



En la creación de un sistema de Planificación Estratégica, está la solución a las Instituciones Financieras del Cantón Celica.

Ligia Maribel Romero Granda
ligimari29@hotmail.com / ligi_ec@yahoo.com
0986418283 – 0997595237
Escuela Superior Politécnica del Ejército
Campus Sangolquí
Quito – Ecuador

RESUMEN.-

Si hay algo que reconoce el sistema financiero ecuatoriano, es el constante crecimiento organizacional pues durante el transcurso de los dos últimos años 2011 y 2012, se ha pretendido mejorar la banca pública de acuerdo a las reformas del actual mandatario el Econ. Rafael Correa Delgado; pues se está haciendo una reactivación del sistema de cartera de préstamos; tomando en consideración algunos factores socioculturales que se enumeran así: ingresos percibidos, impuestos, mercado socio laboral, entre otros. Las actividades realizadas por la población ecuatoriana¹, permiten ofrecer los distintos servicios bancarios, independientes del sexo, la edad y hábitos de consumo.

Todos estos cambios y todas estas necesidades son un modesto ejemplo de identificar los sectores más vulnerables en la economía ecuatoriana, por lo tanto el *Plan Estratégico de la Empresa Pública: Banco Nacional de Fomento Sucursal Celica 2014-2018*; permite identificar todos los proyectos financieramente viables que mantengan la misión, visión, valores corporativos, el personal responsable, los posibles resultados que se obtienen durante la vigencia de éste Plan Estratégico y finalmente el establecimiento de Objetivos Estratégicos, Indicadores de Gestión, Procesos Organizacionales, todos los medios y las metas planteados de acuerdo a la jurisdicción del Gobierno Administrativo Central del BNF.

Al detectar entre las necesidades financieras del cantón Celica y conociendo el incremento de corresponsales no bancarios, sin duda alguna era posible crear un Manual de Planificación Estratégica que resuma todas las necesidades financieras tanto de la Organización BNF- Celica cómo de sus clientes; la mayoría de sus pobladores dedicados a la agricultura, ganadería (vacuna, porcina, equina), al comercio y un escasísimo sector a la industria del queso y panela. Todas estas características permiten

¹ Población económicamente activa (18-65 años), este segmento está conformado por seis millones de habitantes que poseen un trabajo estable o por horas y perciben un ingreso de acuerdo a lo establecido por el Gobierno Central.



MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

que el BNF- Celica atienda al micro-productor para dinamizar la economía local y de sus parroquias aledañas.

Palabras Claves.- Sistema, Proyectos y necesidades financieras; Banca Pública; Cartera de Préstamos; Servicios Bancarios; Gestión de Procesos; Micro-productor.

ABSTRACT.-

If there is something that know the ecuadorian financial system, is the organizational develop during the last two years 2011 and 2012, has been pretend improve the public bank, according to Econ. Rafael Correa Delgado's laws, is having the reactivation of giving money system, according to social and cultural factories such as: salary, task, social laboring market. The activities those Ecuadorian population making, giving the diversity bank-stock, independences of sex, age and consume behavior.

All these changes and all these necessarinesses are a modest example to identify the vulnerable areas in the Ecuadorian economy, as soon as *The Plan Estratégico de la Empresa Pública: Banco Nacional de Fomento Sucursal Celica 2014 – 2018*, give identify all projects that are viable, keep the mission, vision, corporatizes values, the coach, the results that give this Strategic Plane and finally makes the Strategies objectives, KPI'S, Organizational Process, all mediums and metes established according the BNF Central Administration Government.

To find between the financier necessity of Celica downtown, and knowing the develop of banking-house, was necessary make a Manual de Planificación Estratégica, that abstract all financiers necessity as soon as The BNF – Celica Organization as their clients; the most habitants are dedicates to agriculture, animal husbandry, trading and a few habitants to chess and sweet industry. All this characteristics gift that the BNF-Celica to pay attention to micro-productive to develop the local economy and small villages near to Celica.

Key words.- System, Projects and financial necessarinesses, Public Bank, Loan Portfolio Bank, Bank-stock services, Process' Gestations; Micro-productive.

