



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CÁTEDRA: PRACTICUM
POST-GRADO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS**

***Modelo de Planificación Estratégica Para la proyección de
Estados Financieros del Subsistema Banca Universal
Caso: Banco Nacional de Crédito***

**Lic. William E. Peñaloza
C.I. 6.341.731
PROFESOR: REINALDO LOPEZ FALCÓN**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR AL TITULO DE
ESPECIALISTA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
MENCION GESTION Y ANÁLISIS DEL SECTOR FINANCIERA**

Caracas, Junio de 2008

DEDICATORIA

No existe el presente: Lo que así llamamos no es otra cosa que el punto de unión del futuro con el pasado."

Miguel de Montaigne

Dedico este logro a mi pasado: Elsa Galindo de Peñaloza (mi madre) y a mi futuro: William Gabriel (mi hijo); sin olvidar el presente: mi familia: Peñaloza Parisca.

AGRADECIMIENTO

Al Banco Nacional de Crédito por su colaboración en la elaboración del presente trabajo.

A mis compañeros de Clase y amigos que me acompañaron no solo en este semestre sino en toda la Especialidad.

A todo el personal Docente de la Universidad Católica Andrés Bello que colaboró en el enriquecimiento y asesoría de la información planteada en este documento de estudio.

"En el mundo común de los hechos, los malos no son castigados, ni los buenos recompensados. El éxito se lo llevan los fuertes y el fracaso los débiles. Eso es todo."

Oscar Wilde

INDICE DEL CONTENIDO

| | PAGINA |
|---|--------|
| Dedicatoria | 2 |
| Agradecimiento | 3 |
| Índice | 4 |
| Introducción | 6 |
| El problema | 9 |
| Planteamiento del Problema | 9 |
| Objetivos Planteados: Objetivo General y Específicos | 9 |
| Justificación y Utilidad del Estudio | 10 |
| Alcance y Limitaciones | 11 |
| Marco Teórico | 12 |
| Antecedentes y Situación Actual | 12 |
| Estrategia Financiera | 15 |
| Estrategia y objetivos Financieros | 16 |
| Factibilidad de la Estrategia | 17 |
| La Ejecución de las Estrategias Financieras | 18 |
| Estrategia y Planificación Financiera | 19 |
| Tipo de Investigación | 20 |
| Concepto y Características de la Previsión Financiera | 20 |
| Técnicas de Previsión | 22 |
| Pronósticos basados en datos o series temporales | 22 |
| Pronósticos asociativos o causales | 23 |
| Bases de la Previsión Financiera | 24 |

| | |
|--|-----------|
| Marco Metodológico | 25 |
| Proceso de Previsión Financiera | 25 |
| Métodos de previsión financiera | 27 |
| Métodos subjetivos | 27 |
| Métodos Cuantitativos | 28 |
| Métodos de Previsión y Tipos de Variables | 28 |
| Modelos en la Planificación Financiera | 29 |
| Característica de los Modelos Financieros | 29 |
| Tipos de Modelos | 30 |
| Modelos de Ecuaciones Simultáneas | 31 |
| Modelos de Programación Lineal | 32 |
| Modelos de Programación por Objetivos | 34 |
| Aplicación de los Modelos | 35 |
| Modelos de Simulación | 35 |
| Modelos de Optimización | 36 |
| Plan Financiero | 37 |
| Diseño de la Investigación | 38 |
| Formulación de la Estrategia | 38 |
| El Procedimiento a Seguir | 47 |
| Previsión Financiera | 47 |
| Modelo Financiero | 48 |
| Plan Financiero | 50 |
| Conclusiones y Recomendaciones | 54 |
| Bibliografía | 57 |

INTRODUCCIÓN

Cuales son las características del entorno competitivo para la Banca venezolana en la actualidad: La Banca es especializada, existen barreras a la entrada de nuevos competidores, existe un bajo nivel de penetración y bancarización con una manejable concentración financiera, acompañando a todo esto la intervención por parte del estado en el mercado monetario y financiero; hay un mayor porcentaje de empleados en el Back-office que el Front-office y es elevado el porcentaje de procesos operativos no automatizados. La forma dominante o única de distribución son las oficinas o agencias bancarias, y por esto, hay una amplia red de sucursales, proximidad geográfica y fuerte presencia en centros de ciudades. Los costos de operaciones son altos y los productos son estandarizados para todos los segmentos; ausencia de ventas cruzadas con base de datos no relacionable; oferta de productos y servicios indiferenciada. Banca de productos con clientes poco exigentes y con actitud reactiva ante el cliente.

El reto para los Bancos ya no es ser rentable, es necesario ser competitivo y saber adaptarse a los cambios (globalización, nuevas fuerzas competidoras, nuevas legislaciones, fusiones, etc.) para no desaparecer. Es necesario para una institución tener u ofrecer nuevos productos y servicios más rentables, adecuados a las necesidades del cliente y con valor agregado. Por todo esto es necesario aplicar una cultura de planificación estratégica, dejando atrás la del presupuesto tradicional con el fin de crear entidades competitivas; tener eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos; gerencia inteligente del recurso humano; generando valor agregado para los clientes, empleados y accionistas; adecuarse rápidamente a los cambios del entorno (cambiando antes que el cambio te obligue a cambiar); coordinar los recursos, tanto tecnológicos como humanos, con el fin de alcanzar los objetivos trazados por la entidad y por ultimo formular estrategias competitivas que aseguren la permanencia y rentabilidad de la entidad financiera.

Se va considerar como caso de estudio, al Banco Nacional de Crédito, Banco Universal, el cual va a conformar la muestra seleccionada para la investigación que sirva de ejemplo en la aplicación de un proceso de planificación estratégica, que sirva como herramienta que refleje los resultados presentados por la institución para el seguimiento de las metas y objetivos planteados por la misma en un periodo de tiempo prefijado. Para conseguir dicho proceso a continuación se emite un resumen que describe pasos en el transcurso del trabajo:

En la primera parte del trabajo describiremos las bases teóricas que sustentan las estrategias financieras, su ejecución y la metodología a aplicar como paso previo a la elaboración del plan financiero.

El segundo paso consiste en plantear la previsión financiera: describir las técnicas de previsión, sus bases, métodos a aplicar y el proceso de previsión que utiliza la empresa para determinar la evolución futura de las magnitudes financieras.

Como tercer paso tenemos los modelos de planificación financiera que son necesarios para la elaboración del plan financiero. Por medio de las características y los tipos de modelo, identificaremos cual será el modelo o modelos a utilizar que encaje con la institución financiera anunciada (Banco Nacional de Crédito, Banco Universal).

El cuarto paso describe las estrategias que el BNC plantea desarrollar en el plan estratégico incluyendo su plan de negocios, las metas cuantificadas y las herramientas con que dispone el banco para dichos logros.

La previsión financiera descrita en el segundo paso aplicada al BNC, será el quinto punto de este trabajo de investigación. Se explica en este punto los pasos a seguir junto con los insumos (estados financieros, indicadores, entre otros), así como las estimaciones financieras cuantificadas que servirán de base para la elaboración del modelo financiero.

Por ultimo y teniendo igual importancia que los demás puntos se emiten las recomendaciones para que el Banco Nacional de Crédito, Banco Universal tome las medidas necesarias para implementar este modelo de planificación estratégica que será de provecho para su supervivencia en el medio financiero.

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

¿Qué beneficios traerá la aplicación de un modelo de planificación estratégica en una institución bancaria del subsistema de la Banca Universal; que incidencias tendrá en su estructura y que aportes nuevos dará a la toma de decisiones de la alta gerencia y su junta directiva? Como podemos medir los resultados en forma cuantificada y en términos financieros en un periodo de gestión para la aplicación de este modelo?

Objetivos Planteados

Objetivo General

Medir las incidencias que tiene la aplicación de un proceso jerárquico que controla el orden según el cual deberán llevarse a cabo las fases o etapas necesarias para alcanzar eficientemente los objetivos trazados por una institución financiera y evaluar los resultados en forma cuantificada y en términos financieros.

Objetivos Específicos

1. Realizar un proceso en el cual se definan de manera sistemática los lineamientos estratégicos del Banco Nacional de Crédito, C.A., Banco Universal y establecer las condiciones necesarias para llevar a cabo una efectiva planificación estratégica.
2. Analizar, previo a la planificación formal, para determinar la posición competitiva de la entidad, mediante el diagnóstico y evaluación de las condiciones tanto internas como externas a las cuales se encuentra expuesto el Banco Nacional de Crédito, C.A., Banco Universal.
3. Revisar y evaluar el desempeño histórico y actual que ha obtenido el Banco Nacional de Crédito, C.A., Banco Universal, con la finalidad de pronosticar los resultados financieros y operativos.

Justificación y Utilidad del Estudio

Estas son algunas de las razones para aplicar la Planificación Estratégica en el Banco Nacional de Crédito:

- La naturaleza del negocio bancario: su exposición al riesgo.
- Los cambios en la regulación.
- El entorno económico. Las decisiones de política económica.
- El cambio Tecnológico.
- Clientes cada vez más sofisticados, educados y exigentes.
- Cambios demográficos. Mayor expectativa de vida.
- Los cambios promovidos por los competidores.
- Los cambios que se presentan en otros mercados sustitutos.

“Los clientes quieren saber si su dinero está a salvo, sus transacciones son seguras, las comisiones responsables cargadas, sus intereses escrupulosamente pagados y sus registros están al día y son precisos” la Escuela de Negocios de Wharton y el Bank Administration Institute (BAI) en colaboración con Unisys.

A continuación se describen algunas razones por las cuales la planificación estratégica es de gran utilidad al Banco Nacional de Crédito:

- Crear una entidad competitiva con su entorno.
- Eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos.
- Gerencia inteligente del recurso humano.
- Generar valor agregado para los clientes.
- Adecuarse rápidamente a los cambios del entorno (cambiando antes que el cambio nos obligue a cambiar).
- Coordinar los recursos, tanto tecnológicos como humanos, con el fin de alcanzar los objetivos trazados por la entidad.
- Formular estrategias competitivas que aseguren la permanencia y rentabilidad del Banco Nacional de Crédito.

Alcance y Limitaciones:

Hasta la presente fecha el Banco Nacional de Credito no cuenta con un plan estratégico integral que facilite este tipo de investigación, ya que las políticas, procedimientos y normas así como la cultura reinante en todos los niveles jerárquicos están enfocados desde otras perspectivas. Otros problemas que surgieron en la aplicación de la planificación:

- Los hechos se imponen al plan.
- El proceso sofoca la creatividad y la iniciativa
- Se presentan problemas inesperados para aplicar el plan.
- Los empelados y funcionarios que no tomaron parte en el proceso inicial de planificación no se comprometen con el plan.
- La crisis a corto plazo desvían la atención de la gerencia, consumiendo su tiempo, su talento, su energía y su compromiso, impidiendo que se aplique el plan.
- Aspectos que se ignoraron en el proceso de planificación:
 - o Las relaciones del poder (formales e informales);
 - o La actitud de cambio;
 - o Los valores y creencias;
 - o La cultura de la empresa;
 - o El estado de ánimo del Personal.

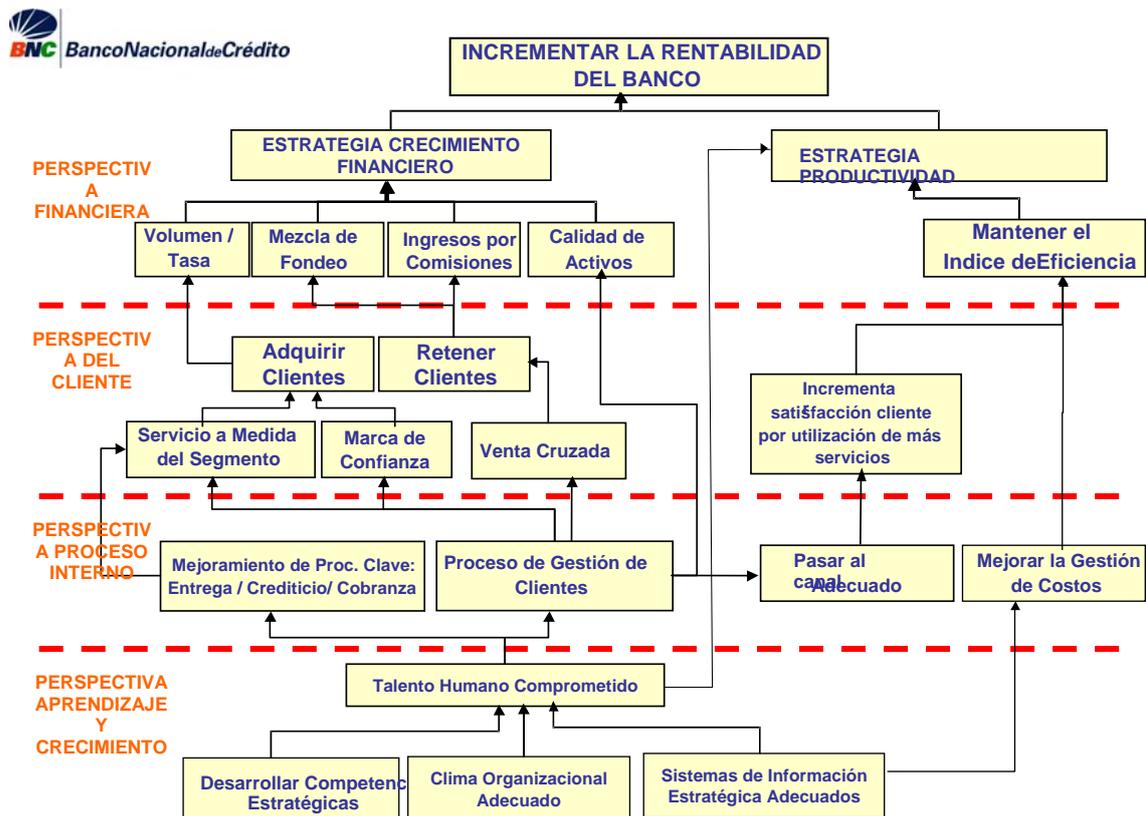
Que barreras se lograron eliminar de dicha cultura reinante en el BNC:

- La planificación estratégica no consiste en pronosticar.
- No es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planificación de negocios.
- No solo tiene que ver con decisiones futuras y no elimina el riesgo.
- No solo compete a la alta gerencia.
- No sustituye el ejercicio juicioso del líder.

