



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo, periodo 2008”

Práctica profesional previa la obtención del
título en Ingeniería en Contabilidad y
Auditoría.

Autora: Diana Valeria Rivadeneira Vega

Directora: MBA. Nancy Armijos

Centro Universitario: Santo Domingo

2009



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

MBA. Nancy Armijos

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

CERTIFICA:

Que el proyecto de tesis **“DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO, SUCURSAL SANTO DOMINGO.”**, elaborado por: DIANA VALERIA RIVADENEIRA VEGA, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo que autorizo su presentación y sustentación.

Loja, septiembre 2009

f).....

MBA. Nancy B. Armijos I.

DIRECTORA DE TESIS



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, DIANA VALERIA RIVADENEIRA VEGA, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en la parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.”

.....

Diana Valeria Rivadeneira Vega

CI. 171274914-0



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusivo responsabilidad de su autora.

.....

DIANA VALERIA RIVADENEIRA VEGA



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

DEDICATORIA

*A mis hijos Hugo Francisco y David Sebastián,
quienes me han sido mi fuerza y mi aliento
para continuar en mis horas de estudio.*

*A mi Madre que con su fortaleza,
ha sido un ejemplo a seguir.*

Valeria Rivadeneira Vega



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

AGRADECIMIENTO

A MI PADRE CELESTIAL quien siempre bendice mi vida, lo que me ha permitido culminar mis estudios universitarios.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por brindarme la oportunidad de estudiar a distancia y convertirme en una profesional.

A la MBA. Nancy Armijos, por su guía y orientación en la elaboración del presente trabajo.

A Hugo David, quien en los primeros años de estudio, me alentó y me apoyo.

A todas las personas que de una u otra manera me apoyaron con sus consejos y palabras de aliento durante mi carrera universitaria.

Valeria Rivadeneira Vega

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación.....	ii
Cesión de Derechos.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen Ejecutivo	ix

CAPÍTULO I

1 ANTECEDENTES DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO, SUCURSAL SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS

1.1 Descripción del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Santo Domingo de los Colorados.....	2
1.2 Base Legal.....	3
1.3 Organigrama estructural funcional	4
1.3.1 Organigrama del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo de los Colorados	8
1.4 Plan Estratégico.....	9
1.4.1 Misión.....	10
1.4.2 Visión.....	10
1.4.3 Valores.....	10
1.4.4 Objetivos.....	11

CAPÍTULO II

2 PLANIFICACIÓN

2.1 Conceptos.....	14
--------------------	----

2.1.1 Planificación Estratégica.....	16
2.1.2 Planificación Corporativa.....	19
2.1.3 Planificación Operativa.....	21
2.2. Indicadores.....	22
2.2.1 Conceptos.....	22
2.2.2 Características.....	24
2.2.3 Importancia.....	26
2.2.4 Clasificación.....	27
2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.....	30
2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores.....	31
2.3 Cuadro de Mando Integral.....	35
2.3.1 Perspectiva financiera.....	38
2.3.2 Perspectiva procesos internos.....	39
2.3.3 Perspectiva aprendizaje – crecimiento.....	40
2.3.4 Perspectiva cliente.....	41

CAPÍTULO III

3 DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL SANTO DOMINGO

3.1 Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.....	45
3.2 Preparación de indicadores.....	52
3.3 Diseño de cuadro de indicadores.....	55
3.4 Análisis e interpretación de los indicadores del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo de los Colorados.....	68
3.5 Informe.....	79

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones	81
2. Recomendaciones.....	82

BIBLIOGRAFÍA.....	84
-------------------	----

RESUMEN

EJECUTIVO

El presente tema de investigación tiene como objetivo fundamental diseñar, analizar e interpretar una propuesta de indicadores de gestión para el Banco de Fomento Sucursal Santo Domingo, los mismos que nos permitirán medir el desempeño administrativo y operativo tomando en consideración el plan estratégico que tiene el Banco; el que se encuentra direccionado para que todas las sucursales dependientes ayuden al crecimiento de la Institución, con la ejecución del mismo la Institución busca convertirse en un modelo de banca de desarrollo, que brinda apoyo y servicio oportuno a los productores del país, mediante la ejecución de los proyectos del Gobierno, que buscan incentivar el crecimiento económico.

Los indicadores de gestión permiten realizar la revisión del cómo se encuentra la Institución, ayudando al control del cumplimiento de las metas y objetivos planteados; cuantificando la labor realizada para su medición y análisis. Para el presente trabajo de Indicadores de Gestión del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo, se tomo en consideración las metas propuestas para el área de Crédito ya que es pilar fundamental en el cumplimiento del Plan Estratégico de la Entidad.

Se reviso el comportamiento de la cartera para el año 2008, tanto en la cartera vigente, como la vencida, lo que permitió verificar el crecimiento de la misma durante el periodo analizado, incremento originado por la creación de nuevas líneas crediticias que el Gobierno implemento a mediados del año 2007, y que las mismas tuvieron su mayor crecimiento en el año 2008. Por esta razón se considero necesario el estudio de las nuevas líneas crediticias ya que son convenientes para los usuarios del Banco, y han demandado un mayor esfuerzo de parte de la Institución para poder cumplir con los lineamientos planteados por el Gobierno.

Con el presente trabajo se pudo constatar que la cartera vencida que tiene el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo, se encuentra dentro de los parámetros normales para una institución financiera; lo que está demostrando el análisis realizado al momento de conceder nuevos créditos, revisando la adecuada inversión que se les da a los mismos.

También se pudo verificar que la Sucursal de Santo Domingo, se mantiene entre las primeras sucursales del Banco Nacional de Fomento a nivel nacional, ya que cumple con la mayoría de los objetivos planteados, tiene un alto crecimiento de la cartera y la cartera vencida es baja en relación a la cartera total.

El Banco Nacional de Fomento, se encuentra en una etapa de transición, ya que está implementando un nuevo sistema llamado CORE BANCARIO, el que le permitirá maximizar sus esfuerzos y brindar así un servicio ágil y oportuno a todos sus usuarios en las diferentes áreas de la Institución.

Para concluir, podemos determinar que con el análisis de los indicadores del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo, se verificó que la sucursal se encuentra cumpliendo con las metas propuestas por la Institución, que brinda el apoyo y servicio necesario a los productores de la zona.

CAPÍTULO 1.

ANTECEDENTES DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO, SUCURSAL SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS

1.1 DESCRIPCIÓN DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO, SUCURSAL SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.

El 4 de enero de 1948, se apertura la agencia del Banco Nacional de Fomento en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados; por su crecimiento acelerado, su nivel de crédito y su sostenible incremento de cartera contribuyeron a que se le elevara de categoría de sucursal desde el 1 de abril de 1964.

El Banco Nacional de Fomento, Sucursal Santo Domingo, se encuentra ubicado en el centro de la ciudad, en la Av. Quito y Rio Toachi; muy próximo a la mayoría de entidades bancarias de la localidad.

El Banco Nacional de Fomento, Sucursal Santo Domingo busca estimular y acelerar el desarrollo socioeconómico del país mediante una amplia y adecuada actividad crediticia. Con esta finalidad, y de conformidad con el Art. 3 título I, de su Ley Orgánica, El Banco tiene las siguientes funciones:

- ✓ Otorgar, de preferencia crédito para el fomento de la producción agropecuaria, artesanía, pequeña industria, la industrialización de productos agropecuarios y la comercialización de los artículos provenientes de estas actividades. Podrá también conceder préstamos para fomento forestal, pesquero de la mediana industria y de actividades turísticas; recibir depósitos monetarios de plazo menor, de plazo mayor y de ahorro y en base de estos recursos, conceder crédito.

- ✓ Emitir valores fiduciarios negociables en el mercado de valores. Obtener créditos y realizar otras operaciones con el Banco Central del Ecuador y otras instituciones financieras del país y del exterior en las condiciones y modalidades previstas en las leyes sobre la materia. Conceder garantías, operar con aceptaciones bancarias y llevar a cabo las demás actividades que la Ley General de Bancos permite efectuar a estas instituciones.

- ✓ Administrar y actuar como agente fiduciario de fondos especiales que se constituyan por parte del Gobierno y de entidades nacionales o internacionales de financiamiento, con fines específicos de fomento. Participar en la política nacional de estabilización de precios y colaborar con las entidades gubernamentales encargadas de la comercialización de productos agropecuarios, mediante el financiamiento de estas actividades. Estimular la formación y desarrollo de cooperativas y otras organizaciones comunitarias, mediante el crédito preferencial, siempre que sus actividades sean afines con los objetivos.

- ✓ Promover y organizar empresas de abastecimiento de artículos necesarios para la producción agropecuaria, de la pesca, pequeña industria y artesanía. Colaborar con los organismos del Estado y otras instituciones que tengan a su cargo programas de asistencia técnica, para mejorar las condiciones de la agricultura, artesanía y pequeña industria, y, desarrollar toda otra actividad que sea compatible con los objetivos del Banco, encaminada al mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador agrícola, artesanal e industrial.