METODOLOGÍA.-

Toda metodología bibliográfica y empírica implica el desarrollo de una investigación de campo a través de información primaria y secundaria. Las entrevistas personales a los miembros de dicha Institución, es decir visitas periódicas al Gerente Comercial de la Sucursal, sondeos a quienes laboran en ésta Institución, forman parte de información



MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

primaria de investigación. Ésta metodología se complementa con información secundaria proporcionada desde las páginas electrónicas del BNF- Matriz Quito, además del Ministerio de Finanzas, Superintendencia de Bancos y Seguros, Banco Central del Ecuador, Corporación Financiera Nacional, Banco Pichincha, Banco de Guayaquil, Artículos Dineros Club, Corporación Andina de Fomento, Contraloría General del Estado; en todos éstos recursos electrónicos se encuentra información del acontecer nacional, regional y local; otra fuente de consulta, en cuanto a funcionamiento financiero y administrativo, ha sido tomada de las revistas electrónicas de economía nacional entre ellas: Vistazo, Líderes, Ekos y Gestión. Los complementos estadísticos y base de datos han sido recolectados de los enlaces web INEC, FLACSON, BID, entre otros y por supuesto de toda la doctrina financiera ecuatoriana, legalmente establecida y vigente para éste 2013.

Otro repositorio de consulta han sido tesis de grado desarrolladas en las Universidades: Técnica Particular de Loja, Superior Politécnica del Ejército, Politécnica Nacional, Universidad de Chimborazo, Universidad Andina Simón Bolívar, Politécnica del Litoral (Escuela de Economía y Negocios) cuya relevancia investigativa ha sido en cuanto a la composición del Sistema financiero ecuatoriano y la implementación de Manuales de Procesos Administrativos o Diseños e implementación de BalancedScorecard; algunos otros recursos valiosos a ser analizados han sido citas contextuales de artículos de periódico especialmente del Diario el Telégrafo.

Con lo antes descrito, cabe indicar que la investigación de tesis realizada, guarda concordancia con los contenidos académicos desarrollados en la *Maestría de Planificación y Dirección Estratégica Octubre 2011 – Octubre 2012*, impartida en la ciudad de Quito por la Escuela Superior Politécnica del Ejército; cuyo objetivo primordial es contribuir al desarrollo académico, profesional y personal de maestrantes de distintas cátedras académicas entre ellas vinculación con la económica que es mi especialización de pregrado.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.-

La creación del presente Manual de Planificación Estratégica ha permitido identificar las amenazas existentes en el Sector en cuanto a brindar intermediación financiera se refiere y para nuestra Institución objeto de estudio, sus rivales financieros más cercanos son: CACPEC – Celica y CADECOC Celica con una participación desde el año 1991 y 2006 respectivamente.

A partir del último trimestre del 2012, se encuentran operando en este Cantón, dos agencias de *Mi Vecino* del Banco Pichincha y tres agencias del *Banco del Barrio*



MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

pertenecientes al Banco de Guayaquil. Contando con la presencia de todos estos corresponsales que brindan servicios financieros, el BNF – Celica se mantiene como líder con sus 39 años de servicio a la comunidad celicana; su apertura data del 11 de Diciembre de 1974, para su creación contó con la gestión de las autoridades encargadas del Cabildo cantonal asumiendo el control y la buena marcha del BNF en beneficio del sector urbano y rural de Celica. Actualmente son 12 servidores públicos, sus años de experiencia oscilan entre los 3 a los 31 años de servicio, quienes además atienden al público y brindan a través del BNF Celica los servicios de: aperturas de cuentas corrientes y de ahorros, transferencias interbancarias, emisión y administración de tarjetas de débito, negociaciones en certificados de inversión, recaudaciones de los servicios básicos de los hogares celicanos a través del Puntomático, alianza estratégica con el Banco del Pacífico, pagos del BDH, recaudaciones del IECE, estudio y desembolsos monetarios por concepto de créditos productivos y microcréditos, además para compensar sus transacciones en el mercado exterior cuentan con la emisión y pago de giros nacionales y remesas procedentes del exterior.