MARCO TEORICO O DE REFERENCIA

Antecedentes y Situación Actual del Banco Nacional de Crédito

El Grafico que se muestra a continuación, justifica la necesidad de un modelo que valide el seguimiento de los resultados aplicados en un plan de negocios cuyo objetivo sea Incrementar la rentabilidad del Banco Nacional de Crédito.



La necesidad de planificación financiera. Muchos problemas económicos y financieros requieren cierto grado de planificación económica. Por tanto, la producción de nuevos bienes y servicios, instalación de grandes empresas, explotación de nuevos recursos, cambios en tecnologías, cambios en la producción debido a acuerdos internacionales, y muchos procesos similares representan problemas complejos. La complejidad se incrementa desde el hecho que alguna alteración en un sector de la economía implica modificaciones en otros sectores: nuevas importaciones, búsqueda de nuevos mercados, nuevos tipos de empleo, capital, y otros recursos. Además de la implementación de los cambios, se altera el equilibrio social, ecológico y regional.

La planificación financiera implica la anticipación en el tiempo, a posiciones futuras del comportamiento de los recursos financieros. En esta anticipación del futuro, no es necesario que a posteriori las previsiones establecidas sean correctas, sino que posibilite la toma de decisiones anticipadas, mediante el conocimiento actual de nuestras posiciones a corto, medio y largo plazo.

En el caso Venezuela, dentro de las variables macroeconómicas que afectan al sistema financiero y que serán elementos de incidirán en el modelo de proyección de estados financieros se pueden comentar que:

- Los precios mundiales del petróleo son volátiles
- En lo relativo a la composición de la cartera de crédito de la banca, a los Bancos se les ordena no disminuir la participación que tuvieron los préstamos a la industria manufacturera al 31/12/2007 y, donde es aplicable, se les instruye a aumentar esa participación hasta el 10% de la cartera antes de finalizado el 2008. Asimismo, se ajusto el cupo para los préstamos al sector turismo: Ahora es 3% de la cartera de crédito al 31 de diciembre del 2007, en vez de 31/12/06. Con estos cambios, el total de gavetas bancarias es de 47% de la cartera de crédito (agrícola 21%, microempresas 3%, turismo 3%, hipotecas 10%, manufacturera 10%)
- En relación a las tasas pasivas y activas se aplica un Aumento de tasas activas (tarjetas de crédito de 28 a 32,5%)y pasivas hasta de tres puntos (ahorro de 13% a 15% y DPF 14% a 17%).
- El producto interno bruto para el 2007 aumento en 8.4% neto: PIB no petrolero 9.7% y el PIB petrolero-4.2%. El segundo sector que ayudo a este aumento del PIB fue el Bancos y Seguros en 17,0% (aunque menos que le año pasado 20,6%).
- El excedente de liquidez, las reservas internacionales y el crecimiento del sistema financiero, entre otros.

Los rasgos que caracterizan el actual entorno socio-económico en el que se desenvuelven las empresas convierten la planificación financiera en una actividad cada vez más necesaria e importante en el éxito de aquéllas. Ante esta circunstancia, este trabajo tiene por objeto presentar un modelo de

simulación que constituye un instrumento de apoyo para la planificación financiera a corto o medio plazo, pretendiendo, de este modo, fomentar la práctica de la misma por parte del Sistema Financiero.

Dentro del proceso de planificación tiene un papel fundamental la formulación de la estrategia de la empresa. Lógicamente, esta estrategia se define a partir de la consideración de diferentes alternativas que pueden contribuir al logro de los objetivos de la organización.

La cuantificación de los recursos a utilizar y los resultados que se obtienen de cada una de las diferentes alternativas estratégicas facilita enormemente la formulación de la estrategia.

Cuanto mayor sea el grado de esta cuantificación, más fácil será evaluar y seleccionar la alternativa que sea más coherente con los objetivos globales de la empresa. Por esta razón, los modelos de planificación financiera pueden ser de gran utilidad en el proceso directivo y, en particular, en la elección de la estrategia al permitir cuantificar los efectos económicos y financieros a corto y largo plazo que comporta cada alternativa y facilita, por consiguiente, la selección de aquella que se considere más adecuada.

Estrategia empresarial:

Aunque a lo largo del tiempo se han planteado otras muchas definiciones de estrategia, podemos decir que la estrategia es la elección de una vía de actuación entre distintas alternativas con vistas a alcanzar un objetivo.

La estrategia está caracterizada por:

- a- La incertidumbre: acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las referencias de los clientes.
- b- La complejidad: derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa.
- c- Los conflictos organizativos: entre los que toman decisiones y los afectados por ellas.

Niveles de estrategia:

Habitualmente, se suelen considerar en el pensamiento estratégico tres niveles de definición de estrategias, correspondientes a distintos niveles jerárquicos en la organización, a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones. Estos tres niveles son:

- Estrategia corporativa o de la empresa: en este primer nivel se trata de considerar a la empresa en relación con su entorno, planteándose en que actividades se quiere participar y cual es la combinación más adecuada de éstas.
- Estrategia de Negocio: se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio, para las denominadas unidades estratégicas (en las empresas diversificadas).
- Estrategia funcional: en este último nivel, la cuestión se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar su contribución al objetivo general. Resultan así estrategias referidas a áreas tales como la de producción, comercial o financiera.

Los distintos niveles funcionales no constituyen problemas diferentes que puedan ser separados para su análisis y decisión. Mas bien, al contrario, significan distintos aspectos de un mismo problema estratégico de la empresa. Por ello se plantea la necesidad de una interacción estrecha entre los niveles para el éxito de la estrategia empresarial.

Estrategia Financiera:

Como hemos visto, la estrategia financiera forma parte de las estrategias de tercer nivel o funcionales, y se define como la elección de los caminos a seguir para el logro de los objetivos financieros.

La estrategia financiera, como sub-estrategia que es, debe estar en consonancia con la estrategia general y con las estrategias de las otras áreas funcionales.

Al mismo tiempo, como la estrategia financiera se centra en los aspectos financieros de las decisiones estratégicas, ha de estar ligada al interés de los accionistas, por un lado, y a los mercados financieros, por otro, y en la medida de su poder sobre la empresa también debe tener en cuenta a los participantes internos y externos.

Por su parte, la estrategia esta inspirada por el objetivo, pero su relación con él es mucho mayor en la medida que su eficacia se mide por la contribución de los resultados al objetivo planteado.

En resumen, los aspectos más relevantes de la estrategia financiera son:

- La estrategia financiera, como toda sub-estrategia, debe estar en consonancia con la estrategia general.
- La estrategia financiera se centra en los aspectos financieros de las decisiones estratégicas y ligados al interés de los accionistas y a los mercados financieros.
- La estrategia financiera debe tener en cuenta a los participantes internos y externos.
- La efectividad de la estrategia financiera se mide por su contribución al objetivo de la empresa.

La estrategia financiera se incluye dentro de las actividades de apoyo, y es fácilmente controlable, ya que la cuantificación de los resultados se hace en la misma medida que el objetivo de la empresa, esto es, en términos monetarios.

Estrategia y objetivos financieros

Las estrategias financieras, en definitiva, constituyen medios para alcanzar los objetivos financieros, que a su vez derivan de los generales de la empresa. La restricción es que el objetivo financiero ha de ser compatible y, coherente con el objetivo global de la empresa y, por tanto, la estrategia financiera también deberá ser compatible con la estrategia global.

El punto de partida es, por tanto, la creación de valor o la maximización del beneficio como objetivos generales más corrientes. El segundo nivel es el de los objetivos financieros, se concretan habitualmente en los de:

- Liquidez.
- Rentabilidad
- Solvencia
- Gestión Administrativa.

Para alcanzar estos objetivos, la actividad financiera se desarrolla siguiendo una gran variedad de estrategias que han de ser compatibles con las estrategias globales y que podemos inventariar relacionándolas con los diferentes campos de decisión financiera.

Factibilidad de la Estrategia.

La estrategia debe reunir una serie de condiciones para poder responder a las pretensiones de la empresa. Debe ser:

- Aceptable o deseable: para los propietarios, satisfaciendo sus expectativas de rendimientos – riesgo; para los participantes internos, debe ser compatible con la cultura y la estructura de poder de la empresa; para los participantes externos, debe ser compatible con las exigencias éticas y jurídicas de la sociedad. Debe tener en cuenta a todos los participantes en la empresa en consonancia con la Teoría Contractual de la empresa.
- Posible: se deben tener en cuenta las limitaciones de la empresa, del sector, del mercado y del entorno en sus distintos aspectos: financieros (recursos suficientes), productivos (de acuerdo con el ciclo de vida del producto), tecnológicos (tecnología y medios técnicos necesarios), laborales (capacidad y formación adecuada).
- Pertinente: La estrategia debe ser adecuada para lo que se quiere conseguir (el objetivo). Se trata en cierta forma de “no matar moscas a cañonazos” y, en este sentido, coincide en cierta forma con el principio de eficiencia.

Sin embargo, a nivel operativo los propietarios no están dispuestos a aceptar cualquier expectativa de rentabilidad a cualquier precio: la rentabilidad para el propietario vendrá siempre ponderada por el riesgo. El valor de la empresa aumentará cuando su rentabilidad en relación con el riesgo sea superior al de otras empresas: una rentabilidad entendida como “normal” no genera valor. Por tanto la estrategia global más adecuada será aquella que genere más rentabilidad en relación con el riesgo.

La estrategia financiera deberá combinarse con las otras estrategias de la empresa: se trata de conseguir que la suma de las rentabilidades – riesgo de todas las partes de la empresa satisfaga al objetivo de creación de valor. Para ello habrá que tener en cuenta como evoluciona la rentabilidad – riesgo de la actividad de la empresa y de sus distintas partes. La parte no financiera en paralelo al ciclo de vida del producto; al principio el riesgo es elevado y la rentabilidad baja y conforme maduran los productos disminuye el riesgo y aumenta la rentabilidad.

La estrategia financiera debe tratar de compensar ese desequilibrio rentabilidad – riesgo que se produce en la actividad no financiera: por ello la actividad financiera debe seguir una dirección contraria, al principio debe generar menos riesgo, tomando financiación con capitales propios, y a medida que transcurre el ciclo de vida de la actividad empresarial puede abordar estrategias financieras de mayor riesgo, como por ejemplo captando fondos de terceros.

La Ejecución de las Estrategias Financieras.

La ejecución o implantación de las estrategias se realiza cuando se actúa de acuerdo con ellas. Por tanto, la puesta en práctica de una estrategia tiene una doble faceta: la de actuar dentro de los límites que establece y la de inspirar las acciones que se han de recoger en el plan.

Las estrategias son líneas de acción que han de ser seguidas, pero que ofrecen un amplio grado de libertad en la elección de las acciones que han de materializarse en el plan. De ahí que al no ser acciones concretas imperativas como las incluidas en el plan, se hace necesario que las estrategias sean entendidas, aceptadas y tomadas como propias por aquellos que han de desarrollarlas.

La implantación de las estrategias financieras, como las de cualquier otro tipo, es una actividad interna que exige organizar, presupuestar, motivar, construir una cultura, supervisar y dirigir para hacer que “la estrategia funciones” en el sentido buscado.

A grandes rasgos, para que la implantación tenga éxito y sea eficaz, será necesario:

- Construir una organización capaz.
- Asignar recursos a las actividades estratégicamente críticas.
- Establecer políticas que soporten las estrategias.
- Motivar a las personas para que persigan los objetivos.
- Establecer recompensas cuando se alcancen los objetivos.
- Crear una cultura empresarial de servicios que sustente la estrategia.
- Instalar sistemas de información, comunicación y operativos.

Estrategia y Planificación Financiera.

Como hemos visto, la definición de las estrategias financieras son el paso previo a la elaboración del plan financiero. Es por tanto, una parte del proceso de planificación financiera, que comienza con la fijación de los objetivos financieros, continua con la determinación de las estrategias financieras y culmina con la elaboración del plan.

Tanto las estrategias como el plan tienen en común que tratan de decisiones que conducen al objetivo y que tiene en cuenta las limitaciones de los recursos disponibles y su entorno, sin embargo presentan matices diferenciadores claramente identificables.

En lo que se refiere a las decisiones, difieren en el grado de concreción y cuantificación. Mientras que las estrategias muchas veces se presentan en términos no cuantitativos, permitiendo una gran variedad de acciones, las acciones en el plan han de aparecer necesariamente en términos monetarios y con un carácter concreto y único.

Con respecto a la consideración de los recursos, la estrategia los tiene en cuenta de una forma muy general, mientras que en el plan aparecen expresadas de forma precisa las cantidades necesarias para ejecutar el plan. De la misma forma, mientras que la estrategia considera el entorno en un sentido general y abstracto, el plan se elabora en función de determinados escenarios concretos.

Un plan financiero especifica y cuantifica en términos monetarios el resultado de cada una de las diferentes alternativas de acuerdo con la estimación del entorno que se realicen, así como las necesidades financieras que se pueden derivar de cada estrategia.

TIPO DE INVESTIGACION

Concepto y Características de la Previsión Financiera.

En el proceso de decisión financiera que, como la mayoría de las decisiones que se toman en la empresa se orienta hacia el futuro, es necesario tener en cuenta lo que puede o va a suceder. A diferencia de la simple predicción que se limita a anunciar algo que ha de pasar, la previsión trata de ver con anticipación, conjeturar lo que ha de suceder sobre la base de señales o indicios significativos.

También, al igual que sucede con el resto de las magnitudes relevantes de la empresa, para llegar a su previsión se necesitan datos y previsiones de otras magnitudes no financieras, tanto de la propia empresa como de su entorno.

Así, en una primera aproximación y agrupadas por áreas funcionales, nos encontramos con las siguientes previsiones a realizar en el proceso general de decisión empresarial.

1. Previsiones de Ventas de Productos Financieros:

Se necesita información sobre:

- Factores externos:
 - Demanda potencial.
 - Gustos de los consumidores.
 - Capacidad de consumo y de endeudamiento.
 - Niveles de renta.
 - Precios de mercado.
 - Competencia.
 - Índices macroeconómicos.
- Factores Internos:
 - Calidad de Productos Pasivos y Activos.
 - Publicidad y promoción.
 - Fuerza de ventas.
 - Tasas de Interés y Precio de servicios.
 - Canales de comunicación: Agencias.
 - Acciones comerciales.

2. Previsiones de producción:

- Factores tecnológicos:
 - Consumo de materias primas.

- Consumo de materiales auxiliares.
- Consumo de combustible.
- Ritmo de producción.
- Factores logísticos:
 - Recursos humanos.
 - Mantenimiento.
 - Distribución y transporte.
 - Niveles de stocks.

3. Previsiones de inversiones:

- Inversiones en terrenos, maquinarias y/o edificios.
- Inmovilizados materiales.
- Gastos amortizables.
- Capital circulante.

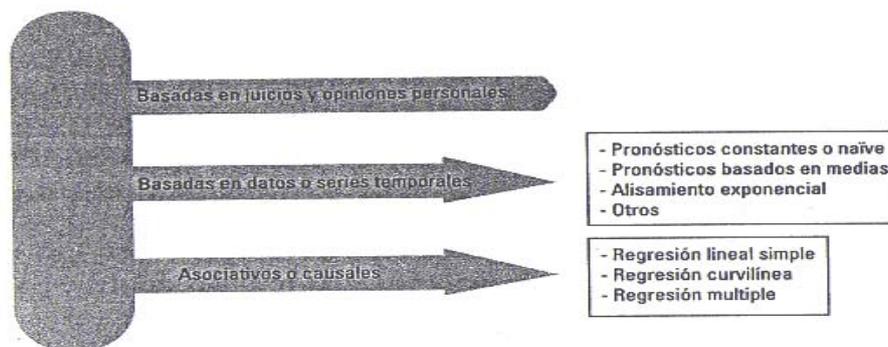
Es obvia su gran importancia de cara a la labor de planificación financiera. Sin embargo, antes de abordar la previsión financiera propiamente dicha, vamos a analizar algunas cuestiones sobre la previsión económica en general.

Aplicaciones de la Estadística y la Economía

La mayoría de las herramientas empleadas en la previsión de las magnitudes proceden de la estadística y la econometría.

Existen tres categorías en las cuales podemos clasificar las técnicas de previsión o pronóstico existentes:

- Pronósticos basados en juicios y opiniones personales.
- Pronósticos basados en datos o series temporales.
- Pronósticos asociativos o causales.



Técnicas de Previsión

Dentro de las técnicas de previsión que se van a desarrollar en este trabajo, están las descritas en el libro “Dirección Financiera” en el cual los autores Luis T Diez de Castro y Joaquin Lopez Pascual, detallan a continuación:

Pronósticos basados en datos o series temporales

Se trata de analizar la evolución de una variable a lo largo del tiempo con el fin de predecir su comportamiento futuro. Los modelos de series temporales se basan en el supuesto de que dado un conjunto de observaciones ordenadas en el tiempo (una serie temporal), es posible prever los valores futuros de la serie sin necesidad de examinar los factores que los han generado. El problema de la previsión se reduce, para estos métodos, a la identificación de la estructura subyacente de la serie y a su extrapolación al futuro mediante métodos estadísticos. Sin embargo, pocas veces aparecerán estructuras identificadas, válidas indefinidamente, por lo que estos métodos producen, por lo general, pobres resultados:

Algunos de estos métodos de previsión son:

- Pronósticos constantes o naïve (para procesos constantes: $D_t = b_t + u_t$): es la técnica de predicción más sencilla y simplemente pronostica el valor futuro de la variable a partir del último valor de la misma sin modificación alguna.
- Pronósticos basados en medias: prevén el valor futuro de las variables a través del estadístico de la media, aunque con distintos tratamientos de la misma. Las razones que tradicionalmente justifican la utilización de las medias móviles como fórmulas de previsión son la necesidad de filtrar o eliminar componentes periódicos de la serie y la creencias de que en períodos cercanos a la última observación del fenómeno que refleja la serie, éste se comporta siguiendo un proceso constante (caso de los pronósticos constantes o de las medias móviles simples) o de un proceso con tendencia lineal (caso de las medias móviles dobles):
 - Medias simples: se prevé el valor futuro de la variable como media de los valores históricos de la misma ($D_t = D_t/N$).

- Media móvil simple: al igual que la anterior, es una media pero que sólo tiene en cuenta los n últimos períodos, ignorando todos los períodos anteriores a:

$$D_{t+1} = (D_{t-1} + D_{t-N+1})/N$$

Hay que tener en cuenta tres consideraciones a la hora del uso de las medias móviles como instrumentos predictivos:

- A todos los valores históricos se les da el mismo peso.
 - Es un método útil únicamente cuando la variable es estable.
 - La consideración de un número de períodos u otros varía el resultado.
- Alisamiento exponencial: trata de resolver las deficiencias planteadas por los medios móviles. Así, el alisamiento exponencial dota de una ponderación menor a los valores más antiguos. De esta manera, la nueva previsión se realiza a partir de una proporción α de la última observación de la variable y a otra proporción $(1 - \alpha)$ del último pronóstico. Llamamos a α constante de alisamiento.
 - Otras técnicas para series temporales: existen otras técnicas avanzadas para el tratamiento de series temporales. Entre ellas está la técnica Box Jenkins, que permite el manejo de datos que presentan pautas de comportamientos más complejos. Es una técnica que consigue unos niveles de exactitud mayores en sus pronósticos, aunque con mayor coste, complejidad y sofisticación matemática.

Pronósticos asociativos o causales

Estos métodos, contrariamente a los anteriores, sí se preocupan de los factores que ha generado una determinación variable. Así, tratan de determinar cuáles son estos factores, que llamamos causales, y cual es su relación con la variable objeto de estudio.

Entre estos métodos destacamos:

- Regresión lineal simple: trata de establecer una relación lineal entre dos variables (variable dependiente y variable independiente) a través de una ecuación del tipo $y = a + bx$ donde y es la variable dependiente y x la

independiente. El llamado coeficiente de correlación medirá el grado de relación lineal entre las dos variables.

- Regresión curvilínea y múltiple: ciertos problemas de pronóstico pueden necesitar de otro tipo de análisis de regresión bien porque el modelo lineal no realiza un buen ajuste o porque se hace necesario más de una variable de predicción. En este caso, los modelos de regresión curvilineales y múltiples satisfacen las necesidades de predicción para tal tipo de problemas. Estos métodos conllevan por su complejidad un alto contenido de tratamiento informático existiendo paquetes estadísticos especializados para tal fin.

Bases de la Previsión Financiera

La dirección financiera se apoya generalmente en tres pilares para realizar las previsiones:

- Experiencia
- Probabilidad
- Correlación

Experiencia

Como conjunto de situaciones en las que se han encontrado en el pasado. El director financiero va acumulando unas ciertas aptitudes en función de las experiencias que han ido viviendo. Las personas que han permanecido largo tiempo en una actividad, han desarrollado un sentido que les permite descubrir las tendencias en la evolución de determinadas variables.

Probabilidad

Frecuencia con las que han sucedido hechos en el pasado. La historia, a menudo, dice mucho sobre lo que sucederá en el futuro. Sirve para hacer previsiones ligadas a una determinada posibilidad.

Correlación

Es la medida del movimiento de una variable en relación con otra. En función de la evolución de otra variable ligada se establece la previsión deseada.

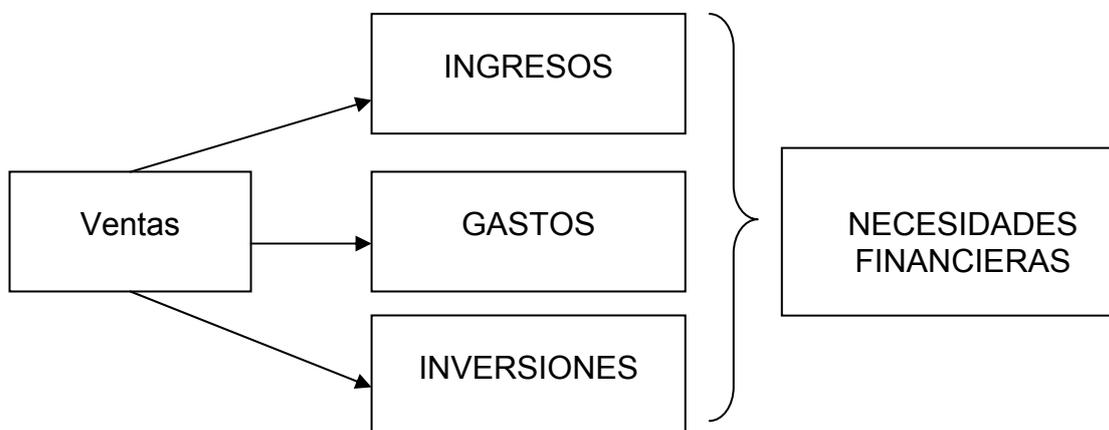
MARCO METODOLÓGICO

Proceso de Previsión Financiera.

Según Luis T Diez de Castro y Joaquin Lopez Pascual, la previsión financiera es aquella que parte de la previsión general de la empresa que se centra en la determinación de la evolución futura de las magnitudes financieras.

La previsión financiera proyecta los ingresos y gastos a lo largo del período de planificación, estima el nivel de inversiones necesarias para dar soporte a las actividades que provocarán los ingresos futuros, y determina las necesidades de financiación durante el período de planificación.

Se puede considerar un proceso, pues las distintas previsiones se van sucediendo en una secuencia que podemos esquematizar en la siguiente figura:

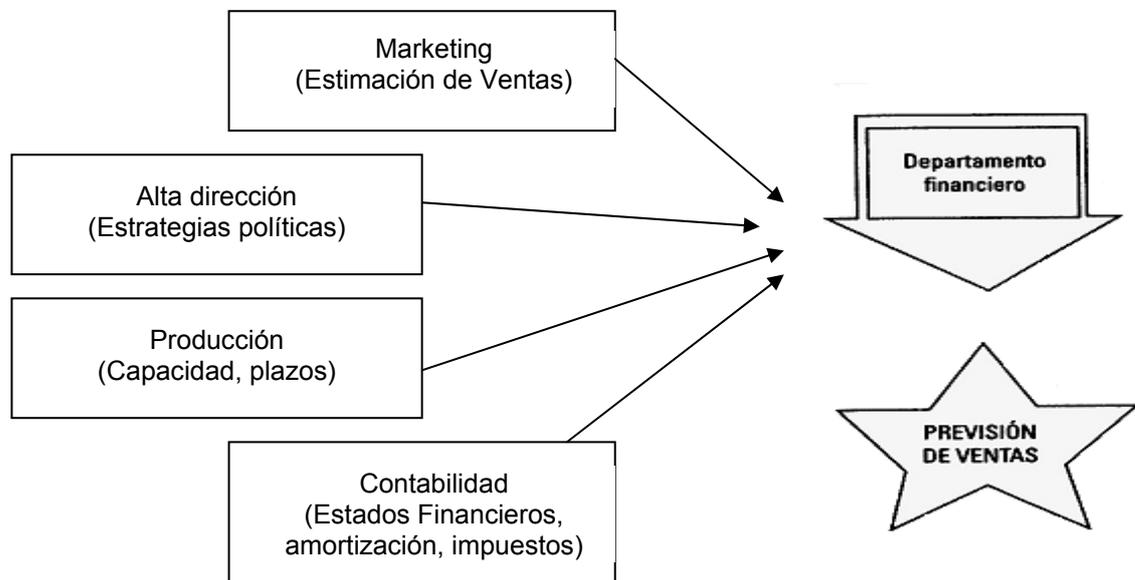


Proceso de Previsión Financiera

El punto de partida del proceso lo constituye la estimación de las ventas, que no se realiza en el departamento financiero, pero que es esencial para que éste efectúe su estimación de la evolución de la empresa al ser esta partida la desencadenante de una gran cantidad de procesos operativos y financieros (la cifra de ventas constituye la variable estratégica en el proceso de previsión).