1.2 Base Legal.

Las actividades del Banco Nacional de Fomento se encuentran supervisadas por la Superintendencia de Bancos, que norma a todas las entidades bancarias del país y además cuenta con su propia Ley Orgánica que fue expedida mediante decreto N° 327, del 28 de marzo de 1974 publicado en el Registro Oficial N° 526, del 3 de abril del mismo año.

Se realizaron los estudios y trámites pertinentes para reformar y actualizar la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento, con lo cual se obtuvo un marco legal adecuado que permite modernizar el desarrollo de las actividades por esta razón en el suplemento del Registro Oficial N° 196 del 23 de octubre del 2007, se publicó la reforma a la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento.

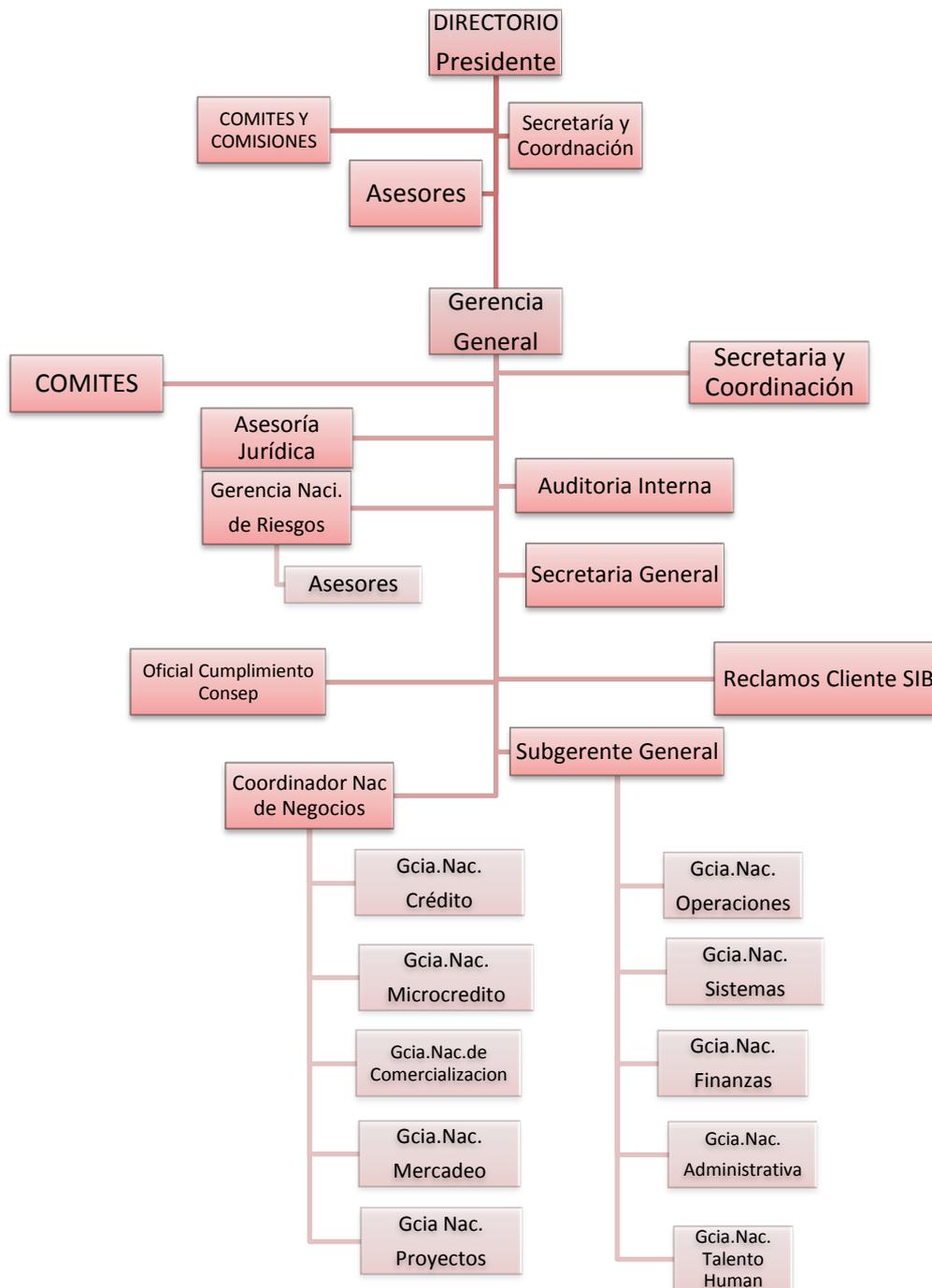
En el Artículo 1, se establece: Determinarse a la Ley del Banco Nacional de Fomento como “orgánica”. Artículo 2.- El Banco Nacional de Fomento es una institución financiera pública de fomento y desarrollo, autónoma, con personería jurídica, patrimonio propio y duración indefinida. La dirección y administración del Banco se ejercen a través del Directorio y la Gerencia General.

Según el Artículo 3.- literal a) El Banco Nacional de Fomento otorgará crédito a las personas naturales o jurídicas que se dediquen al fomento, producción y comercialización preferentemente de actividades agropecuarias, acuícolas, mineras, artesanales, forestales, pesqueras y turísticas, promoviendo la pequeña y mediana empresa, así como la microempresa.

1.3 Organigrama estructural funcional.

El Banco Nacional de Fomento, a nivel de la Matriz con el fin de mejorar su estructura interna, optimizar y reorganizar las actividades realizadas en las diferentes dependencias para lograr el apoyo adecuado al trabajo ejecutado por todas sus Sucursales en el país ha determinado conveniente desarrollar el siguiente Organigrama para la entidad.

Figura N° 1: Organigrama a Nivel Directivo, Ejecutivo del Banco Nacional de Fomento



Fuente: www.bnf.fin.ec

Elaboración: La Autora

El Banco Nacional de Fomento es una entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública. Su funcionamiento se basa en la Ley Orgánica, Estatuto,

Reglamentos y Regulaciones; y su política crediticia se orienta de conformidad con los planes y programas de desarrollo económico y social que expida el Gobierno Nacional.

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

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

- ✓ Gerencia General y
- ✓ Subgerencia General.

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

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

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

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

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

NIVEL AUXILIAR, prestará ayuda en el funcionamiento de los otros niveles y estará representado por la unidad de Secretaría General.

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

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

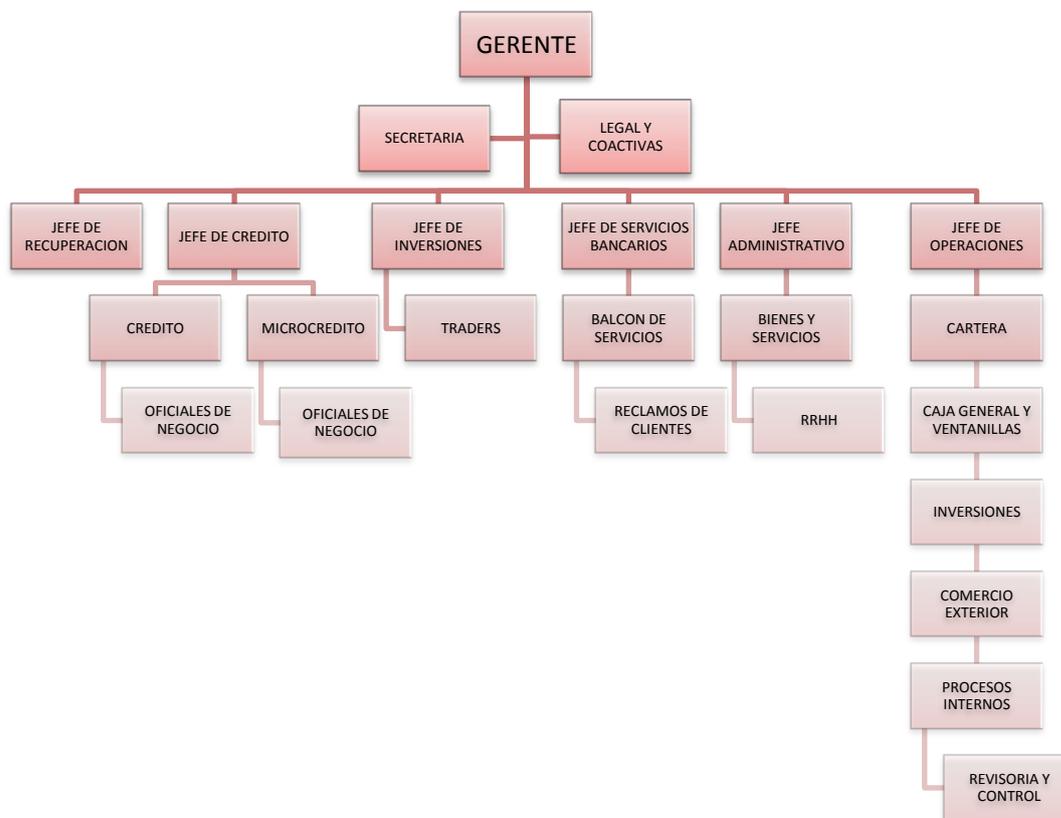
Cada una de estas áreas estará conformada por las unidades que constan en los respectivos organigramas estructurales.

1.3.1 Organigrama del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo de los Colorados

El Banco Nacional de Fomento, buscando modernizar sus servicios, redistribuyo al pesonal que labora en las Sucursales y creo nuevos departamentos los que buscan optimizar el trabajo realizado, y responder a las nuevas necesidades del mercado en cual se encuentra el banco.

Cada departamento ha sido revisado cuidadosamente para que cumpla con las expectativas del nuevo Banco Nacional de Fomento, un ejemplo de esto es el área de Microcrédito; al ser un nuevo servicio que brinda la institución, esta creciendo rápidamente, y necesita un manejo especial y diferente.

Fig. N°2: Organigrama del Banco Nacional de Fomento Suc. Santo Domingo de los Colorados



Fuente: www.bnf.fin.ec

Elaboración: La Autora

1.4 Plan estratégico

El Banco Nacional de Fomento, cuenta con un plan estratégico a nivel nacional, el mismo que se encuentra encaminado a convertir al banco en una institución de desarrollo económico; el cual debe ser cumplido por las diferentes sucursales dependientes.

1.4.1. Misión.

La misión del Banco Nacional de Fomento es : “Brindar productos y servicios financieros competitivos e intervenir como ejecutor de la política de gobierno para apoyar a los sectores productivos y a sus organizaciones, contribuyendo al desarrollo socio – económico del país.”

1.4.2. Visión.

Ser modelo de la Banca de Desarrollo e Instrumento que impacte a las personas insertándolas en el desarrollo productivo, mejorando su calidad de vida, disminuyendo la migración, evitando la desintegración familiar, sembrando juntos un mejor país.

1.4.3. Valores.

Valores institucionales

- ✓ Ética
- ✓ Compromiso y sentido de identidad
- ✓ Justicia y equidad
- ✓ Calidad
- ✓ Productividad
- ✓ Servicio personalizado
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Desarrollo humano
- ✓ Creatividad, innovación y mejoramiento continuo
- ✓ Proactividad
- ✓ Liderazgo

1.4.4. Objetivos.

- ✓ OBJETIVO GENERAL

El Banco Nacional de Fomento, busca convertirse en una entidad sólida, solvente, autofinanciable y eficiente en la prestación de sus servicios.

El cumplimiento de este objetivo, se reflejará en la reactivación de la actividad crediticia, saneamiento de su estructura financiera y en el incremento de los usuarios de los servicios bancarios que presta.

✓ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcanzar el objetivo general se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Revitalizar la estructura financiera - económica
- Retomar el rol de importante intermediario financiero rural del país
- Lograr mayores niveles de Eficiencia Administrativa
- Mejorar la Imagen Institucional

1. Revitalizar la Estructura Financiera – Económica

Revitalizar la estructura financiera - económica del Banco Nacional de Fomento Suc. Santo Domingo, de tal manera que refleje indicadores de eficiencia operativa y financiera y proyecte una imagen de solvencia y confianza a las instituciones proveedoras de fondos y a sus clientes.

2. Retomar el rol de importante intermediario financiero rural del País

El Banco Nacional de Fomento Suc. Santo Domingo, debe retomar su presencia y asumir un rol protagónico en el financiamiento a los pequeños productores, con capacitación y asistencia técnica, incrementando moderadamente sus operaciones e innovando el sistema de concesión tradicional, el cual será selectivo y tendrá como complemento el apoyo de organismos gubernamentales y no gubernamentales.

3. Lograr mayores niveles de eficiencia administrativa

El Banco Nacional de Fomento Suc. Santo Domingo desarrollará sus actividades bajo un esquema de eficiencia, efectividad, economía y oportunidad, consecuentemente, la administración podrá contar con directrices, metas, planes, normas, instructivos, reglamentos, etc. que orienten su gestión hacia los objetivos institucionales y se generará la información oportuna para la toma de decisiones apropiadas que faciliten la coordinación entre todas las unidades administrativas de la administración.

4. Mejorar la imagen Institucional

El Banco Nacional de Fomento, debe proyectar una imagen de institución sólida, solvente, eficaz, transparente, que aliente a sus clientes a realizar transacciones financieras, actuando bajo un esquema de rigidez y seriedad en sus operaciones conforme al marco en el que operan las entidades financieras del país, alejado de toda injerencia política.

CAPÍTULO 2

PLANIFICACIÓN

2.1 Conceptos.

“La planeación se refiere a determinar adónde debe ir la organización y cómo se debe llegar allí. Esto requiere la evaluación de los cambios y restricciones internas y externas, pronóstico, fijación de objetivos y desarrollo de estrategias y políticas y preparación de planes de acción.”¹

“La planificación es un proceso permanente de reconocimiento e identificación de la realidad, de establecimiento de alternativas y prioridades para modificarla, de fijación de metas y objetivos,

¹ Beltrán Jaramillo Jesús, Indicadores de Gestión, II Edición pág. 2

de selección y uso de medios, de programación de decisiones y ejecución de éstas y evaluación de resultados.”²

“La planeación o planeamiento en el sentido más universal implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes, ámbito, niveles y actitudes.”³

Según el autor Stephen P. Robbins, dice: “planificación es un proceso que incluye la definición de objetivos de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzar esos objetivos y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades. Se refiere tanto a los fines (objetivos, lo que se va a hacer) como a los medios (estrategias, cómo se hará para lograrlos).”

La planificación es ordenar las acciones a realizarse, para alcanzar los objetivos propuestos de la organización, que pueden resolver problemas que se han diagnosticado, o ser las metas propuestas para el crecimiento y desarrollo de la misma.

La planificación es visualizar hacia donde se quiere llevar a la organización, es decir lo que se espera que sea en un futuro cercano, o lejano, permite establecer los objetivos que convertirán en realidad “el sueño” idealizado; indicando los pasos a seguir la metodología a aplicar para lograr el objetivo trazado.

La planificación es la manera correcta de establecer o crecer una organización; permite la realización de las actividades propuestas para el crecimiento esperado, desde los más pequeños detalles hasta los más trascendentales, ayuda a la prevención de los posibles problemas que se presenten en el desarrollo de las actividades propuestas.

Las organizaciones día a día, cambian se exige mayor competitividad de las mismas, deben estar siempre un paso al frente para no salir del mercado, la planificación es una herramienta muy importante, ya que ayuda en el crecimiento de la empresa, permite preparar el trabajo a realizarse, al logro de los objetivos propuestos, facilita la visualización de a dónde quiere estar la organización en un futuro sea cercano o lejano.

² Diccionario del Control [en línea] disponible en: http://www.elauditor.info/dicc_amp.php?p=p [consulta 24/06/09]

³ Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Planeacion> [consulta 15/05/09]

La planificación usualmente es tipificada de tres formas en función del horizonte de tiempo que cada una estipula: (McNurlin y Sprague, 1998)

Cuadro Nº 1

HORIZONTE	ENFOQUE	ASPECTOS	RESPONSABLES
3 a 5 años	Estratégico	Visión, arquitectura, metas del negocio	Gerente Sénior, Gerente General, CIO
1 a 2 años	Táctico	Asignación de recursos, selección de proyectos	Gerentes medios, Supervisores de línea de, Comité directivo.
6 meses a 1 año	Operacional	Gerencia de proyectos, tiempos de entrega y cumplimiento de presupuestos	Profesionales, Gerentes de línea, empleados

Fuente: Universidad Simón Bolívar, Departamento de procesos y sistemas, año 2006

La planificación del Banco Nacional de Fomento a nivel nacional se la realiza en base a la recopilación de la información enviada por las Sucursales, la cual es revisada y analizada por los funcionarios de Matriz, para que se encuentre dentro las metas planteadas y propuestas para llegar al cumplimiento de la visión del Banco.

2.1.1. Planificación Estratégica.

Everett Adams, define a la planificación estratégica como: “el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta ópera. El cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros”.

“La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.”⁴

“Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.”⁵

“La Planificación Estratégica articula el “puede ser” con el plano operacional “la voluntad de hacer”. No supone diseñar un esquema rígido de acción a seguir, sino que infunde una preocupación permanente por el “hacia donde queremos dirigir”.”⁶

⁴ Disponible en :

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/planificacionestrat%E9gica.htm> fecha de consulta [26/06/09]

⁵ Disponible en :

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/planificacionestrat%E9gica.htm> (fecha de consulta 26/06/09)

⁶ Lic. Gladys Dapozo, Manual de Planificación Estratégica [en línea] , disponible en : <http://www.scribd.com/doc/15244298/Manual-de-Planificacion-Estrategica> (fecha de consulta 14/05/09)

En la planificación estratégica encontramos tres grandes momentos.

- ✓ El primero es el diagnóstico.
- ✓ El segundo supone confrontar y eventualmente revisar la misión y visión institucional.
- ✓ El tercero es la formulación del plan estratégico. (Dapozo)

La Planificación Estratégica define los objetivos y estrategias que la empresa realizara a largo plazo, de 3 a 5 años, a nivel de alta gerencia; orienta hacia donde debe dirigirse la organización, plantea los lineamientos necesarios para la toma de decisiones y así cumplir los objetivos proyectados.

La Planificación Estratégica comprende la meta principal de la organización, el mayor logro que desea alcanzar, es la visión de a dónde va a llegar en el futuro, este gran objetivo se convierte en la señal a seguir por la organización.

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

¿Dónde estamos hoy?

- ✓ Análisis de la situación
- ✓ Análisis del entorno
- ✓ Análisis interno
- ✓ Análisis de la competencia

¿Dónde queremos ir?

- ✓ Objetivos y metas a largo plazo

¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

- ✓ Comprender el mercado

- ✓ Comprender la competencia del negocio
- ✓ Diseñar las estrategias apropiadas

La planificación estratégica; permite realizar un análisis de cómo se encuentra la organización en que entorno se desenvuelve, como esta su nivel de competitividad, que herramientas tiene que le permitan crecer y desarrollarse; hacer un estudio de su situación actual encontrar las fortalezas con que cuenta la organización y determinar las debilidades para reforzar en esas áreas.

Ayuda a realizar el análisis del mercado en el que se encuentra la organización, la satisfacción de las necesidades del cliente, lo que sirve para confirmar si las estrategias que se tiene previstas son las correctas o es necesario rediseñarlas, para que se ajuste a los nuevos lineamientos planteados.

Al realizar la planificación estratégica el Banco Nacional de Fomento, se lleva a cabo una revisión de la competencia para saber a que nivel se encuentra la institución, que necesita para convertirse en una Banca con tecnología de punta, que esa es su primordial meta, y por la cual se encuentra trabajando.

2.1.2 Planificación Corporativa

“La planificación corporativa es de corta trayectoria que tiene su interés primordial en la operación actual de varias partes de la organización. La connotación de poco alcance se entiende con un periodo de tiempo que va de un año a menos hacia el futuro, los responsables de esta herramienta, la utilizan para delinear lo que los diferentes departamentos de la organización tienen que hacer por ella para tener éxito en el período de tiempo señalado anteriormente. Normalmente estos planes tácticos son desarrollados en las áreas de producción, mercadeo, personal, finanzas y otras dependencias de las plantas.”⁷

“Se entiende por táctica a un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estructura general. Por lo tanto, la planificación táctica está constituida por el conjunto de acciones

⁷ Páez F. José, Planificación Estratégica vs. Planificación Táctica [en línea], Venezuela, disponible en: <http://www.elalmanaque.com/gerencia/art22.htm> (consulta 23/06/09)

específicamente desarrollados por los mandos intermedios en el corto y mediano plazo y que básicamente deben concentrarse en los siguientes aspectos:

- 1.- El empleo de Los recursos empresariales disponibles para alcanzar los objetivos propuestos.
2. -La asignación de subjetivos al personal operativo.
3. -La determinación de actividades concretas y limitación de atribuciones en el ámbito operativo.
4. -Determinación de los responsables a corto y mediano plazo.”⁸

Planificación Corporativa o también llamada Planificación Táctica, es la formulación planes a mediano plazo, un año o menos, a nivel de gerencia media son las estrategias internas a realizarse para cumplir con los objetivos de la institución; demuestra la eficiencia de la misma para el logro de las metas propuestas.

La estrategia corporativa, se encuentra relacionada con el objetivo y el alcance global de la organización, para satisfacer las expectativas planteadas. Responde a preguntas como: ¿en qué negocios debemos estar? y ¿cómo vamos a gestionarlos? Estas preguntas ayudan a direccionar el camino que debe seguir la organización para mejorar día a día el servicio y/o producto entregado.

La planificación corporativa permite plasmar las ideas de la planificación estratégica, convertir en realidad los objetivos planteados, son las actividades concretas ya a realizarse por el nivel operativo; la gerencia media determina los responsables de estas actividades, y toma el control de las mismas.

El Banco Nacional de Fomento, tiene que cumplir las expectativas de los productores nacionales, y a través de la entidad el Gobierno central crea líneas crediticias que los favorezcan, por esta razón muchas de las veces su planificación táctica puede ser cambiada o transformada acorde a las necesidades de la economía del país, como podemos apreciar en el año 2007 la Presidencia creo la línea 555, que son préstamos de hasta 5.000,00 dólares hasta 5 años plazo y al 5% de interés.

⁸ Disponible en:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administraciondefiniciones/default13.asp (fecha de consulta 24/06/09)

2.1.3. Planificación Operativa

“La planificación operativa, es el diseño de un estado futuro para una entidad y las maneras eficaces de alcanzarlo.”⁹ (R. Ackoff 1970)

“La planificación operativa, se concentra más en los detalles concretos de cómo avanzar día a día hacia la consecución de esos objetivos más amplios. Fija la atención prioritariamente en asuntos internos de la organización; se realiza a corto plazo siendo habitual la elaboración de planes operativos con una periodicidad anual.”¹⁰

“La gestión operativa, que no por ser de alcance más limitado es menos importante que la gestión estratégica y la gestión táctica. Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos. El nivel operativo involucra cada una de las actividades de la cadena de valor interna, tanto primarias como de apoyo, por tanto es posible hablar de gestión de servicio, gestión de personal, la gestión financiera, etc.”¹¹

La planificación operativa, es a corto plazo, está dirigida para el logro de los objetivos propuestos, convierte en realidad el plan estratégico de la empresa; es evaluable a un período pequeño; es más limitada y específica que las anteriores ya que indica los pasos a seguir y los recursos que se invertirán.

La planificación operativa, muestra el cómo se pueden aplicar los planes estratégicos propuestos diariamente; es la descripción detallada de las actividades a realizarse por los departamentos de la organización.

La planificación operativa es el desarrollo de las actividades de la organización, es llegar a cumplir con los objetivos planteados en la estratégica corporativa, convertir en realidad las metas propuestas, es el diario vivir de la organización.

⁹ Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n> (consulta 14/05/2009)

¹⁰ Cursos de capacitación en línea, publicidad curso de Planificación Operativa, [en línea], disponible en: www.aulaglobal.net/ve/cursos (fecha de consulta 25/06/09)

¹¹ Mauricio Beltrán Jaramillo, Revista M&M, editorial diciembre-abril 2001, [en línea], disponible en: <http://www.revista-mm.com/rev31/gestion.htm> (consulta 22/06/09)

La planificación del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo, se la realiza al principio del año, haciendo una revisión de los objetivos cumplidos hasta el cierre del balance del año anterior, para que los datos analizados sean reales y correctos, esta función la tienen los Jefes Departamentales, la cual es consolidada y enviada a la Matriz para su revisión y corrección de ser necesaria.

2.2. Indicadores

2.2.1. Conceptos.

“Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.”¹²

“Los indicadores de gestión son uno de los medios con que cuentan los directivos para asegurarse de la correcta marcha de la empresa, de que las áreas o departamentos de la compañía van en la dirección adecuada, controlando para ello los aspectos clave a través, de la medición (“solo se puede mejorar aquello que se puede medir”).¹³

“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto u organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.”¹⁴

¹² Beltrán Jaramillo Mauricio, Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad 3R Editores, Bogotá.

¹³ Atana Organización, publicidad curso Cuadro de Mando e Indicadores de gestión, [en línea], disponible en: <http://www.atana.org/doc2008/Contenido%20Cuadros%20de%20Mando%20e%20indicadores%20de%20Gestion.pdf> consulta (18/06/2009)

¹⁴ Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion (fecha de consulta 15/05/2009)

Los indicadores de gestión son la medición de las actividades realizadas en una empresa; se utilizan para revisar el desarrollo adecuado de las mismas, lo que nos permite llevar un control del progreso de las metas y objetivos de la empresa. Estas actividades son transformadas en variables cuantitativas o cualitativas, para trabajar con las mismas y que puedan ser medibles; es decir se puede valor la actividad realizada y permiten continuar realizar comparaciones posteriores.

Los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otras, es decir, la expresión cuantitativa de la organización o de sus partes; al tener un valor de referencia se puede llevar a cabo la revisión del trabajo en la organización lo que permite realizar los correctivos necesarios para el normal cumplimiento de las metas propuestas, o prevenir posibles errores o problemas para el logro de las mismas.

Los indicadores sirven para medir el éxito que ha tenido una empresa, en base a sus objetivos trazados, los indicadores deben ser cuantificables y medibles, para que sean utilizados posteriormente para realizar análisis a lo largo de los periodos a compararse.

En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo, todos los meses se elabora el Informe Gerencial, en cada unidad del banco el mismo que es enviado a la Matriz al Departamento de Estudios e Investigaciones, el cual consolida a nivel nacional y realiza las mediciones y comparaciones de los distintos indicadores de la Institución.

2.2.2. Características.

Según Amado Salgueiro, en su libro *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*, establece las siguientes características para los indicadores de gestión.

- ✓ **SE DEBE IDENTIFICAR FÁCILMENTE.**

Decimos con esto que la persona que defina el paquete de indicadores nos va a permitir controlar el rumbo de la empresa ha de encontrarlos fácilmente. O sea, que no encuentre dificultad alguna en medirlos.

- ✓ **SÓLO SE DEBE MEDIR AQUELLO QUE ES IMPORTANTE.**

Los indicadores deben referirse a algo que sea representativo de la mejora buscada. Si medimos algo que no es significativo de lo que se quiere, nada se encontrará en esta medición.

- ✓ **SE DEBE COMPRENDER MUY CLARAMENTE.**

Los empleados no comprenden a sus jefes o, al menos, no los comprenden bien. Si partimos de esta base, estará claro que cualquier ejecutivo deberá hacer entender, y comprobar que los subordinados han comprendido bien, qué es lo que van a medir y por qué.

- ✓ **LO QUE IMPORTA ES EL “PAQUETE” DE INDICADORES, NO ALGUNO EN PARTICULAR.**

Un indicador puede ser:

Número natural:	0,25
Tanto por ciento:	25%
Ratio:	25/100
Tanto por mil	2,5 ^o /oo

Como vemos, todos ellos se refieren a la relación 25/100, que puede expresarse de las formas citadas.

Un indicador puede ser un logro importante, un problema a solucionar, un presupuesto o un plan, un programa de trabajo, un resultado de una encuesta, etc. Cuando el resultado que se debe conseguir, es un estándar (de eficiencia, de desempeño, etc.)¹⁵

¹⁵ Salgueiro Amado (2001): Indicadores de gestión y cuadro de mando, Ediciones Diaz de Santos, Madrid.

Según Carlos M. Pérez Jaramillo, los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder ayudar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- ✓ Simplicidad: Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo cruzado.
- ✓ Adecuación: Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real a nivel deseado.
- ✓ Validez en el tiempo: Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- ✓ Participación de los usuarios: Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- ✓ Utilidad: Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- ✓ Oportunidad: Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.¹⁶

2.2.3. Importancia.

¹⁶ Pérez Jaramillo Carlos, Indicadores de Gestión, [en línea], disponible en : <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf> (consulta 28/06/2009)

“Medir el cumplimiento de la misión de una organización, es una necesidad urgente, que requiere el desarrollo de instrumentos que permitan la formulación de indicadores de gestión y su medición sistemática y retroalimentada.”¹⁷

“Los indicadores de gestión constituyen un elemento fundamental y necesario en lo que respecta a la formulación del Presupuesto por Resultados, además de su seguimiento, control y evaluación a partir de las siguientes consideraciones: a.- Planificación Organizacional b.- Planificación estratégica c.- Planificación operativa.”¹⁸

Los indicadores de gestión son importantes porque con las mediciones realizadas lo que permite mejorar la calidad de la empresa, saber si se está trabajando correctamente, si se está cumpliendo con las metas y objetivos planteados, conocer si los productos tienen acogida en el mercado, si la empresa está creciendo o no.

Los indicadores de gestión permiten el crecimiento adecuado de la empresa, ya que con el análisis respectivo indican que es lo que se necesita mejorar, cambiar, lo que realmente le favorece a la misma.

Ayudan a dar un mejor servicio al cliente, ya que se realizan pruebas para medir el nivel de satisfacción del mismo; lo que sirve para brindar un excelente producto al mercado.

Los indicadores de gestión, con su medición del desempeño de los empleados, ayudan a la mejor administración del talento humano; ya que permiten un análisis correcto del desenvolvimiento de los mismos, lo que conlleva a la capacitación, promoción, traslados dentro de la empresa; que a la larga beneficia a la misma porque se sienten motivados para desarrollar correctamente su trabajo.

¹⁷ Julio Cejas, la importancia de Indicadores de Gestión, [en línea], disponible en: <http://mijao.blogspot.com/search?q=la+importancia+de+indicadores+de+gestion> (fecha de consulta 28/06/2009)

¹⁸ Curso Taller sobre indicadores aplicados al sistema de control de gestión y presupuesto por Resultados dictado en MPPD, [en línea], disponible en: <http://www.slideshare.net/controlgestionarmada/indicadores-de-gestion> (fecha consulta 28/06/09)

2.2.4. Clasificación.

Los indicadores de gestión se clasifican en:

- ✓ Indicador de utilización: Cociente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad.

$$\text{Utilización} = \frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad disponible}}$$

- ✓ Indicador de rendimiento: Cociente entre producción real y la esperada

$$\text{Utilización} = \frac{\text{Nivel de producción real}}{\text{Nivel de producción esperado}} \times 100$$

- ✓ Indicador de productividad: Cociente entre los valores reales de la productividad esperados

$$\text{Utilización} = \frac{\text{Valor real de producción}}{\text{Valor esperado de producción}} \times 100$$

Estas son las fórmulas aplicativas para los indicadores de gestión; según el tipo de organización tiene sus indicadores propios, en este caso veremos los indicadores financieros:

$$\text{Indicador capital de trabajo} = \frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Activo circulante}}$$

$$\text{Indicador de recaudo} = \frac{\text{Punto de equilibrio}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\text{Indicador punto de equilibrio} = \frac{\text{Punto de equilibrio}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Margen en porcentaje}}$$

$$\text{Indicador política financiera} = \frac{\text{Obligaciones de corto plazo} + \text{Obligaciones de largo plazo}}{\text{Activo circulante} + \text{Activo fijo plazo}}$$

$$\text{Independencia financiera} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$$

$$\begin{array}{r}
 \text{Reservas de Capital} \quad \text{Autofinanciamiento} \\
 = \text{-----} \\
 \text{Capital Social} \\
 \\
 \text{Gastos fijos} \\
 \text{Punto de equilibrio} = \text{-----} \\
 \text{Margen en porcentaje}
 \end{array}$$

2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.

Para realizar las mediciones necesarias de su desempeño la empresa debe considerar los siguientes aspectos:

- ✓ El cliente externo, es decir, el mercado objetivo

La empresa existe para satisfacer las necesidades del cliente, por lo cual es fundamental saber si se encuentra satisfecho con el servicio y/o productos entregados.

La mejor manera de realizar la medición es a través de encuestas que nos permiten tener un contacto con el cliente.

- ✓ Clima Organizacional.

Cuando hablamos de clima organizacional nos referimos al cliente interno, ya que es fundamental su correcto desenvolvimiento en la empresa para que esta pueda seguir adelante; es importante saber cómo se sienten ellos frente a la organización jerárquica de la empresa.

Si dentro del trabajo desempeñado algo salió mal, se debe realizar la investigación correspondiente, para ver donde se encuentran los aspectos negativos, no solo culpar al departamento encargado o responsable de la entrega del producto y/o servicio.

La elaboración de encuestas para los clientes interno y externo son apoyo muy eficaz para la medición de la empresa; ya que el indicador es una medida cuantitativa del producto o servicio, es importante elaborar preguntas abiertas que permitan una correcta retroalimentación, y permitan el correcto crecimiento de la empresa.

- ✓ Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.

El análisis de los objetivos de la compañía ayuda a revisar el correcto manejo de la misma, ayudan a medir el trabajo realizado y controlar el manejo del presupuesto programado.

- ✓ Planeación estratégica.

Para que la empresa crezca es necesario realizar una planificación correcta, para que tenga una visión clara hacia dónde quiere llegar; esto permite realizar seguimiento a las actividades desarrolladas y los correctivos necesarios, para que ir rectificando o reafirmando las actividades realizadas.

2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores.

Los indicadores de gestión deben estar presentados de la siguiente manera:

- ✓ **Nombre:** es la identificación y diferenciación del indicador, el cual debe ser concreto y definir su objetivo y utilidad.
- ✓ **Formas de cálculo:** al ser una unidad de medida cuantitativa, debe constar la fórmula matemática que se va a utilizar para el cálculo, indicando los factores a utilizarse y la manera en que se relacionan.

- ✓ **Unidades:** la forma en que se expresa el valor determinado del indicador dado por unidades, la que varía según los factores que se analicen.

- ✓ **Glosario:** es muy importante, ya que el indicador debe estar bien documentado y anexados términos que indiquen los factores que se relacionan en el cálculo del indicador.

COMO REDACTAR INDICADORES.

AGREGAR MAS PREPOSICIÓN

- Cantidad de.....

- Porcentaje de.....

SUSTANTIVO PLURAL (VARIABLE)

- personas.....

- cuentas por cobrar....

VERBO EN PARTICIPIO PASADO (ACCIÓN)

- capacitadas.....

- recuperadas.....

COMPLEMENTOS CIRCUNSTANCIALES (TIEMPO, LUGAR, CARACTERÍSTICAS)

- en el hotel Santa Elena en el año 2007.
- por el departamento de cobranzas de EMAPA en el año 2008.¹⁹

QUEDARÍA REDACTADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

- Cantidad de personas capacitadas en el hotel Santa Elena año 2007
- Porcentaje de cuentas por cobrar recuperadas por el departamento de cobranzas de EMAPA en el año 2008

Tenemos la siguiente ficha técnica para el análisis de los indicadores de gestión.

¹⁹ Mag. Jaime Subia, Capacitación UTPL, Quito, Abr.25-09

Cuadro Nº 2

FICHA TÉCNICA DE LOS INDICADORES							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Redacción del nombre del indicador de acuerdo a los parámetros semánticos	Son aquellos eventos principalmente externos que pueden afectar el logro de un buen indicador	Es la fórmula que se utiliza para cuantificar el indicador es aplicable cuando se relación con el porcentaje o son indicadores de tipo financiero	Es la forma como se leerá el indicador una vez que ha sido cuantificado	Es la periodicidad con que debe aplicarse el indicador depende de la naturaleza de las operaciones y la reglamentación interna.	Es el nivel planeado de gestión que consta en la planificación	Es el Origen de la información	Es la comparación entre el indicador y el estándar, es decir el índice.

Fuente: Mag. Jaime Subia, Capacitación UTPL, Quito, Abr.25-09

2.2.3. Cuadro de mando integral.

Cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC), se lo puede definir:

"El cuadro de mando integral, es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio."²⁰

"El Balanced Scorecard (BSC) sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas."²¹

"El Cuadro de Mando conserva medidas tradicionales financieras. Pero medidas financieras dicen la historia de acontecimientos pasados, una historia adecuada para empresas de edad industriales para las que las inversiones en capacidades a largo plazo y relaciones de cliente no eran críticas para el éxito. Estas medidas financieras son inadecuadas, sin embargo, para dirigir y evaluar el viaje que empresas de edad de la información deben hacer para crear el valor futuro por la inversión en clientes, proveedores, empleados, procesos, la tecnología, y la innovación".²²

"El Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la Compañía. Hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo. Se hace necesario utilizar indicadores no financieros que apoyados en la metodología del *Balanced Scorecard* nos

²⁰ Concepto de Cuadro de Mando Integral, enciclopedia virtual Wipedia, [en línea] disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral fecha (consulta 19/05/2009)

²¹ Pérez Gonzalo, Balanced Scorecard, [en línea], disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard (fecha de consulta 24/06/09)

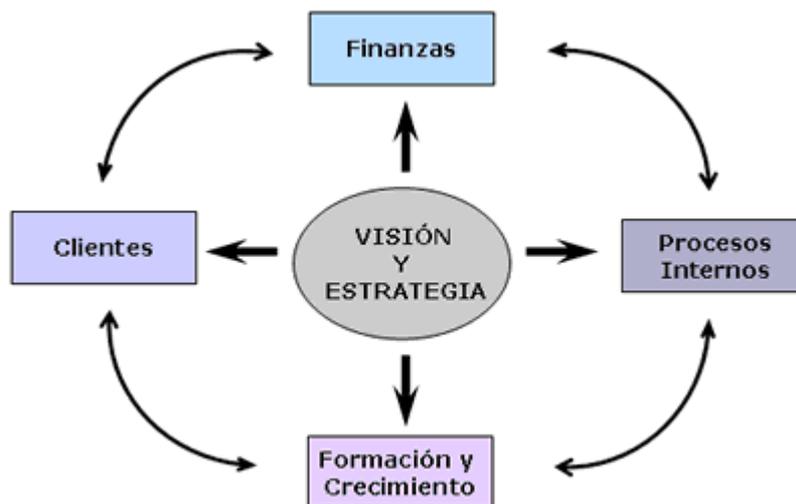
²² Balanced Scorecard Organización, [en línea], disponible en: <http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.balancedscorecard.org/&ei=YUSqSq6sNsOmlAev4uTRBg&sa=X&oi=translate&resnum=8&ct=result&prev=/search%3Fq%3Dbalanced%2Bscorecard%2Bbsc%26h%3Des%26sa%3DX> fecha de consulta (20/06/09)

ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a medio y largo plazo.

Tradicionalmente las organizaciones no se suelen enfrentar a grandes dificultades para definir su estrategia, sino para su implementación".²³

“El BSC se ha convertido hoy día en una herramienta gerencial por excelencia para fijar objetivos, diseñar estrategias y definir indicadores e índices bajo cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos, formación. Cada una de ellas define sus objetivos y los integra con estrategias de las tres restantes, es decir, se crea una sinergia, que podemos denominar Vector de estrategias”²⁴

Grafico Nº 1



Fuente: www.degerencia.com; Autor: Eduardo Navarro

El cuadro de mando integral conjuga las cuatro perspectivas de la organización que son: clientes, financiera, procesos internos, formación y crecimiento; lo que ayuda a realizar un análisis completo de todos los factores que intervienen en el desempeño diario de la organización,

²³ Cuadro de Mando Integral [en línea], disponible en :

<http://www.e-visualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html> (fecha de consulta 24/06/09)

²⁴ Jaime Hurtado Bedoya, 10 consideraciones acerca del BSC, [en línea]:

http://www.degerencia.com/articulo/10_consideraciones_acerca_del_bsc (fecha de consulta 24/06/09)

ayudando a realizar las mediciones de las actividades, lo que permite ir mejorando la calidad del servicio y/o producto brindado.

El cuadro de mando integral permite tener una visión completa de la organización, sirve de apoyo al control de gestión de la empresa, ayuda a mejorar la competitividad de la misma; con la información valiosa que brinda permite replantear las estrategias de la organización, realizar correcciones preventivas de las mismas.

El cuadro mando ayuda a analizar el pasado de la empresa, mediante la perspectiva financiera, realizando comparaciones de los estados financieros para ver el avance en el logro de los objetivos planteados en la misión de la organización, facilita la proyección del futuro de la organización, permite ir revisando el crecimiento de la misma, para ir rectificando los errores cometidos y a la vez afianzar las actividades que son correctamente realizadas; se puede destacar que las perspectivas financieras y de clientes definen la competitividad de la organización; mientras que las perspectivas de procesos y formación definen la productividad.

Según la enciclopedia Wipedia, se deben consideran los siguientes aspectos para la elaboración del cuadro de mando:

- ✓ Los Cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.
- ✓ El carácter de estructura piramidal entre los Cuadros de Mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno, que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
- ✓ Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.

- ✓ No se puede olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de Mando.

- ✓ La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

2.3.1. Perspectiva financiera.

“Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.”²⁵

“Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.”²⁶

La perspectiva financiera, indica la estrategia de la empresa, la marcha y ejecución de la misma, contribuye a la obtención de mejores resultados; los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad, el crecimiento de las ventas o la generación de un flujo de caja apropiado.

La perspectiva financiera forma parte del sistema integrado de la organización, donde se toman las decisiones basadas en los eventos pasados, ya que el análisis de los estados financieros de los

²⁵ Balanced Scorecard, degerencia.com [en línea]. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard (fecha de consulta 24/06/09)

²⁶ Jornadas de investigación del a Universidad Nacional de Rosario [en línea], disponible en: <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/malgioglio02.pdf> (fecha de consulta 23/05/09)

años anteriores son los que indican si se está llegando a la obtención de las metas propuestas en la organización, permiten controlar la rentabilidad de la misma lo que sirve como medida de su buen funcionamiento.

2.3.2. Perspectiva procesos internos.

“Cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio debemos sobresalir”.²⁷

“Se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.”²⁸

En el proceso interno, se identifican los procesos internos críticos en los que la organización debe ser excelente. El análisis se realiza a los procesos de mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros.

Considerando el mercado y las necesidades de los clientes, se puede identificar los procesos claves de la organización, en los que se debe trabajar más; mejorarlos para lograr que los productos y/o servicios sean satisfactorios al mercado al cual se desea llegar.

2.3.3. Perspectiva aprendizaje - crecimiento.

²⁷ Balanced Scorecard, degerencia.com [en línea]. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard (fecha de consulta 24/06/09).

²⁸ Jornadas de investigación del a Universidad Nacional de Rosario [en línea], disponible en: <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/malgioglio02.pdf> (fecha de consulta 23/05/09)

“Cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.”²⁹

“Identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.”³⁰

En el aprendizaje y crecimiento, se deben considerar las tres fuentes principales que son: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en las personas incluyen una mezcla de indicadores como la satisfacción, retención, capacitación y habilidades de los empleados; en cuanto a los sistemas se debe cuantificar cuan eficientes son o si es necesario modificarlos o cambiarlos para el desarrollo de la organización; los procedimientos deben ser analizados para verificar si cumplen con la normativa de la organización o si ya son obsoletos con el avance de la nueva tecnología.

El aprendizaje y crecimiento es el motor que impulsa al resto de perspectivas, ya que refleja las habilidades y conocimientos de la organización, para lograr los objetivos propuestos; con la información obtenida de los otros enfoques, la empresa puede realizar los cambios y correctivos necesarios para seguir en el desarrollo de sus actividades, permitiendo que siga creciendo y adaptándose a las nuevas necesidades de los clientes y el mercado cambiante; pero esto se logra con empleados capaces y satisfechos.

2.3.4. Perspectiva cliente.

²⁹ Balanced Scorecard, degerencia.com [en línea]. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard (fecha de consulta 24/06/09).

³⁰ Jornadas de investigación del a Universidad Nacional de Rosario [en línea], disponible en: <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/malgioglio02.pdf> (fecha de consulta 23/05/09)

“Cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.”³¹

“Identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.”³²

La perspectiva de clientes, identifica los segmentos de clientes y de mercado, en los que compete la organización así como las medidas de desempeño de la misma. Generalmente se analiza la satisfacción, la retención, la rentabilidad y los nuevos clientes.

Con el análisis a los clientes, se obtiene la información necesaria para saber si realmente se satisfaciendo las necesidades de los mismos, si se necesita mejorar el producto o lanzar nuevos al mercado, para que la organización amplíe en su cobertura, lo que se ve reflejado en los estados financieros ya que las ventas suben y por ende las ganancias; beneficiando a la organización.

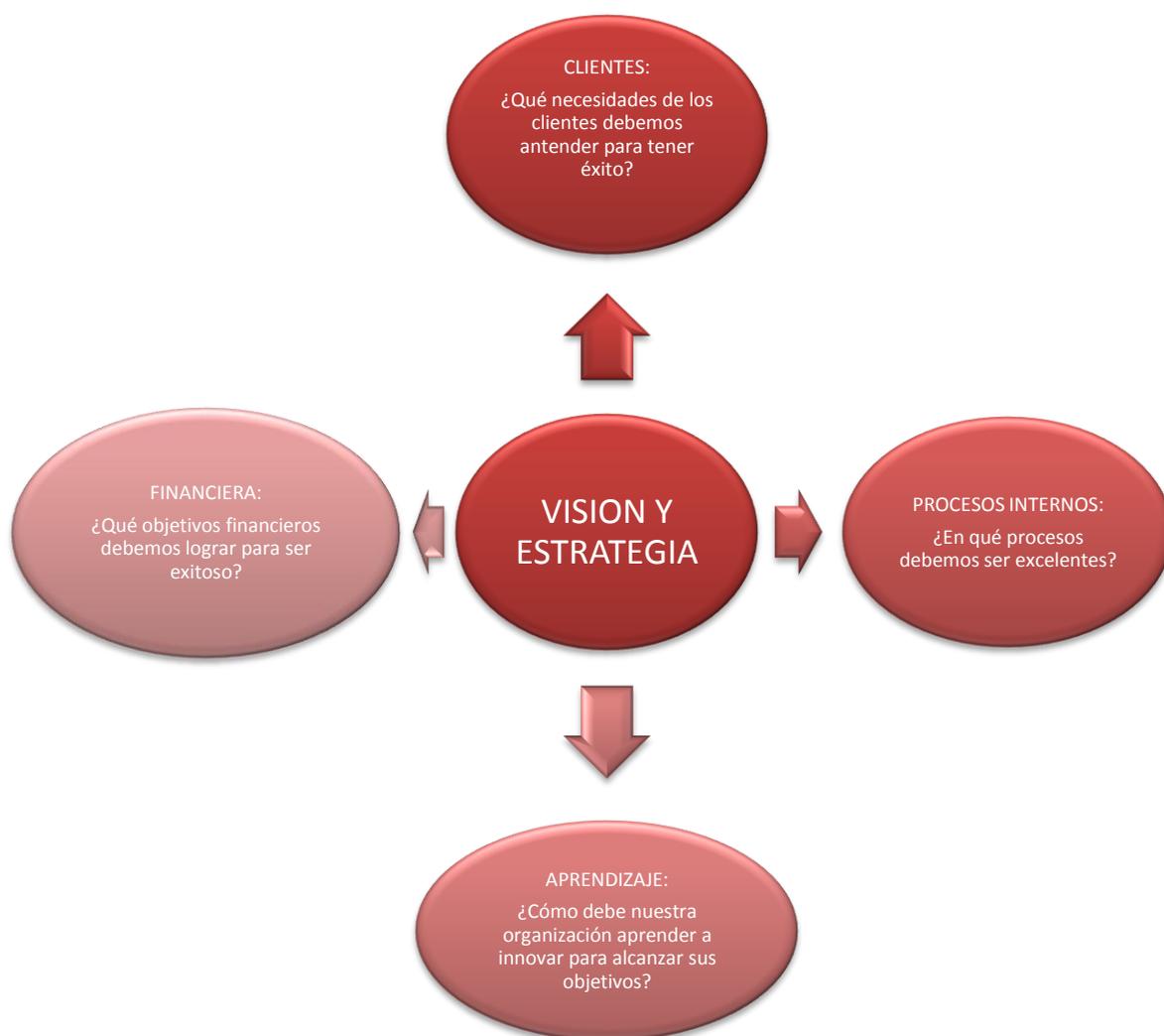
El cuadro de mando integral facilita la medición de los estados financieros, la satisfacción del cliente, las operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se encuentran basados en una buena cartera de clientes rentables y fieles. Esta fidelidad solo se la puede conseguir con un buen funcionamiento de los procesos internos de la empresa; con la ayuda del equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo sus tareas.

El concepto de cuadro de mando integral no es garantía de éxito; lo beneficioso de este es el proceso de crear un cuadro de mando, que exprese la estrategia de la empresa en términos tangibles, estableciendo un orden y coordinación en cada una de las áreas que conforman la organización y encaminarlas a los objetivos planteados.

³¹ Balanced Scorecard, degerencia.com [en línea]. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard (fecha de consulta 24/06/09).

³² Jornadas de investigación del a Universidad Nacional de Rosario [en línea], disponible en: <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/malgioglio02.pdf> (fecha de consulta 23/05/09)

Grafico N° 3



Fuente: www.fi-p.aun.mx

CAPÍTULO 3

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL SANTO DOMINGO

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.

El Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo, se encuentra dividido en seis áreas estratégicas: Recuperación, Crédito, Inversiones, Servicios Bancarios, Administrativo y Operaciones, cada una de estas áreas permiten que el banco cumpla con las necesidades de los clientes, con los requerimientos que exige la Superintendencia de Bancos.

El objetivo principal del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo, está dirigido a apoyar e incentivar: la agricultura, la ganadería, la pequeña, industria y el comercio de la zona; sirviendo al pequeño y mediano productor a través de créditos o microcréditos que buscan ayudar a todos los sectores del país, por esta razón se consideró el área de Crédito, ya que el análisis de la misma permite medir al banco en cuanto al cumplimiento de las metas impuestas, apreciar el nivel de satisfacción de los clientes por el servicio proporcionado, el tiempo en el cual se atendió su solicitud, la recuperación de la cartera; factores que afectan a los estados financieros de la entidad bancaria. Recalcando que el resto de áreas del banco son también muy importantes y relevantes.

El Banco se encuentra direccionado en brindar apoyo a los sectores productivos del país, acción que realiza mediante la concesión de los créditos. La razón principal de su creación fue la necesidad del pequeño productor de créditos con tasa y plazo razonables de acuerdo a su producción.

Con el presente trabajo, ayudará a realizar un análisis real y objetivo del banco, permitiendo conocer el cumplimiento de las metas propuestas para el área de crédito, analizando los aspectos relevantes e importantes del departamento, buscando indicadores que demuestren la efectividad de la institución a ser analizada.

El Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo, realiza sus planificaciones a nivel operativo, es ejecutada por el Jefe del Departamento de Crédito la misma que tiene que ver con las actividades diarias de la entidad, como son las solicitudes recibidas la aprobación de las mismas por el Comité de Crédito de la sucursal, las visitas de los supervisores a los clientes, la recuperación de la cartera por vencer y vencida, los desembolsos de los préstamos aprobados; basada en los resultados del período anterior, la cual es revisada y aprobada por la Gerencia Nacional de Crédito.

El Banco Nacional de Fomento al ser una institución del Estado en la cual han existido varias leyes de condonación de deudas, reestructuras de préstamos a baja tasa de interés, para favorecer y ayudar a los sectores productivos que han sido declarados en emergencia; esto ha imposibilitado el normal análisis de los indicadores de gestión; ya que muchas de sus metas planteadas han tenido que ser modificadas al momento de decretarse estas leyes, ya que las mismas buscan ayudar a los productores y al no existir una recuperación efectiva, la misma no se ve reflejada en los ingresos del banco.

Dentro de las variables a analizar tenemos:

- ✓ Solicitudes recibidas
- ✓ Solicitudes aprobadas.
- ✓ Créditos concedidos.
- ✓ Recuperación de la cartera.

Cuadro Nº 3

LÍNEAS DE CRÉDITO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

NOMBRE DE LA			
LÍNEA	MONTO	PLAZO	TASA DE INTERÉS
FONDOS PROPIOS	Con garantía quirografaria hasta	Dependiendo de la inversión puede ser	La tasa es variable, es establecida por el

	\$7.000,00 dólares, con hipoteca hasta \$20.000,00 dólares	desde un año hasta siete años	Directorio del Banco, en base a la tasa del Banco Central del Ecuador
555	Hasta \$5.000,00	Hasta cinco años plazo, depende del destino de la inversión	5%
MICROCRÉDITO	Desde \$500,00 dólares hasta 5.000,00 dólares	Desde cuatro meses hasta dos años.	5%
CDH	Hasta \$340,00 dólares	Dependiendo del monto hasta un año plazo	5%

Elaboración: La Autora

Fuente: www.bnf.fin.ec

Estas son las principales líneas crediticias con las que trabaja el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo, además de estas también cuenta con otras líneas de créditos como la de CONADIS, que está dirigido a los discapacitados del país con una tasa preferencial, también la línea de la CFN, pero al tener un tasa de interés más alta que la del banco y al existir el cobro de una comisión por el servicio prestado que tiene que cancelar el cliente, es una línea no muy utilizada; cabe recalcar que existen otras líneas que a la presente fecha no se conceden créditos con las mismas pero si influyen en la recuperación ya que los créditos concedidos se encuentran vigentes a la presente fecha.

Por este motivo las variables a analizar se la puede subdividir en las diferentes líneas, permitiendo así realizar un estudio extensivo de las actividades del departamento de crédito de la sucursal, en esta ocasión analizaremos las más importantes y de relevancia para la sucursal. La recuperación de la cartera la podemos clasificar en la recuperación efectiva y la recuperación renovada que es el renegociación de las cuotas vencidas a una nueva tasa y nuevo plazo de cancelación; al momento de la renovación no es un ingreso real para el banco, con esto se logra pasar la cartera vencida a vigente, y se beneficia al cliente ya que le permite mejorar su calificación en la Central de Riesgo, lo que lo habilita para la obtención de nuevos créditos.

El Banco Nacional de Fomento, no ofrece créditos pre aprobados a sus clientes como en la banca privada, cuando una persona requiere un crédito tiene que acercarse a las oficinas para pedir los requisitos, una vez reunidos los requisitos cumple con los siguientes pasos:

1. Entregar al funcionario que recepta las solicitudes, todos los documentos con quien llenan una solicitud manualmente y se la ingresa en el sistema local, los datos son tanto del deudor del garante (si fuera el caso), como: dirección, referencias, estados financieros, etc., una vez recibida la misma pasa al departamento de legal para que analice las garantías del cliente.
2. Se envía al Departamento de Legal para que emita un informe previo, respecto a la garantía presentada si es favorable o no.
3. Una vez revisada por el Departamento Legal, la solicitud regresa al funcionario encargado de la recepción quien procede a asignar un supervisor para que realice una visita al solicitante y examine su situación e ingresos, los mismo que se encuentran divididos según los sectores de la ciudad; una vez realizada la inspección por parte del supervisor, el mismo emite su informe favorable o no de la solicitud y la entrega a el Jefe de Crédito
4. Se reúne con el Comité de Crédito, para la aprobación de la solicitud, el mismo que está conformado por: el Gerente de la Sucursal, el Jefe de Crédito, una Vocal que es un supervisor designado por el Gerente de la Sucursal, y una Secretaria.
5. Una vez analizada la misma, la Secretaria procede a elaborar la acta de aprobación por cada solicitud, si es favorable y la garantía hipotecaria ya se encuentra constituida o es garantía quirografaria, se envía al departamento de cartera para realizar el desembolso; si es el caso de hipoteca por constituir se vuelve a enviar al Departamento de Legal para realizar el trámite respectivo.

Grafico Nº 4

PASOS PARA LA OBTENCIÓN DE UN CRÉDITO EN EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL SANTO DOMINGO



Fuente: Banco Nacional de Fomento Suc. Santo Domingo

Elaboración: La Autora

Aprobadas las carpetas se las entrega al Departamento de Cartera para que se realice los desembolsos de acuerdo a las fechas de recepción y a la disponibilidad de fondos, debemos indicar que el Banco trabaja en base a la recuperación lo que lo limita en la entrega de los

préstamos ya que el monto de las solicitudes es mayor a la recuperación. El día que se le cita la cliente tiene que concurrir con sus garantes, en el caso que sea el préstamo quirografario, y esperar a que los funcionarios del departamento elaboren los comprobantes de contabilización y los pagares, la información de los mismos tienen que ser digitada y revisada por los funcionarios.

El Banco Nacional de Fomento, en busca de su modernización y atender a más sectores, con la creación de la nueva línea de Microcrédito por parte del Gobierno; fue una gran oportunidad para la institución, ya que busco innovar el trámite de las solicitudes, en esta área las solicitudes son ingresadas en el intranet que es a nivel nacional, los supervisores visitan a los solicitantes, luego se procede a aprobar la solicitud en el SCORING, que es un programa diseñado para agilizar la aprobación de los créditos, una vez aprobada la solicitud se la entrega al Jefe inmediato para su revisión, realizada la misma se da un proceso por lotes para se ingrese al sistema de crédito y cartera para su contabilización, ya que esta es como en los créditos normales.

El área de microcrédito también atiende los préstamos del Bono de Desarrollo Humano, los mismo que para el año analizado su monto máximo es de \$340,00 (trescientos cuarenta dólares) a un año plazo, estos préstamos son aprobados por el PPS (Programa de Protección Social), del Ministerio de Bienestar Social, su manejo es diferente ya que las solicitudes son aprobadas por lotes desde la Matriz del Banco, solo la recepción de la solicitud se la ingresa en la Sucursal y se piden datos básicos del solicitante; nombre, número de cédula, dirección y que actividad se dedica; inclusive para realizar los desembolsos se realizan mediante procesos por lotes lo que agiliza la atención a los solicitantes.

El Banco se encuentra en un periodo de transición ya que se está trabajando en la creación de un nuevo sistema llamado CORE BANCARIO, el que le permitirá agilizar todas las actividades realizadas por la institución en sus diferentes áreas y así poder brindar un mejor servicio a sus usuarios; se están realizando las primeras capacitaciones al personal para los nuevos módulos.

Una de las principales desventajas que tiene el Banco, es que el sistema que maneja el área de Crédito que es prácticamente manual, lo que mucha de las veces demora el cumplimiento del trabajo realizado; es necesario revisar las solicitudes recibidas, por varios de los funcionarios del Banco; el desembolso y cobro de cartera se lo efectúa manualmente, cliente por cliente, debido al sistema que no permite un proceso por lotes, lo que ocasiona lentitud en el servicio prestado. A pesar de tener un sistema tan antiguo para manejar la información; la Sucursal siempre se ha mantenido en los primeros lugares a nivel nacional dentro del Banco Nacional de Fomento.

Con estos antecedentes podemos empezar a la revisión de los indicadores de gestión del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Santo Domingo.

3.2. Preparación de indicadores.

Para la preparación de los indicadores debemos considerar su importancia y relevancia dentro de la gestión del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo, los mismos que nos ayudan a examinar el trabajo realizado dentro de la sucursal, medir su comportamiento en cuanto al manejo de las operaciones crediticias, el incremento de la morosidad de los clientes, factores que influyen notablemente en el proceder del departamento de Crédito. Revisados estos factores se determinó los siguientes indicadores de gestión:

ÁREAS RELEVANTES

- ✓ **OBJETIVO:** Incrementar el 29,50% de la cartera total del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

Variables:

- Porcentaje de cartera concedida en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.
- Porcentaje de incremento en el número de operaciones concedidas del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

- ✓ **OBJETIVO:** Analizar el incremento por líneas de créditos concedidos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

Variables:

- Porcentaje de incremento de la cartera por la línea de Microcrédito concedido del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.
- Porcentaje de incremento de la cartera por la línea de Plan 555 concedido del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.
- