	49%			
Planificación/ Procesos y Subprocesos	1	Riesgos y oportunidades en función de los resultados obtenidos			3	
	2	Información documentada sobre el cumplimiento de metas		5		
	3	Mapa de procesos definidos para la intermediación financiera			3	
	4	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso			3	
	5	Procesos caracterizados y documentados		5		
		Subtotal	0	10	9	0
		Valor %	38%			
Seguimiento y Control	1	Monitoreo de cumplimiento de metas		5		
	2	Disposición de métodos eficaces para garantizar la trazabilidad durante el proceso operacional.		5		
	3	Variación de fondos sobre los USD 50 000 realizados por los clientes en activos o pasivos		5		
		Subtotal	0	15	0	0
		Valor %	50%			
Capacidad de Talento Humano	1	Tiempo de capacitación y entrenamiento		5		
	2	Índice de rotación del personal		5		
	3	Adecuada formación y experiencia, se han adoptado medidas necesarias para asegurar que puedan adquirir la competencia necesaria		5		

	4	Retención del talento humano			3	
	Subtotal		0	10	3	0
	Valor %		33%			
Servicios Financieros	1	Tasas de Interés (activas y pasivas) competitivas	10			
	2	Información financiera diaria con posición y volumen		5		
	Subtotal		10	5	0	0
	Valor %		75%			

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO		
NUMERAL DE LA NORMA	% OBTENIDO	ACCIONES POR REALIZAR
CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	61%	MEJORAR
LIDERAZGO	49%	IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS
PLANIFICACION	38%	IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS
SEGUIMIENTO Y CONTROL	50%	MEJORAR
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	33%	IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS
SERVICIOS FINANCIEROS	75%	MEJORAR
Resultado del Diagnóstico		51%
Calificación global del micro entorno		MEDIO

NIVEL DE EVALUACIÓN	ALTO	80% - 100%
	MEDIO	50% - 79%
	BAJO	MENOR DE 50%

Anexo D. Tabla de Chi Cuadrado Calculado

					
Probabilidad de un valor superior					
Grados de libertad	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	10.8327	7,88
2	4,61	5,99	7,38	13.815	10,60
3	6,25	7,81	9,35	16.266	12,84
4	7,78	9,49	11,14	18.4662	14,86
5	9,24	11,07	12,83	20.5147	16,75
6	10,64	12,59	14,45	22.4575	18,55
7	12,02	14,07	16,01	24.3213	20,28
8	13,36	15,51	17,53	26.1239	21,95
9	14,68	16,92	19,02	27.8767	23,59
10	15,9872	18,3070	20,4832	23,2093	25,1881
11	17,2750	19,6752	21,9200	24,7250	26,7569
12	18,5493	21,0261	23,3367	26,2170	28,2997
16	23,5418	26,2962	28,8453	31,9999	34,2671