Ilustración 1: ESTRUCTURA FÍSICA Y ADMINISTRATIVA DEL BNF - CELICA



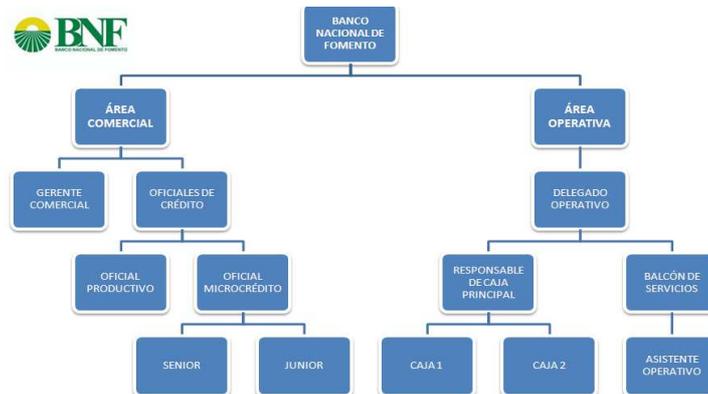
1. *Instalaciones del BNF Dir. Manuela Cañizares y J. Cuero y Caicedo.*
2. *Área Comercial oficiales de crédito.*
3. *Gerente Comercial Ing. Ma. Gabriela Rey*
4. *Balcón de Servicios Financieros.*
5. *Atención al Público*



MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El BNF – Celica, bajo administración de Matriz Quito, ha construido un esquema organizacional de tipo vertical, éste esquema ha promovido la interrelación entre los Departamentos Operativo y Comercial. A continuación la presentación del organigrama funcional:

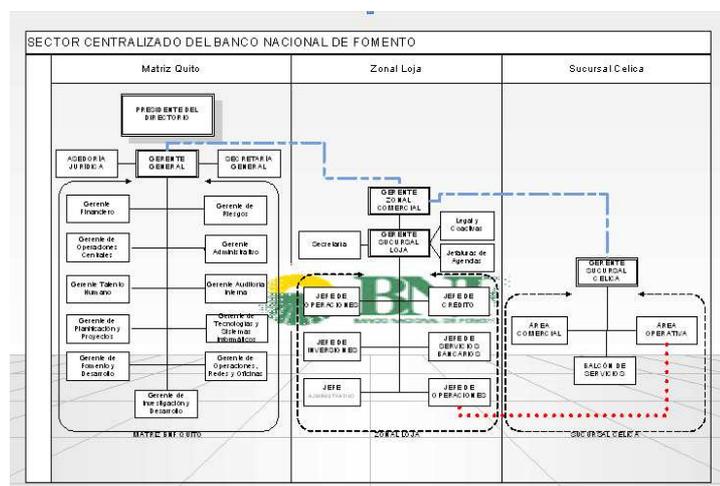
Ilustración 2: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL BNF - CELICA



Fuente: Banco Nacional de Fomento Sucursal Celica

El Organigrama estructural cuenta con Sectores Centralizados es decir las decisiones que rigen a nivel nacional para todas las agencias del BNF y su sector Descentralizado que ésta acorde al modelo de Gestión vigente que dirige Matriz – Quito y que se ejecuta única y exclusivamente en la Sucursal. Se establecen indicadores de gestión con la finalidad de determinar el desempeño financiero y la asignación eficiente de sus recursos en cuanto a talento humano se refiere. A continuación el modelo de Gestión vigente al interior de la Institución:

Ilustración 3: SECTOR CENTRALIZADO DEL BNF A NIVEL NACIONAL

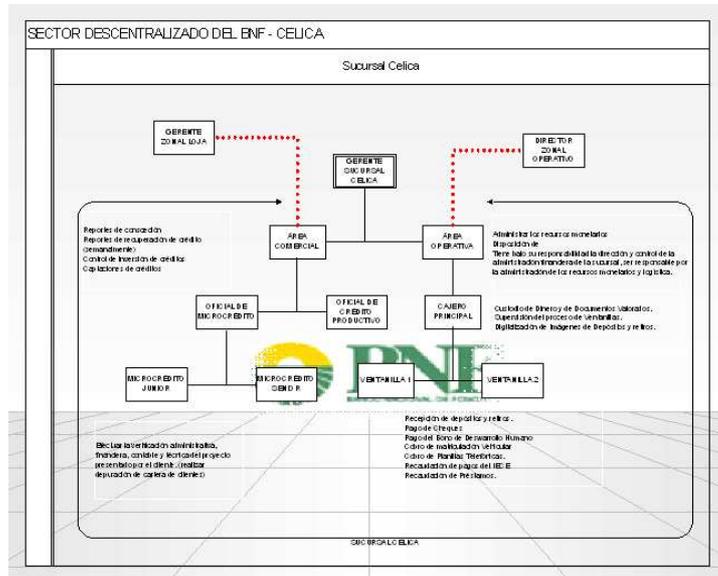


Fuente: Plan Estratégico de la Empresa Pública BNF – Celica 2014 - 2018



MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Ilustración 4: SECTOR DESCENTRALIZADO DEL BNF - CELICA DE ACUERDO A NECESIDADES LOCALES



Fuente: Plan Estratégico de la Empresa Pública BNF – Celica 2014-2018

Para cumplir con todas las actividades que demanda el BNF en todas sus agencias y con una coordinación muy ordenada, contar con una base de datos muy sólida donde se puede identificar al usuario de acuerdo al monto solicitado como pago o depósito y de acuerdo a la transacción realizada, existen procesos internos tanto para el área Comercial y Operativa:

Ilustración 5: PROCESO INTERNO ÁREA OPERATIVA BNF - CELICA

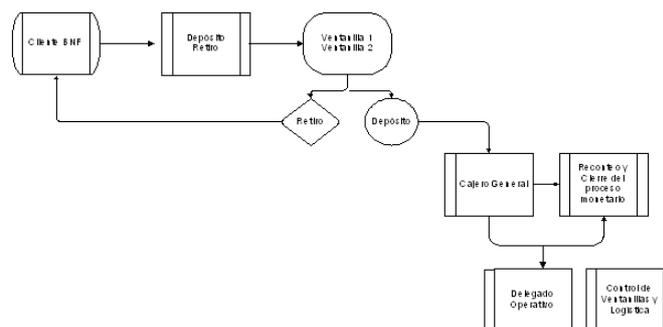
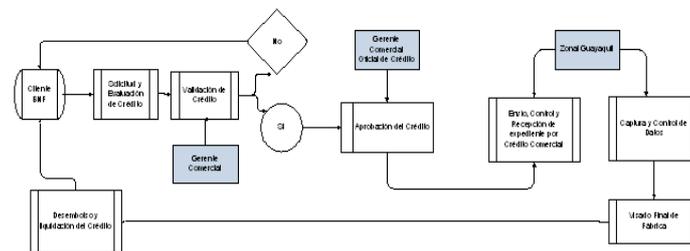




Ilustración 6: PROCESO INTERNO ÁREA COMERCIAL DEL BNF - CELICA



Maestría en Planificación y Dirección Estratégica

Fuente: Plan Estratégico de la Empresa Pública BNF – Celica
2014 - 2018

La implementación del Manual de Planificación Estratégica, adquiere dimensión de herramienta de control pues ha permitido establecer un Cuadro de Mando Integral dónde se incluyen objetivos estratégicos, Estrategias, Proyectos, Actividades, Indicadores KPI'S, Medidas, Metas, Medios, establecimiento de Productos, Cadena de Valor y el más importante de todos la Programación General Plurianual en la cual se designa responsables, los costos a incurrir y por supuesto el tiempo de ejecución para cumplir cada actividad programada.

Es necesario también mencionar la importancia del BSC pues permite tener esclarecimiento oportuno de un sin número de estrategias planteadas y procesos administrativos, por el estudio realizado, reforzando así todos los componentes de la organización por lo tanto permite establecer relaciones de causa – efecto por desempeño administrativo, administración de talento humano y recursos financieros asignados de acuerdo al Patrimonio Técnico de la Institución. El BSC por estudios anteriores ha dado como resultado que es una herramienta poderosa para detectar fallas en procesos y subprocesos, es por ello que el BSC debe estar acorde con el tamaño de la Institución Financiera y ser sometidos a reflexiones internas de parte de todos los participantes en el proceso.

CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO.-

La presencia de Instituciones Financieras es parte del progreso de toda comunidad pues facilita el acceso a préstamos y servicios bancarios. De acuerdo al salario mínimo unificado para la población ecuatoriana de \$ 318,00 los servicios que más se identifican de acuerdo a nuestra realidad es el uso masivo de tarjetas de créditos, el pago a través de



MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

portales web por transferencias bancarias y en mayor demanda el pago de servicios básicos que facilitan los movimientos bancarios requeridos por sus clientes. Según estudios del comportamiento de consumidores financieros se puede determinar que el 5.4%² de la población acude a los cajeros automáticos para disponer de dinero en efectivo de forma inmediata. Para conseguir inversión en cartera bancaria es necesario mantener bajas tasas de interés pues produce eficiencia financiera y reactivación económica.

Es necesario mantener la inversión en tecnología y comunicación interdepartamental pues un sistema eficiente permite realizar todo tipo de transacciones entre clientes – servidor o entre cliente – Banco con la finalidad de afrontar decisiones seguras en cuanto a desafíos financieros del milenio. Es posible también implementar un sistema de *Gestión Comunitaria y Ambiental* pues sirven de forma muy positiva a toda comunidad con la concesión de créditos productivos para la reactivación de la economía ecuatoriana suministrando productos y servicios que ayudan a la industrialización de la región, apoyando con programas de capacitación y asistencia técnica además, contribuyendo con el creciente compromiso Institucional de adquirir licencias ambientales para dar respuestas ágiles a la inclusión ambiental y tecnologías limpias, instaurar compromisos voluntarios y de comunidad, que no demandan de una inscripción legal simplemente la reducción de desechos no biodegradables para generar auto-sostenibilidad ambiental es decir reparar el gasto ecológico generado por las actividades del ser humano.

AGRADECIMIENTOS:

En primer lugar de importancia agradezco a Dios, por impulsarme al logro de todas mis metas post-profesionales que me ha permitido cumplir.

Mi sincero agradecimiento a mi Director de Tesis Dr. Giovanni Egas Orbe al imprimir su profesionalismo en cuanto a dirección en el proceso de investigación científica, a la Institución BNF – Celica pues facilitó los aportes necesarios para la investigación y además permitirme desarrollar todos los conocimientos académicos adquiridos en la Escuela Superior Politécnica del Ejército, de ésta manera contribuir al desarrollo de mi querido cantón.

Retribuyo infinitamente mi agradecimiento a mi familia por su apoyo incondicional, por sus sabios consejos que me han motivado permanentemente y que hoy se cristalizan con la presentación de éste artículo en la Revista de Postgrados de la ESPE.

² Aguirre D. y Andrango S., *Preferencias en el uso de productos y servicios financieros que ofrecen las Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano*. UTPL. Loja – Ecuador. Pg. 82



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Quizhpe C., Barba R., Yépez A., (s/a). *Normas para la Presentación de Artículos en la Revista de Postgrados de la ESPE*. Quito – Ecuador

Romero L. (2013). *Plan Estratégico de la Empresa Pública: Banco Nacional de Fomento Sucursal Celica 2014 – 2018*. Celica – Loja – Ecuador.

Banco Nacional de Fomento, (2009). *Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento*. Quito – Ecuador.

Eco U. (1995). *Cómo realizar una tesis*. Editorial Limusa. Madrid – España

Saad P., (2000). *La Caída de Mahuad*. Editorial El Conejo. Quito – Ecuador

Acosta A., Jácome H y otros (2009). *Análisis de Coyuntura Económica*. Flacson. Quito – Ecuador.

Proaño E., (2013). *Módulo 13 de BalancedScorecard*. Maestría en Planificación Estratégica. Escuela Superior Politécnica del Ejército. Quito – Ecuador.

Galvez D., (2007). *Modelo de Planificación estratégica Aplicada a MYPES*. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil – Ecuador.

Aguirre D. y Andrango S., (2011). *Proyecto de Investigación Académica: “Preferencias en el uso de productos y servicios financieros que ofrecen las instituciones del Sistema Financiero Regulado ecuatoriano”*. UTPL. Quito – Ecuador.

Kaplan, R.S. y Norton D.S., (1992). *The Balanced Scorecard-measures that Drive performance*. Harvard Business Review.

Figuerola G.; (2005). *La metodología de Elaboración de Proyectos como una Herramienta para el Desarrollo Cultural*. Informe Final de Proyecto FONDART Regional. I. Municipalidad de Isla de Maipo.

Eumed. Net, (2006). *Biblioteca Virtual de Economía, Derecho y Ciencias Sociales*. Madrid – España

Líderes (2011). *La tienda y el cibercafé son los nuevos aliados de los bancos*.