La estimación de ventas la hace normalmente el departamento de marketing o investigación comercial, al ser éste el que tiene la información relevante y, por lo tanto, la capacidad para realizar dicha labor. Junto con este dato, la Dirección financiera deberá tener en cuenta las estrategias y políticas definidas por la alta dirección, la capacidad productiva de la empresa y los plazos de entrega, la amortización de equipos, los impuestos..., para llegar, finalmente, a

la previsión de la cifra de ventas ajustadas a las necesidades y posibilidades de la empresa.



Previsión de Ventas por el Departamento Financiero

A partir de este valor estrella, se sucederán las distintas previsiones hasta llegar a la determinación de los recursos financieros adicionales que la empresa necesitará para llevar a cabo su proyecto.

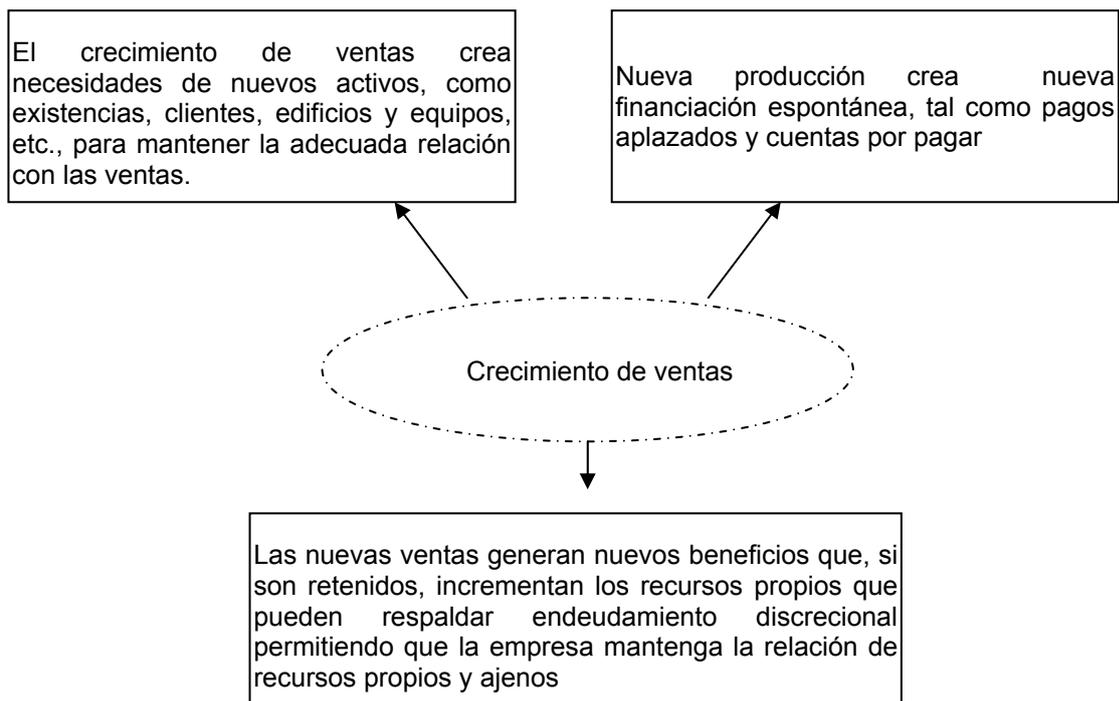
Previsión de las distintas magnitudes financieras

Son muchas las magnitudes sobre las que es necesario establecer previsiones; sin embargo, podemos simplificar su tratamiento agrupándolas en dos categorías:

- Elementos activos y pasivos espontáneos: aquellos que están ligados indefectiblemente al volumen de ventas y que, por tanto, cambian automáticamente cuando cambian las ventas, como se puede ver en la Figura de arriba.

Como vemos en la figura, el crecimiento de las ventas genera:

- Un incremento del activo circulante y del inmovilizado.
- Un incremento de la financiación espontánea a corto plazo.
- Un incremento del beneficio.



Previsión de las magnitudes financieras

La previsión de la evolución de estas variables va a permitir a su vez estimar los fondos requeridos para financiar el crecimiento.

- Activos y pasivos discretionales: aquellos cuyo valor es consecuencia de una decisión y no de la ocurrencia de un suceso, como por ejemplo, el beneficio retenido, o la cuantía del endeudamiento a largo plazo.

Métodos de previsión financiera

Para la previsión financiera, Luis T Diez de Castro y Joaquin Lopez Pascual en su libro "Dirección Financiera", utilizan estos métodos:

Métodos subjetivos:

Estos métodos de pronóstico provienen del juicio y la opinión, así como la experiencia de los directivos que han permanecido un largo tiempo en una actividad y que han desarrollado un sentido que les permita descubrir las tendencias; por ejemplo, en la evolución de las ventas, o en los factores que influyen en el comportamiento de los consumidores. La información para realizar estos pronósticos proviene de muy diversas fuentes, tales como estudios de mercado, la fuerza de ventas, ejecutivos o comités de expertos,

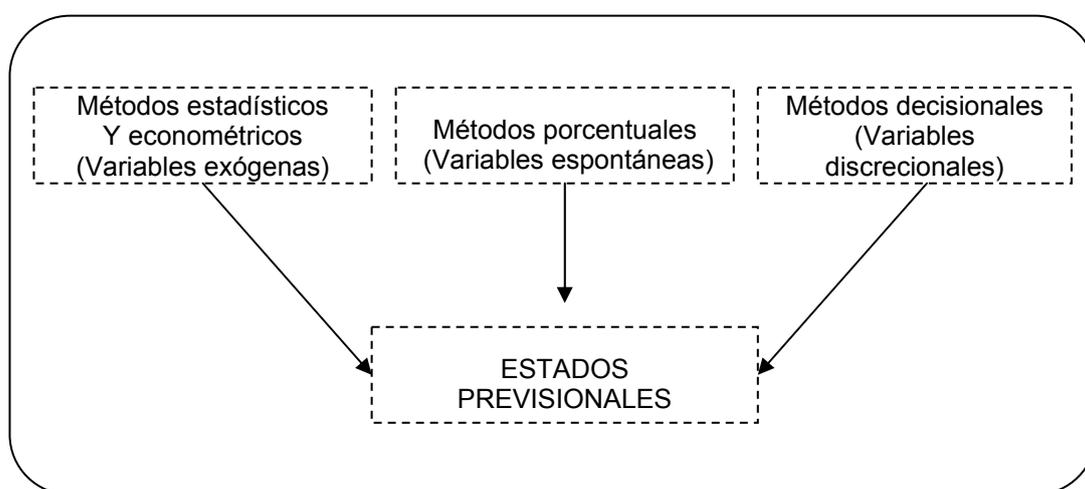
pero la previsión que resulta de esta información, no se sustenta en la aplicación de un método formalizado.

Métodos Cuantitativos

Se trata del empleo de los modelos estadísticos y econométricos que ya hemos mencionado, y que toman los datos pasados, presentes y futuros de algunas magnitudes relacionadas para, mediante la utilización de un modelo matemático, obtener una estimación de los valores financieros futuros.

Métodos de Previsión y Tipos de Variables

Las previsiones de las distintas magnitudes financieras se reúnen en un estado de síntesis que recibe la denominación de estado previsional. Sin embargo, los estados previsionales no son consecuencia de un método de previsión uniforme, sino que los distintos métodos a que hemos hecho referencia anteriormente, se combinan de acuerdo con el carácter de la magnitud a estimar.



Métodos de Previsión y Tipos de Variables

- Métodos estadísticos y econométricos: se utilizan sobre todo para determinar las variables exógenas (esencialmente, las ventas).
- El método porcentual: es el método más utilizado en la práctica y consiste en mantener unas determinadas proporciones dentro de los estados contables (normalmente respecto de la cifra de ventas). Es el método para determinar las variables espontáneas.

- Métodos decisionales: no es realmente una previsión sino una decisión que debe tomar el director financiero, como, por ejemplo, la política de dividendos, o la estructura financiera de empresa. Es el método que determina las variables discrecionales.

Estos tipos de previsión no son excluyentes sino que normalmente se hace necesaria la utilización de todos aquellos conjuntamente para llevar a cabo una adecuada previsión financiera y, por consiguiente, una correcta planificación financiera.

Modelos en la Planificación Financiera.

Es el proceso de planificación financiera el modelo que aparece como un instrumento que facilita la confección del plan financiero.

El modelo consiste en una serie de funciones matemáticas y es planteado por Luis T Diez de Castro y Joaquin Lopez Pascual en su libro "Dirección Financiera que representan las relaciones de tipo financiero que se dan en el seno de la empresa y permite ver en términos monetarios cuál es el resultado, de la evolución del entorno, de las políticas y estrategias y de las limitaciones de todo tipo a que se enfrenta la actividad de la empresa.

Si bien los modelos financieros se han confeccionado desde hace mucho tiempo, no ha sido hasta época reciente, con el desarrollo de los ordenadores y en especial la hoja de cálculo, cuando han empezado a ser aplicados por las empresas.

El proceso que se muestra en la figura, como el modelo como elemento central, es recurrente, de manera que si los resultados obtenidos de la aplicación del modelo son satisfactorios, entonces las políticas, estrategias y pautas contenidas en el modelo se convierten en el plan a ejecutar. En caso contrario, se vuelven a revisar los inputs, el propio modelo y se procede nuevamente analizar los resultados.

Característica de los Modelos Financieros.

Existe un conjunto de modelos que pueden ser considerados como estándar, pero en cada caso la empresa debe elaborar aquel que se corresponda con su realidad. No hay que olvidar que el modelo ha de reflejar la realidad lo más fielmente posible y cada empresa tiene peculiaridades que le son propias.

Si bien, tal como decimos, cada director financiero debe diseñar el modelo que se adecue a las características y al entorno de su empresa, existe una serie de pautas a seguir que son comunes en todos los casos de construcción de un modelo financiero:

- Todo modelo debe recoger las interrelaciones entre las decisiones de inversión, de financiación y de reparto de dividendos, por el lado estrictamente financiero, y éstas, a su vez, las interrelaciones con las decisiones de producción y comerciales, por el lado de la actividad real de la empresa.
- El modelo debe ser flexible para permitir introducir cambios en estas relaciones cuando las circunstancias cambien, así como modificaciones de todo tipo que mejoren el modelo.
- Las hipótesis en que se base el modelo y los resultados que se obtengan de su aplicación deben ser realistas, esto es creíbles.
- A su vez, tanto los inputs (datos de entrada), como los outputs (resultado del modelo), deben ser comprensibles.
- Y en general cualquier modelo para ser efectivamente operativo, debe ser fácil de usar.

En cualquier caso, hay que tener en cuenta que el modelo sólo es un instrumento que facilita conocer el resultado de las distintas decisiones. El modelo no añade ni genera nuevas ideas. Se limita a calcular, de una forma ordenada y rápida, si se emplea el ordenador, las consecuencias de las decisiones que proponemos. Se trata, por tanto, de un instrumento en el proceso de prueba y error que conduce al plan financiero.

Tipos de Modelos

De entre la gran variedad de modelos matemáticos tipo, existen tres que son especialmente indicados en el libro Dirección Financiera por Luis T Diez de Castro y Joaquin Lopez Pascual, por ser usados en la planificación financiera:

1. Modelos de ecuaciones simultáneas.
2. Modelos de programación lineal.
3. Modelos de programación por objetivos.

El primer tipo de modelos se limitan a suministrar información sobre las consecuencias de las decisiones que le proponemos, mientras que los dos últimos llegan a indicar cuál es la mejor decisión de entre las que planteamos como posibles.

Modelos de Ecuaciones Simultáneas

Los modelos de ecuaciones simultáneas son los que tienen una estructura más sencilla. Consisten en una serie de ecuaciones encadenadas en las que las variables se relacionan entre sí, de manera que el valor de unas se deriva del valor de otras.

Por ejemplo:

$$A=4B$$

$$C=(1-g)A$$

$$A+C=F$$

Como se puede apreciar, si tomamos como datos los valores de B y g, el modelo proporciona los valores de A, C y F.

En un modelo financiero de ecuaciones simultáneas, la mayoría de las ecuaciones son identidades de tipo contable, por lo que dentro de los modelos de planificación financiera se los conoce también por el nombre de modelos contables.

Un modelo financiero de este tipo podría ser el que recogiera que:

- Las ventas del período t, (V_t), son producto de las del año anterior (V_{t-1}) incrementadas en una tasa determinada (v).
- Los costes de las ventas son una proporción (k) de las ventas.
- El activo fijo (AF) es proporcional (f) al volumen de actividad (medido por las ventas)
- El activo circulante (AC) es proporcional (c) al volumen de actividad (medido por las ventas).
- El beneficio de la explotación (BE) es proporcional (b) a las ventas.
- Los activos fijos se amortizan linealmente a una tasa (a).
- El endeudamiento a corto plazo (EC) es proporcional (e) al activo circulante.
- El endeudamiento a corto tiene un coste nulo.

- El endeudamiento a largo plazo (EL) mantiene una proporción (I) con los capitales permanentes (CP).
- El coste del endeudamiento a largo plazo es (r).
- El tipo impositivo es (t)
- Se reparte como dividendo una proporción (d) del beneficio neto (BN).
- El resto de la financiación, hasta completar el pasivo (P), se basa en los recursos propios (RP). Por tanto, el aumento de recursos propios (DRP), será consecuencia del beneficio no repartido y del aumento (DC) del capital propio (C).

Bajo estas premisas, resulta el siguiente modelo:

$$V_t = (1+v)V_{t-1}$$

$$AF = fV_t$$

$$AC = cV_t$$

$$AF + AC = A$$

$$\text{Activo (A)} = \text{Pasivo (P)}$$

$$EC = cAC$$

$$CP = P - EC$$

$$EL = ICP$$

$$BE = bV_t$$

$$BN = [(BE - aAF) - r EL] (1-t)$$

$$CP = P - EC$$

$$RP = C + DC + BN (1-d)$$

En donde a partir de valores concretos para algunos de los elementos, como las ventas y las proporciones, se puede llegar a determinar el valor de la variable que se deje como incógnita; por ejemplo, ΔC .

Modelos de Programación Lineal

Los modelos de programación lineal entran en el grupo de modelos de optimización condicionada, con las características específicas de que las funciones o relaciones matemáticas que se utilizan son todas de tipo lineal.

Los modelos de programación lineal constan de una función en la que se especifica el objetivo prioritario que se pretende alcanzar. Dependiendo del

nivel en que situemos el modelo dentro de la actividad financiera, el objetivo puede ir desde el beneficio a los costes financieros. En esta función se detalla cómo se genera la magnitud objetivo; por ejemplo, si tomamos como referencia el beneficio, la función objetivo estará formada por la suma de los productos del beneficio obtenido por la venta de cada unidad de los distintos productos, multiplicado por las unidades vendidas de cada producto.

La función objetivo es una función a optimizar, es decir, en la que se busca su mejor valor. El óptimo puede ser el valor máximo cuando se trate de un objetivo como el beneficio, o el valor mínimo cuando se trate de un objetivo como el de los costes financieros. Optimizar la función se traduce, por tanto, en buscar su valor máximo o su valor mínimo según el objetivo que tomemos como referencia.

La segunda parte del modelo está formada por las funciones que expresan las limitaciones que se imponen en la consecución del objetivo, como pueden ser el de mantenimiento de un cierto ratio de solvencia, o la cantidad máxima de recursos financieros disponibles. Cada una de estas funciones reflejan la cuantía máxima o mínima de la restricción y cómo se genera o reparte entre las variables. Por ello, habitualmente, aparecen en forma de desigualdades del tipo mayor o igual que o del tipo menos o igual que.

El grupo de restricciones se completa con las denominadas de no negatividad, con las que se quiere dejar constancia que las variables empleadas solo pueden tomar valores positivos o como mínimo nulo.

Los modelos de programación lineal, en general, se prestan a representar la situación de la empresa en la que se puede establecer un objetivo prioritario sometido a las restricciones derivadas de la limitación de recursos.

En el campo de la Dirección financiera nos encontramos frecuentemente con escenarios como el descrito por los modelos de programación lineal: las decisiones financieras deben ir dirigidas a alcanzar un objetivo, como el de incremento de valor de la empresa, pero ha de contar con las limitaciones que impone, por ejemplo, la escasez de recursos financieros, un determinado nivel de riesgo o la falta de alternativas de inversión.

Es, por tanto, un modelo muy adecuado para tratar de descubrir la combinación de decisiones financieras que permiten alcanzar el objetivo en su valor óptimo,

aunque tiene la limitación de que las relaciones que representa han de ser todas ellas de tipo lineal.

Modelos de Programación por Objetivos

Como todo modelo de programación se trata de un modelo de optimización condicionada formado por una función a optimizar sometida a unas restricciones que limitan la consecución del óptimo.

En este caso, sin embargo, a diferencia del modelo de programación lineal visto en el apartado anterior, la función objetivo no recoge el objetivo de la empresa en sentido estricto. El objetivo u objetivos son reflejados en las funciones que en el modelo aparecen como restricciones, y en donde se incluyen como variables las desviaciones con respecto al objetivo. Dichas restricciones toman, por tanto, la forma de ecuaciones, ya que si no se alcanza el objetivo la desviación aparecería restando lo que excede sobre el objetivo establecido.

Por su parte, lo que en este tipo de modelo constituye la función objetivo, es la suma de las desviaciones a las que se les añade una ponderación que refleja su mayor o menor importancia. La función será siempre una función a minimizar, pues se trata de situarse lo más cercano a los objetivos y, por tanto, que la suma de las desviaciones alcancen el menor valor posible.

Las ponderaciones que acompañan a las desviaciones sirven para asegurar de que se cumplan aquellos objetivos que se consideren más importantes, que serán los que tengan ponderaciones más elevadas de manera que, cuanto menor sea el valor de la desviación que acompañan, mayor será la reducción en la suma total de desviaciones.

La utilidad de este tipo de modelo en el proceso de planificación financiera reside en el hecho de que puede representar de una forma muy precisa la situación real de la empresa, en dos aspectos:

1. Los objetivos, que en este modelo aparecen como restricciones, no tienen el carácter rígido de la programación lineal. Así, por ejemplo, el objetivo de mantener un cierto nivel de efectivo se puede considerar que no siempre se podrá alcanzar y esto queda reflejado en el modelo con la inclusión de las desviaciones en mas o en menos asociadas a dicho objetivo. Dichas desviaciones, a su vez, son ponderadas de acuerdo con

la importancia que el director financiero le dé a que se produzcan diferencias sobre esta magnitud.

2. Se pueden considerar simultáneamente varios objetivos, a diferencia de la programación lineal en que sólo se pueden considerar uno como preferente y todos los demás quedan supeditados a él. Así, objetivos como la rentabilidad y la solvencia se pueden considerar al mismo tiempo, estableciéndose a través de las ponderaciones de las desviaciones la importancia relativa que les atribuye a cada uno el director financiero.

Aplicación de los Modelos

Existen dos formas de utilizar los modelos en la planificación financiera: la simulación y la optimización.

Modelos de Simulación

En la simulación se toma el modelo como representativo de la realidad y se observan las consecuencias de dar valores concretos a las variables. Este procedimiento permite experimentar artificialmente con la realidad, pues nos proporciona una visión de lo que sucedería si se dieran determinadas circunstancias y condiciones que consideramos posibles.

Tres son los tipos de experimentos en lo que se emplea habitualmente la simulación:

- Para probar el efecto de determinadas estrategias, políticas o decisiones. En este caso, la simulación consiste en dar valores a las variables decisionales y analizar su efecto sobre las variables dependientes, como el beneficio.
- Para probar las consecuencias de determinados sucesos que se puedan presentar, pero que están fuera del control del director financiero. Aquí se incluirían tanto fenómenos externos a la empresa como políticas que quedan fuera del ámbito de decisiones del director financiero.
- Para reproducir artificialmente la realidad, cuando no se tienen datos suficientes. Así, mediante la utilización de series de números aleatorios, se va creando una muestra artificial en la que cada número es

considerado como una observación de un fenómeno del que sólo se conoce su distribución de probabilidad.

Aunque todo tipo de modelos son susceptibles de ser utilizados en un proceso de simulación, los que se prestan de un modo especial son los modelos de ecuaciones simultáneas. En ellos, como hemos visto anteriormente, los resultados de algunas de las ecuaciones son los datos para otras, de manera que, a partir de algunos datos hipotéticos y de las propias hipótesis del modelo, se llega a tener una visión bastante precisa de las consecuencias financieras de determinados escenarios.

Este proceso proporciona al que decide una información que es muy valiosa, la de “lo que sucedería si”, pero ha de ser el director financiero el que pondere esos resultados y tome las decisiones. No se trata, por tanto, de un proceso en el que el modelo “diga” lo que hay que hacer.

Modelos de Optimización

La optimización consiste en la búsqueda del mejor valor posible dadas las circunstancias o condiciones de la situación. Es un proceso que utiliza necesariamente un modelo matemático, en el que se deben especificar claramente las condiciones y el objetivo que se establece como medida de referencia.

Los modelos que mejor se prestan a este tipo de procesos son los modelos de programación matemática que tienen precisamente una estructura que se corresponde con la lógica del proceso descrito anteriormente.

En un proceso de optimización se trata de encontrar los mejores valores o las mejores decisiones, por lo que, en un principio, podríamos pensar que más que una ayuda para el director financiero es un sustituto del mismo. Sin embargo, en la realidad todavía le queda margen de decisión al responsable financiero, que debe tomar el resultado del modelo como una indicación de cuál sería “la mejor decisión”, pero sólo en el caso de que se cumplieran todas las hipótesis sobre las que se construye el modelo.

La posibilidad de cambiar las hipótesis o datos del modelo abren la posibilidad de simulación o experimentación de diversas alternativas, aunque el modelo siempre indicará la mejor decisión para un objetivo y unas condiciones dadas.

Plan financiero

Una vez apuntado en los puntos anteriores lo que es la planificación financiera, en este capítulo abordaremos la elaboración práctica del documento central de esta tarea. Por ello construiremos el plan a partir de los siguientes elementos:

- Estados Financieros básicos en el momento inicial

Podemos entender por instante inicial el momento inmediatamente anterior al período del cual pretendemos obtener los estados contables básicos. Por estados financieros básicos consideramos los siguientes:

- El balance de situación inicial
- La cuenta de resultados inicial

- Supuestos de comportamientos para el período a planificar.

Hacen referencia a la exposición y cuantificación de todas las actuaciones que la empresa pretende llevar a cabo durante el período de planificación. Para una mayor comprensión de este aspecto, lo trataremos con profundidad en el siguiente apartado.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Formulación de la Estrategia

La estrategia desarrollada por el BNC, se ha dirigido fundamentalmente a la expansión a través de su red de agencias en todo el territorio nacional. Su Plan de Negocios se ha enfocado al crecimiento, el fortalecimiento financiero, y la reducción de costos para generar rentabilidad, ampliando y fortaleciendo las relaciones con los clientes, generando mayor volumen y calidad de los negocios y atendiendo al cumplimiento estricto de todas las carteras obligatorias establecidas por las autoridades competentes. Con ello se persigue aumentar y consolidar el posicionamiento de la Institución en el mercado financiero venezolano, apoyándose en la calidad de sus servicios y la ampliación tanto de la red de oficinas, como de la gama de productos ofrecidos a la clientela, definiendo una estrategia que privilegia la eficiencia operativa, la solidez patrimonial y la rentabilidad, en la búsqueda de alternativas de creación de valor.

Con su transformación en banco universal, y los aumentos de capital mediante la emisión de acciones con prima, se han incrementado sustancialmente los volúmenes de operación, la cobertura geográfica, y la diversificación de sus productos y servicios, contando con mayores recursos para el otorgamiento de créditos, reduciendo los costos generales en función del tamaño de la operación, alcanzando mayores economías de escala y accediendo competitivamente a un mayor rango de negocios, tan competitivos como los ofrecidos por las mejores instituciones que operan en el mercado venezolano.

En este sentido la ampliación de la capacidad operativa en el corto y mediano plazo ha representado uno de los mayores retos de la Organización, la cual cuenta con fortalezas importantes, como:

- Una organización dedicada a la intermediación financiera dirigida a apoyar los sectores productivos del país
- Un patrimonio fuerte que le permite ampliar sus operaciones y atender los requerimientos de crédito de clientes corporativos e institucionales que demandan montos importantes

- Sistemas de información, con una infraestructura de Hardware y Software suficiente para continuar la expansión de las operaciones prevista para los próximos años
- Una administración de dilatada experiencia en el sector bancario con una estructura organizativa plana y flexible reforzada por la incorporación de ejecutivos especializados de amplia trayectoria en el mercado financiero
- Acceso al mercado de valores para la captación de recursos dirigidos a reforzar su estructura patrimonial
- Principios de gobierno corporativo claramente definidos e implementados, para garantizar estándares adecuados de transparencia y confianza
- Cumplimiento estricto a las normas relativas a prevención y control de legitimación de capitales, uso y tráfico de drogas, delincuencia organizada y financiamiento a terrorismo.

Bajo esta perspectiva, el Banco continua desempeñándose como banco universal, con una cartera diversificada que le permite atender las necesidades de los sectores prioritarios para el desarrollo del país, ofreciendo productos y servicios especializados dirigidos a apoyar a los sectores agrícola, microempresarial, de desarrollo de viviendas, turismo, industrial y comercial.

Adicionalmente se mantiene enfocado tanto al soporte del negocio binacional entre Venezuela y Colombia, como al financiamiento de corporaciones y pequeñas y medianas industrias venezolanas, sin desaprovechar las oportunidades de negocio presentes en el segmento de Banca al detal, donde se han logrado importantes avances con la ampliación de la red de oficinas, la afiliación a la red Suiche 7B y MAESTRO (próximamente CIRRUS y CONEXUS), la instalación de cajeros automáticos, y la emisión de tarjetas de débito y crédito, entre otros aspectos.

En función de estos objetivos las líneas maestras de la estrategia del BNC , para los próximos tres años establecen como prioridades:

- Incremento importante de la participación de mercado.
- Atender las necesidades de servicios bancarios que la realidad socioeconómica del país requiere, particularmente en mercados no tradicionales.
- Privilegiar el otorgamiento de créditos sobre las inversiones en valores, atendiendo a su rol fundamental de intermediación financiera.
- Consolidar la imagen Corporativa.
- Mayor atención al Cliente, tanto Corporativo como al detal.
- Más agencias con múltiples servicios orientadas fundamentalmente al cliente.
- Atención integral.
- Más y mejores productos.
- Mayor contacto con el público.
- Detección y atención oportunas de las nuevas necesidades de los clientes
- Diseño de productos. Innovación
- Ventas cruzadas

El crecimiento y solidez del Banco son sus prioridades estratégicas, tomando en cuenta sus fortalezas propias y oportunidades del entorno como fuerza motriz del proceso.

Como parte de la estrategia general de la Institución, se prevé profundizar las líneas de acción para el área comercial, reforzando la tradicional relación en el mercado binacional y haciendo esfuerzos importantes en el desarrollo de relaciones con nuevos clientes nacionales, a través de:

- Visitas a clientes potenciales y, a los ya vinculados, y seguimiento a las propuestas
- Búsqueda de nuevas Alianzas Estratégicas en Colombia, la Región Andina y MERCOSUR.

- Trabajar más estrechamente con instituciones como: Proexport, Bancoldex, Bancoex, Cámara de Integración Colombia – Venezuela, Embajada de Colombia en Venezuela, entre otras.
- Búsqueda activa de la vinculación de nuevos clientes en áreas prioritarias: agrícola, microcréditos, turismo, promoción y construcción de proyectos habitacionales e industriales.
- Refuerzo de relaciones con clientes nacionales, tanto corporativos como de banca comercial y al consumo.
- Logro de acercamientos a cámaras, asociaciones, federaciones y demás grupos empresariales que representen clientes potenciales interesantes para el Banco.
- Participación en eventos y promoción conjuntamente con los clientes.
- Investigación de mercado identificando empresas que se están radicando en el país y empresas venezolanas con relación comercial con Colombia, la Región Andina y MERCOSUR.

Mientras tanto, las directrices de negocios se continúan concentrando en:

- Mantener una relación activa con los clientes vinculados.
- Extremar esfuerzos para prestar un servicio oportuno y personalizado.
- Mantener tasas activas y pasivas competitivas.
- Estar vigilantes a las necesidades de la clientela y los ofrecimientos de la competencia.

En cuanto al plan de mercadeo de productos, se requiere:

- Adecuar la estructura de servicios a los requerimientos del crecimiento.
- Ubicar la operación del Banco en los niveles estimados dentro de las proyecciones financieras definidas.
- Vincular como mínimo un número de 100 empresas por año, con ventas superiores a los USD 10 millones.

Atención al Cliente. En este aspecto, se han realizado inversiones importantes en la creación de nuevos puntos de servicio integral dotados de tecnología de punta. Paralelamente, la Institución está desarrollando mecanismos que le permitirán en el futuro inmediato, detectar nuevas necesidades puntuales de la clientela con miras al lanzamiento de productos y servicios destinados a satisfacerlas.

Competitividad. Como es sabido, los servicios bancarios en general tienden a estandarizarse y son leves las diferencias entre uno y otro servicio o producto; por ello, la diferencia se logra, por una parte con tecnología que permita agilizar los procesos, y por la otra, y quizás más importante aun, con una atención directa y personalizada, en donde el cliente se encuentra muy cerca de la toma de decisiones, y encuentra respuesta oportuna, aspectos en los cuales el BNC, cuenta con reconocidas fortalezas y ventajas competitivas que constituyen su sello distintivo.

Segmentación de Mercado. Como ya se ha señalado, el mercado objetivo básico o nicho tradicional de BNC ha sido el negocio binacional, constituido por empresas colombianas radicadas en Venezuela y venezolanas con operación en Colombia, sin desconocer el mercado que se transa en el resto de la Región Andina. No obstante, como consecuencia de la gestión del Banco se ha incorporado activamente un creciente número de corporaciones venezolanas, así como medianas y pequeñas industrias de primera línea.

Adicionalmente se prevé profundizar la incursión en los mercados:

- Agrícola
- Microempresarial
- Turismo
- Comercial, básicamente la mediana industria
- Automotriz
- Consumo
- Hipotecario, principalmente desarrollos habitacionales
- Fideicomiso

- Comercio internacional y financiamiento a las importaciones

Todo esto acompañado del diseño e implementación de programas de captación y colocación diferenciada por tipo de producto, cliente y sector económico.

Comercio Binacional Colombia – Venezuela. Las cifras del comercio que se han registrado durante los últimos cinco años, muestran el incremento constante del intercambio comercial, llegando a cifras en el año 1999 de US\$1.792 millones, en el 2000 de US\$2.253 millones, US\$2.530 durante el año 2001, US\$1.911 millones en 2002, US\$1.345 millones en 2003 (éstos años afectados por la coyuntura política y económica de Venezuela y el control de cambio), US\$2.588 en 2004, US\$3.307 en 2005 y US\$4.200 en el 2006, (a pesar del riesgo de la salida de Venezuela de la Comunidad Andina de Naciones), el mayor intercambio dentro de toda la región, repartidas en aproximadamente 4.600 posiciones arancelarias, de las cuales 3.000 corresponden al flujo Colombia – Venezuela.

El sistema financiero venezolano a raíz de la integración económica entre Colombia y Venezuela, fortaleció sus áreas de banca multinacional y especialmente la binacional, ofreciendo productos especializados, de alto componente tecnológico, persiguiendo constantemente la excelencia en el servicio y la identificación de las necesidades de nuestro cliente objetivo.

Expansión Geográfica.

Dirigiendo las operaciones desde la sede principal en Caracas, el BNC ha venido desarrollando un agresivo plan de expansión de su red de oficinas; de tres (3) oficinas ubicadas en Caracas, Valencia y San Antonio del Táchira a principios de 2003, la Institución cuenta hoy día con una red conformada por setenta y nueve (79) oficinas ubicadas en todo el país: veintinueve (29) de ellas atendiendo la Gran Caracas, veintiocho (30) en el la región cubriendo los estados Aragua, Carabobo y Lara; seis (6) en la región Oriental (Anzoátegui, Monagas, Delta Amacuro y Bolívar), once (11) en la región Occidental (Zulia y Táchira); y tres (3) en la región central del país Centro-Occidental (Guárico y Portuguesa).

Para el año 2007, el Plan de Negocios ejecuto la apertura de doce (11) oficinas adicionales, de las cuales a la fecha ya se encuentran adelantados los trabajos en localidades ubicadas en Falcón, Bolívar, Zulia, Aragua, Carabobo, Táchira, Amazonas, Delta Amacuro y la Gran Caracas.

Para el año 2008, se tiene prevista la apertura de diez (10) nuevas oficinas, con lo cual la red de la Institución alcanzaría un total de 110 oficinas (entre Agencias y Taquillas).

Canales de Distribución. Dentro del Plan de Negocios se prevé incorporar nuevos canales de distribución y ampliar la cobertura y calidad de los existentes, a través de:

- Adecuación de las oficinas existentes en base a su ubicación geográfica, actividad económica principal de la zona, tipos de clientes y la competencia.
- Ampliación de la Red, con nuevos locales para la atención al público, oficinas virtuales y el desarrollo del concepto de “Kiosco Financiero”, entre otras.
- Incorporación de canales basados en tecnología: ATM’s, POS, Call Center, Home Banking y uso extensivo del correo electrónico.

Líneas de Negocio. BNC está en capacidad de brindar al público todos los servicios financieros esenciales permitidos por la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras y el Banco Central de Venezuela, los cuales abarcan las más diversas líneas de negocio, con especial énfasis en instrumentos de apoyo al desarrollo del comercio internacional, particularmente el binacional Colombia - Venezuela. La creación de nuevos productos y líneas de negocio a futuro, obviamente estará enmarcada dentro de este marco regulatorio, así como del comportamiento que muestre el mercado, la competencia y la economía nacional e internacional. El Banco ha concentrado sus esfuerzos en ampliar su participación de mercado con sus productos tradicionales, la ampliación de la red de oficinas, la incorporación de nuevos canales de distribución y mejoramiento de los existentes. Simultáneamente, el

Banco hace esfuerzos importantes a fin de desarrollar los productos y servicios que su nueva clientela corporativa y comercial requiere.

Tarifas por Servicios. Las tarifas que fijadas por el Banco, están basadas en los costos, la calidad del servicio prestado, y obviamente la competencia, teniendo en cuenta las regulaciones emitidas por el Banco Central de Venezuela. La visión del Banco es agregar valor a cada uno de los servicios, a fin de que los usuarios perciban que las tarifas cobradas son justas y obedecen a la reciprocidad por el servicio recibido. Desde luego, el Banco ha procurado mantener la competitividad de sus tarifas por servicios prestados, especialmente en lo que se refiere a tasas activas y pasivas.

Promoción, Publicidad e Imagen Corporativa. Hasta ahora no se prevé un incremento significativo en la inversión en medios, pues la administración considera que el solo hecho de su expansión a todo el territorio nacional, así como la apertura de su capital para incorporar a nuevos Accionistas, ligados a los más diversos sectores de la economía y los negocios garantiza una excelente promoción de la Institución. Paralelamente, el proceso de modernización de su imagen, acorde con el desarrollo de su red y servicios, continuará dando a conocer al BANCO NACIONAL DE CRÉDITO, C.A. Banco Universal, entidad en la que se combinan la solidez, experiencia y eficiencia de un equipo conformado por expertos del negocio bancario, con el crecimiento, innovación y atención personalizada, enfocados a mejorar día a día la calidad de los servicios ofrecidos e incrementar la velocidad de respuesta a la clientela.

Mercado de Capitales y Liquidez Bursátil. Incrementar la presencia del BNC local e internacionalmente es una prioridad. Con ese propósito, el Banco ha venido participando activamente en el mercado de capitales a través de sus emisiones de acciones, papeles comerciales y obligaciones convertibles en acciones, con ello se ha logrado la apertura de su capital a más de 1600 accionistas, y sus colocaciones de obligaciones convertibles, y papeles comerciales han sido sumamente exitosas, logrando así una diversificación importante en lo que a captación de fondos se refiere. La inscripción de las

acciones del Banco en el Registro Nacional de Valores, y su amplia base accionaria actual han permitido lograr una significativa liquidez bursátil.

Con el producto de esta emisión se fortalecerá el Patrimonio del Banco. El valor nominal de la colocación se incorporará a la cuenta de Capital Pagado y el exceso sobre el valor nominal será registrado como una Prima en Emisión de Acciones, dentro del Patrimonio, sobre la cual no se podrá decretar dividendos en efectivo.

Los fondos recabados gracias a las emisiones futuras, permitirán financiar el proceso de expansión de la Institución, enfocado al crecimiento de los activos del Banco, específicamente la Cartera de Créditos, las inversiones, expansión de la red de oficinas, instalación de cajeros automáticos, instalación y actualización de sistemas de informática. Asimismo, los fondos provenientes de la Oferta estarían disponibles también para financiar posibles adquisiciones en el mercado financiero venezolano.

| PLAN DE EXPANSIÓN 2008-2009 | | | |
|-----------------------------|--------|------------|---------|
| | M USD | M Bs. | % |
| Infraestructura de Oficinas | 15.900 | 34.185.000 | 65,84% |
| Teconologia | 5.600 | 12.040.000 | 23,19% |
| Sede Central | 2.350 | 5.052.500 | 9,73% |
| Personal | 300 | 645.000 | 1,24% |
| Inversion Total | 24.150 | 51.922.500 | 100,00% |

EL PROCEDIMIENTO A SEGUIR

Previsión Financiera

Tal como se comento en puntos anteriores, para realizar la Previsión Financiera del Banco Nacional de Crédito se necesitan datos y previsiones de otras magnitudes financieras y no financieras, tanto de la propia empresa como de su entorno.

Para los datos y previsiones que servirán de escenario inicial del Banco Nacional de Crédito tenemos:

- Proyección depósitos y colocaciones - banco universal
- Proyección depósitos - Banco Nacional de Crédito
- Proyección tasas de interés pasivas - Banco Nacional de Crédito
- Proyección egresos financieros - Banco Nacional de Crédito
- Proyección colocaciones - Banco Nacional de Crédito
- Proyección tasas de interés activas - Banco Nacional de Crédito
- Proyección ingresos financieros - Banco Nacional de Crédito
- Proyección ingresos y egresos - Banco Nacional de Crédito
- Proyección ingresos - Banco Nacional de Crédito
- Proyección ganancias y pérdidas - Banco Nacional de Crédito
- Proyección Balance General - Banco Nacional de Crédito
- Proyecciones Índices Financieros - Banco Nacional de Crédito.

Resumiendo las cifras esperadas al cierre del ejercicio evaluado:

| Cierre 2007 | ESTIMADOS 2008 |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| ▪ 3.100.111 M en Cartera de Créditos | ▪ 4.140.820M en Cartera de Créditos |
| ▪ 4.342.683 M en Depósitos | ▪ 6.121.016 M en Depósitos |
| ▪ 464.847 M en Fideicomiso | ▪ 755.376 M en Fideicomiso |
| ▪ Más de 176.885 Clientes | ▪ Más de 228.485 Clientes |
| ▪ Más de 34.011 Tarjetas de Crédito | ▪ Más de 50.000 Tarjetas de Crédito |
| ▪ 177.666 Tarjetas de Débito | ▪ 230.000 Tarjetas de Débito |
| ▪ 2.288 Puntos de venta | ▪ 3.088 Puntos de venta |
| ▪ 2.060 Comercios Afiliados | ▪ 2.860 Comercios afiliados |
| ▪ 86 Agencias a nivel Nacional | ▪ 105 Agencias a nivel Nacional |
| ▪ 168 Cajeros Automáticos | ▪ 228 Cajeros Automáticos |

En cuanto a su entorno, se relacionan las principales variables Macroeconómicas:

- Aumento de la liquidez monetaria (M2) en apróx. 25% para el año 2008.
- Crecimiento estimado del PIB en 6,1%. (Petrolero -2,6% y No Petrolero 6,8%)
- Concentración de actividad económica ligada al sector gobierno.
- Los elevados ingresos petroleros.
- Coyuntura electoral
- Inflación 30%, Desempleo 7,1%, Informalidad 47,7%, Devaluacion 0%
- Tasas de interes : Activas 22% Pasivas 11,2%

INDICADORES MACROECONOMICOS DE LA PROYECCION METROECONOMICA PRECIOS ALTOS

| | 2007 | 2008 |
|---|------------------|------------------|
| P.I.B. Total | 8,50% | 6,10% |
| Desempleo | 6,20% | 7,10% |
| Informalidad | 38,30% | 47,70% |
| Inflación | 22,50% | 30,00% |
| Liquidez Monetaria | 29,32% | 25,00% |
| Tasa Pasiva Promedio anual | 10,59% | 11,20% |
| Tasa Activa Promedio anual | 16,83% | 22,00% |
| Margen | 6,24% | 10,80% |
| Tipo de cambio Oficial Bs./USD | 2.150,00 | 2.150,00 |
| Reservas Internacionales MM de USD | 34.309,00 | 27.439,00 |
| Exportación de hidrocarburos MM de b/d | 2.600,00 | 2.490,00 |
| Precio de la Cesta Petrolera USD/b | 65,30 | 80,23 |
| | | |
| Numero de Oficinas | 86 | 105 |
| Tasa de Costo de los recursos | 6,20 | 7,16 |
| Tasa de Colocacion | 14,63 | 17,30 |
| Margen | 8,43 | 10,14 |
| Participación en Mercado | 2,37% | 2,57% |

Modelo Financiero

Tomando en cuenta los datos e insumos antes descritos y utilizando los métodos subjetivos y cuantitativos, señalados en los puntos anteriores se procede a realizar el modelo de planificación requerido.

Los Modelos de ecuaciones simultáneas y el Modelo de programación lineal arrojan las siguientes estimaciones:

- Para la Cartera de Crédito, el cual muestra el incremento por trimestre:

| Región / Oficina | Dic-07 | | 2008 | | | |
|--------------------------|----------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Real | Partici. | Mar | Jun | Sep | Dic |
| CAPITAL | 1.577.907.632 | 50.42% | 1.718.545 | 1.845.228 | 1.980.570 | 2.125.105 |
| CENTRO | 472.420.649 | 15.09% | 514.527 | 552.456 | 592.977 | 636.250 |
| OCCIDENTE | 161.318.220 | 5.15% | 175.696 | 188.648 | 202.485 | 217.261 |
| LOS LLANOS | 50.229.952 | 1.60% | 54.707 | 58.740 | 63.048 | 67.649 |
| CENTRO-OCC. | 88.959.330 | 2.84% | 96.888 | 104.030 | 111.661 | 119.809 |
| LOS ANDES | 85.549.796 | 2.73% | 93.175 | 100.043 | 107.381 | 115.217 |
| ORIENTE | 50.325.579 | 1.61% | 54.811 | 58.851 | 63.168 | 67.778 |
| GUAYANA | 93.778.609 | 3.00% | 102.137 | 109.666 | 117.710 | 126.300 |
| DIRECCION GENERAL | 549.670.678 | 17.56% | 598.662 | 642.793 | 689.940 | 740.289 |
| CARTERA NETA (S) | 3.129.752.850 | 100.00% | 3.408.704 | 3.659.979 | 3.928.427 | 4.215.109 |

- Para las Captaciones del Público, que reflejan el aumento con frecuencia trimestral:

| Región / Oficina | Dic-07 | | 2008 | | | |
|--------------------------|----------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Real | Particip. | Mar | Jun | Sep | Dic |
| CAPITAL | 1.908.049.232 | 45.06% | 2.218.845 | 2.418.123 | 2.634.222 | 2.868.508 |
| CENTRO | 1.345.596.993 | 31.78% | 1.553.946 | 1.693.508 | 1.844.851 | 2.008.931 |
| OCCIDENTE | 77.790.349 | 1.84% | 90.701 | 98.847 | 107.681 | 117.258 |
| CENTRO-OCC. | 75.629.129 | 1.79% | 88.309 | 96.241 | 104.841 | 114.166 |
| LOS LLANOS | 31.925.193 | 0.75% | 38.526 | 41.987 | 45.739 | 49.807 |
| LOS ANDES | 171.050.842 | 4.04% | 204.391 | 222.748 | 242.654 | 264.235 |
| ORIENTE | 26.088.521 | 0.62% | 28.988 | 31.592 | 34.415 | 37.476 |
| GUAYANA | 39.393.966 | 0.93% | 45.137 | 49.191 | 53.587 | 58.353 |
| DIRECCION GENERAL | 314.813.093 | 7.43% | 347.679 | 378.905 | 412.766 | 449.478 |
| BANCA CORPORATIVA | 243.934.996 | 5.76% | 265.956 | 289.842 | 315.745 | 343.827 |
| TOTAL DEPOSITOS | 4.234.272.313 | 100.00% | 4.616.523 | 5.031.140 | 5.480.756 | 5.968.211 |

- Plan de Expansión que muestra los gastos imputables a nuevas oficinas:

| 2008 | Mar | Jun | Sep | Dic |
|---------------------------|-----------|-----------|--------------------------|--------------------|
| Compra de oficinas | | | | |
| Infraestructura | 1.612.500 | 3.225.000 | 10.750.000 | 20.962.500 |
| Tecnología | 1.290.000 | 2.580.000 | 5.160.000 | 9.030.000 |
| Veroes | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos de Mercadeo | 32.250 | 32.250 | 32.250 | 32.250 |
| Gastos de Personal | 26.858 | 26.858 | 26.858 | 26.858 |
| Depreciación Infraestruc | 33.594 | 67.188 | 223.958 | 436.719 |
| Depreciac Tecnología | 35.833 | 71.667 | 143.333 | 250.833 |
| | | | 0 | 0 |
| | | | Total Gtos p/Inve | 128.126.808 |

- En cuanto a las Tasas Pasivas ofrecidas por el Banco:

| 2008 | Dic'2007 | Mar | Jun | Sep | Dic |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| CUENTAS CORRIENTES NO REMUNERADAS | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| CUENTAS CORRIENTES REMUNERADAS | 3.12 | 3.23 | 3.36 | 3.48 | 3.62 |
| OTRAS OBLIGACIONES A LA VISTA INTERMEDIA | 8.03 | 8.33 | 8.65 | 8.97 | 9.32 |
| DEPOSITOS DE AHORROS | 10.00 | 13.16 | 15.38 | 15.96 | 16.57 |
| DEPOSITOS A PLAZO | 11.00 | 14.18 | 17.43 | 18.09 | 18.78 |
| TITULOS VALORES EMITIDOS POR LA INSTITUCION | 11.03 | 11.45 | 11.89 | 12.34 | 12.81 |
| CAPTACIONES DEL PUBLICO RESTRINGIDAS | 3.12 | 3.23 | 3.36 | 3.48 | 3.62 |
| DERECHOS Y PARTICIPACIONES S/TITULOS VALORES | 11.03 | 11.45 | 11.89 | 12.34 | 12.81 |
| INVERSIONES CEDIDAS | 11.03 | 11.45 | 11.89 | 12.34 | 12.81 |
| Obligaciones con el BANAP | 11.03 | 11.45 | 11.89 | 12.34 | 12.81 |
| OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS HASTA | 3.12 | 3.23 | 3.36 | 3.48 | 3.62 |
| D.P.F. OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS | 11.03 | 11.45 | 11.89 | 12.34 | 12.81 |
| OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS | 11.03 | 11.45 | 11.89 | 12.34 | 12.81 |
| OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR HASTA | 3.12 | 3.23 | 3.36 | 3.48 | 3.62 |
| OBLIGACIONES POR OTROS FINANCIERAS INSTITUCIONES FINANCIERAS | 11.03 | 11.45 | 11.89 | 12.34 | 12.81 |
| OTRAS OBLIGACIONES POR INTERMEDIACION FINANCIERA | 3.12 | 3.23 | 3.36 | 3.48 | 3.62 |
| OBLIGACIONES CONVERTIBLES | 13.04 | 12.00 | 12.46 | 12.93 | 13.42 |
| TASA PASIVA PROMEDIO | 7.15 | 7.97 | 9.44 | 9.81 | 10.19 |
| ACCIONES PREFERENTES | 13.00 | 16.18 | 19.43 | 20.09 | 20.78 |

- La Evolución de las Tasas Activas es:

| 2008 | Dic'2007 | Mar | Jun | Sep | Dic |
|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| Tasas Activas Créditos | | 19.69 | 20.59 | 21.53 | 22.51 |
| TOTAL AGRICOLA | 12.30 | 14.00 | 14.00 | 14.64 | 15.31 |
| TOTAL CONSTRUCCION | 11.51 | 12.04 | 12.59 | 13.16 | 13.77 |
| TOTAL MICROCREDITOS | 18.46 | 19.30 | 27.00 | 28.00 | 28.00 |
| TOTAL ARRENDAMIENTO FINANCIERO | 20.43 | 21.36 | 25.32 | 26.48 | 27.69 |
| TOTAL CREDITOS PARA VEHICULO | 18.46 | 19.30 | 22.90 | 23.95 | 25.04 |
| TOTAL TARJETAS DE CREDITO | 21.53 | 22.51 | 26.00 | 32.00 | 32.00 |
| TOTAL CREDITOS COMERCIALES | 17.43 | 18.23 | 28.00 | 28.00 | 28.00 |
| PRESTAMOS PARA COMPRA ACCIONES-OP | 16.40 | 17.15 | 17.94 | 18.76 | 19.61 |
| TOTAL CREDITOS REESTRUCTURADOS | 22.56 | 23.59 | 27.00 | 28.23 | 29.52 |
| CREDITOS VENCIDOS | 28.71 | 30.02 | 31.39 | 32.82 | 34.32 |
| CREDITOS AGRICOLAS | 28.71 | 14.00 | 14.00 | 14.64 | 15.31 |

- El rendimiento del portafolio de inversiones del Banco evoluciona así:

| 2008 | Dic'2007 | Mar | Jun | Sep | Dic |
|--|----------|------|-------|-------|-------|
| Tasas Activas Invers | | | | | |
| LETRAS DEL TESORO | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| BONOS Y OBLIGACIONES DE LA DEUDA PUBLICA | 6.15 | 6.43 | 6.73 | 7.03 | 7.36 |
| OTROS TITULOS VALORES EMITIDOS O AVALADO | 6.15 | 6.43 | 6.73 | 7.03 | 7.36 |
| OBLIGACIONES EMITIDAS EMPRESAS PRIVADAS | 9.23 | 9.65 | 10.09 | 10.55 | 11.03 |
| (INVERSIONES CEDIDAS) | 6.15 | 6.43 | 6.73 | 7.03 | 7.36 |
| BONOS Y OBLIGACIONES DE LA DEUDA PUBLICA | 6.15 | 6.43 | 6.73 | 7.03 | 7.36 |
| OTROS TITULOS VALORES - BONOS GLOBALES | 6.15 | 6.43 | 6.73 | 7.03 | 7.36 |
| OTROS TIT. VALORES - BONOS DEL SUR TICC | 6.15 | 6.43 | 6.73 | 7.03 | 7.36 |
| BONOS DEL SUR 12 Y 15 | 6.15 | 6.43 | 6.73 | 7.03 | 7.36 |
| BONOS PDVSA PETROLEOS DE VENEZUELA | 6.15 | 6.43 | 6.73 | 7.03 | 7.36 |
| OBLIGACIONES EMITIDAS / EMPRESAS PRIVADA | 9.23 | 9.65 | 10.09 | 10.55 | 11.03 |
| PARTICIPACION EN EMPRESAS PRIVADAS NO FI | 9.23 | 9.65 | 10.09 | 10.55 | 11.03 |
| INVERSIONES CEDIDAS | 8.20 | 8.58 | 8.97 | 9.38 | 9.81 |
| ADMINISTRACION CENTRAL BANAVIH | 8.20 | 8.58 | 8.97 | 9.38 | 9.81 |

Plan Financiero

Con base a los modelos e insumos y datos procesados se generan los estados financieros del Banco Nacional de Crédito para el ejercicio 2008:

- Balance General:

PROYECCIÓN BALANCE GENERAL - BANCO NACIONAL DE CREDITO BANCO UNIVERSAL

| <i>(Millones de Bs)</i> | <i>Dic'2007</i> | <i>Mar</i> | <i>Jun</i> | <i>Sep</i> | <i>Dic</i> |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ACTIVO | | | | | |
| DISPONIBILIDADES | 1.248.476 | 1.351.685 | 1.542.439 | 1.725.452 | 1.860.797 |
| INVERSIONES EN TITULOS VALORES | 790.835 | 905.434 | 1.025.550 | 1.159.392 | 1.308.382 |
| CARTERA DE CRÉDITOS | 3.100.111 | 3.355.019 | 3.600.049 | 3.861.646 | 4.140.820 |
| INTERESES Y COMISIONES P/COBRAR | 41.034 | 44.974 | 48.854 | 53.057 | 57.610 |
| INVERSIONES EN FILIALES Y AFILIADAS | 27 | 29 | 32 | 35 | 38 |
| BIENES REALIZABLES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bienes de uso | 92.141 | 92.921 | 93.492 | 100.830 | 111.298 |
| Otros Activos | 23.851 | 24.728 | 25.401 | 26.023 | 26.544 |
| Total del Activo | 5.296.476 | 5.774.790 | 6.335.817 | 6.926.434 | 7.505.489 |

PROYECCIÓN BALANCE GENERAL - BANCO NACIONAL DE CREDITO BANCO UNIVERSAL

| <i>(Millones de Bs)</i> | <i>Dic'2007</i> | <i>Mar</i> | <i>Jun</i> | <i>Sep</i> | <i>Dic</i> |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| PASIVO | | | | | |
| CAPTACIONES DEL PÚBLICO | 4.342.683 | 4.734.721 | 5.159.954 | 5.621.081 | 6.121.016 |
| OTROS FINANCIAM OBTENIDOS | 403.164 | 430.495 | 459.678 | 490.839 | 524.113 |
| OTRAS OBLIGACIONES POR INT. FINAN | 58.888 | 62.880 | 67.143 | 71.695 | 76.555 |
| INTERESES/COMISIONES P/PAGAR | 36.660 | 19.923 | 15.628 | 17.025 | 18.539 |
| OTROS PASIVOS | 60.945 | 57.496 | 36.015 | 39.234 | 42.723 |
| obligaciones convertibles | 57.500 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Total del Pasivo | 4.959.841 | 5.405.515 | 5.838.418 | 6.339.874 | 6.882.946 |
| Gestión operativa | 0 | 28.475 | | 35.498 | |
| CAPITAL PAGADO | 125.905 | 125.905 | 125.905 | 140.905 | 140.905 |
| APORTES PATRIMONIALES NO CAPITALIZADOS | 110.548 | 110.548 | 110.548 | 145.048 | 145.048 |
| ACCIONES PREFERENTES | 0 | 0 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| RESERVAS DE CAPITAL | 37.081 | 37.081 | 49.234 | 49.234 | 64.362 |
| Ganancia o Perdida No realizada | -1.027 | -1.027 | -1.027 | -1.027 | -1.027 |
| Reserva Voluntaria Para Obligaciones | 0 | 4.164 | 8.328 | 12.492 | 16.656 |
| RESULTADOS ACUMULADOS | 64.128 | 64.128 | 64.128 | 104.411 | 104.411 |
| RESULTADOS DEL EJERCICIO | 0 | | 40.283 | | 52.187 |
| Total del Patrimonio | 336.636 | 340.800 | 497.399 | 551.063 | 622.542 |
| Pasivo y Patrimonio | 5.296.476 | 5.774.790 | 6.335.817 | 6.926.434 | 7.505.489 |

- Estado de Ganancias y Perdidas:

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS - BANCO
(Millones de Bs)

| | I TRIM | 2008-I | III TRIMES | 2008-II | 2008 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| INGRESOS FINANCIEROS | 182.500 | 389.486 | 234.498 | 497.556 | 887.042 |
| Ingresos por disponibilidades | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inversiones en valores | 13.763 | 29.624 | 18.166 | 38.786 | 68.410 |
| Cartera de créditos | 162.088 | 346.112 | 208.751 | 443.093 | 789.205 |
| Otras cuentas por cobrar | 6.650 | 13.750 | 7.582 | 15.678 | 29.428 |
| Inversiones filiales/afiliadas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros ingresos financieros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| GASTOS FINANCIEROS | 86.724 | 189.542 | 119.123 | 252.775 | 442.318 |
| Captaciones del público | 77.352 | 165.834 | 101.117 | 215.475 | 381.308 |
| Obligaciones con el BANAP | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros financiamientos obtenidos | 3.364 | 7.134 | 4.223 | 8.904 | 16.038 |
| Otras oblig intermed financiera | 499 | 1.058 | 626 | 1.321 | 2.380 |
| Gastos por obligaciones convertibles e | 3.210 | 6.320 | 3.263 | 6.650 | 12.970 |
| Gastos por Acciones Preferentes | 0 | 1.157 | 3.626 | 7.370 | 8.527 |
| Otros gastos financieros | 2.299 | 8.039 | 6.269 | 13.055 | 21.094 |
| MARGEN FINANCIERO BRUTO | 95.776 | 199.944 | 115.375 | 244.781 | 444.724 |
| RECUPERACION ACTIVOS FINANC. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| INCOBRABILIDAD ACTIVOS FINANC. | 7.817 | 14.179 | 6.978 | 14.624 | 28.803 |
| Incobrabilidad créditos | 7.817 | 14.179 | 6.978 | 14.624 | 28.803 |
| Desvalorización inversiones financ. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MARGEN FINANCIERO NETO | 87.959 | 185.764 | 108.397 | 230.157 | 415.922 |
| OTROS INGRESOS OPERATIVOS | 23.856 | 49.295 | 27.128 | 56.058 | 105.353 |
| OTROS GASTOS OPERATIVOS | 14.918 | 30.532 | 16.342 | 33.446 | 63.977 |
| MARGEN INTERMED. FINANCIERA | 96.897 | 204.528 | 119.183 | 252.770 | 457.297 |

| | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| MARGEN INTERMED. FINANCIERA | 96.897 | 204.528 | 119.183 | 252.770 | 457.297 |
| GASTOS TRANSFORMACION | 53.173 | 111.094 | 64.310 | 135.559 | 246.653 |
| Gastos de personal | 14.695 | 31.110 | 18.350 | 38.850 | 69.959 |
| Gastos Operativos | 33.526 | 69.932 | 40.077 | 84.768 | 154.699 |
| Servicios Externos | 8.584 | 17.986 | 10.392 | 21.946 | 39.932 |
| Gtos relacionados a activos | 5.162 | 10.704 | 6.231 | 13.642 | 24.345 |
| Otros gtos grales y administ. | 14.642 | 30.349 | 16.987 | 35.473 | 65.822 |
| Otros gtos operativos | 5.138 | 10.893 | 6.467 | 13.707 | 24.600 |
| Aporte Fogade | 3.315 | 6.629 | 3.938 | 7.877 | 14.506 |
| Aporte Superintendencia | 1.638 | 3.424 | 1.946 | 4.065 | 7.489 |
| MARGEN OPERATIVO BRUTO | 43.724 | 93.434 | 54.873 | 117.211 | 210.645 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros Ingresos operativos | 273 | 545 | 273 | 545 | 1.091 |
| Gastos por Bienes Realizbles y otros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos Operativos varios | 1.560 | 3.193 | 1.709 | 3.498 | 6.692 |
| MARGEN OPERATIVO NETO | 42.436 | 90.786 | 53.437 | 114.258 | 205.044 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| INGRESOS EXTRAORDINARIOS | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| GASTOS EXTRAORDINARIOS | 189 | 386 | 207 | 423 | 809 |
| UTILIDAD BRUTA DEL EJERCICIO | 42.248 | 90.401 | 53.230 | 113.836 | 204.236 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| INGRESOS EJERCICIOS ANTERIORES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| GASTOS EJERCICIOS ANTERIORES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| REEMBOLSOS FILIALES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RESULTADO BRUTO ANTES DE ISLR | 42.248 | 90.401 | 53.230 | 113.836 | 204.236 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| IMPUESTO SOBRE LA RENTA | 13.772 | 29.637 | 17.733 | 38.193 | 67.830 |
| Reserva Voluntaria Para Obligaciones | 4.164 | 8.328 | 4.164 | 8.328 | 16.656 |
| RESULTADO NETO | 28.475 | 60.763 | 35.498 | 75.643 | 136.407 |

- Indicadores Financieros:

INDICES FINANCIEROS PROYECTADOS - BANCO NACIONAL DE CREDITO BANCO UNIVERSAL (Escenario Inicial)

| (%) | Dic | Mar | Jun | Sep | Dic |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Patrim+Gestión Op. | 8.29 | 8.91 | 9.96 | 10.09 | 9.38 |
| Activo Total | | | | | |
| Activo Improd. | 394.83 | 398.16 | 344.81 | 335.73 | 354.22 |
| Patrim+Gestión Op. | | | | | |
| Provisión Créditos | 1.46 | 1.77 | 1.64 | 1.70 | 1.76 |
| Créditos Brutos | | | | | |
| Provisión Créditos (N° Veces) | 2.91 | 3.14 | 3.26 | 3.39 | 3.51 |
| Créditos Inmovilizados | | | | | |
| Cartera Inmovilizada Bruta | 0.50 | 0.51 | 0.50 | 0.50 | 0.50 |
| Créditos Brutos | | | | | |
| Resultado Neto | 1.46 | 1.48 | 0.97 | 0.77 | 0.67 |
| Activo Promedio | | | | | |
| Resultado Neto | 24.54 | 24.21 | 15.69 | 11.71 | 9.97 |
| Patrimonio Promedio | | | | | |
| Disponibilidades | 28.75 | 27.94 | 29.26 | 29.60 | 28.86 |
| Captaciones del Público | | | | | |

CONCLUSIONES O RECOMENDACIONES

La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y dedican abundantes recursos para ello. Una buena planificación debe llevar al directivo a tomar en cuenta los acontecimientos con el fin de tomar medidas que contrarresten estos efectos que a futuro puedan perjudicarlas. Todos los análisis y observaciones nos llevan a pensar que la planificación no es solo previsión, ya que prever es tener en cuenta el futuro probable dejando de lado lo improbable o las sorpresas (deseables o indeseables).

El sector financiero ha sido un de los sectores mas beneficiados en los últimos años por la continua expansión económica, la cual en los últimos dieciocho trimestres ha revertido la tendencia contractiva originada por los acontecimientos políticos de 2002 y enero 2003; es así como las instituciones financieras y el sector seguro han sido los sectores de mayor crecimiento desde el año 2003 hasta la fecha. No obstante la gran dinámica que ha presentado el sector, debemos destacar la creciente intervención que el gobierno ha ejercido sobre él, tomando medidas como las denominadas gavetas, el control de tasas, y restricciones sobre las tarifas y comisiones cobrados por la Banca.

Los procesos que se han concretado obedecen al necesario reacomodo de algunos grupos financieros y al perentorio fortalecimiento patrimonial requerido para alcanzar un elevado nivel de operaciones, en un mercado estrecho y muy competitivo, influenciado entre otros factores por :

- La integración cada vez mayor de los mercados financieros, innovación y creación de nuevos productos.
- Los avances tecnológicos en las telecomunicaciones y sistemas de información, así como la velocidad con que se procesan las transacciones financieras.
- Una muy fuerte y creciente competencia en el sector financiero, hecho que demanda mayor fortalecimiento patrimonial, mayor eficiencia operacional, manejo de volúmenes de negocios que permitan diluir de

manera eficiente los elevados costos de las inversiones en tecnología, sistemas de información e infraestructura; estructuras organizativas más ágiles y flexibles que permitan detectar, entender y atender en forma oportuna y eficiente las necesidades de los clientes, una adaptación inmediata ante la elevada volatilidad del entorno, así como mantener estándares operacionales, de control interno y manejo de riesgos de nivel internacional.

El BANCO NACIONAL DE CREDITO C.A. Banco Universal, no escapa a este escenario, por lo cual, se ha fijado como meta reforzar el patrimonio de la institución para apuntalar su crecimiento. Ello permitirá prestar de manera más eficiente sus productos y servicios tradicionales y la incorporación de nuevos, dar continuidad y profundización a las operaciones que viene desarrollando, ampliando su radio de acción y capacidad operativa, y aumentando las oportunidades de negocios por el incremento de su base de clientes, y la mayor cobertura geográfica. Evidentemente, todos estos planes se verían favorablemente influenciados con la emisión de un nuevo instrumento financiero que le permita al Banco incrementar su patrimonio y ofrecerle al mercado una alternativa de inversión de alta rentabilidad. El Banco Nacional de Crédito, C.A., Banco Universal, ha diseñado una estrategia de expansión de sus operaciones, basada en la rápida ampliación de su red de agencias en las principales regiones del país, enmarcada en la introducción de una gama completa de servicios y productos financieros al alcance de los usuarios.

La Planificación desarrollada por el Banco Nacional de Crédito, C.A., Banco Universal está dirigida a un plan de negocios orientado a la atención del segmento corporativo, tanto nacional como internacional y a la vez dar continuidad a la experiencia anterior obtenida a través de la sucursal de un banco extranjero, como lo fue en Venezuela el Banco Tequendama, S.A. Sucursal Venezuela.

Este plan se encuentra dirigido a fortalecer el crecimiento como Institución con el propósito de impulsar un eficiente proceso de expansión mediante la apertura de 23 nuevas agencias hasta alcanzar un total de 110 en el año 2008

ubicadas a nivel nacional; todo ello con el objetivo de darle viabilidad al plan de negocios planteado.

BIBLIOGRAFÍA

- Dirección Financiera: Luis T Diez de Castro y Joaquin Lopez Pascual, Pearson Educación, S.A., Primera Edición, Impreso en España.
- Guía para la Elaboración Formal de Reportes de Investigación: Zuleyma del Rosario Santalla Peñaloza, Universidad Católica Andrés Bello, Primera Edición.
- Manual de Planificación Estratégica Bancaria, Profesora Sonia Tavares.
- Memoria y Cuenta, Año 2003, Banco Nacional de Crédito, C.A. Banco Universal.
- Memoria y Cuenta, Año 2004, Banco Nacional de Crédito, C.A. Banco Universal.
- Memoria y Cuenta, Año 2005, Banco Nacional de Crédito, C.A. Banco Universal.
- Memoria y Cuenta, Año 2006, Banco Nacional de Crédito, C.A. Banco Universal.
- Memoria y Cuenta, 1er Semestre 2007, Banco Nacional de Crédito, C.A. Banco Universal.
- Página Web en línea disponible en: www.bnc.com.ve
- Prospecto de Oferta Pública de Acciones, Banco Nacional de Crédito, C.A. Banco Universal.
- Prospecto de Obligaciones Convertibles en Acciones, Banco Nacional de Crédito, C.A. Banco Universal.
- Página Web : www.fitchvenezuela.com.
- Taller de Planificación Estratégica, Control de Gestión, Simulación Financiera y Análisis de Sensibilidad para Bancos y Otras Entidades Financieras: Leonardo Buniak & Asociados. Rating and Bank Risk Análisis. Caracas, Junio 2008.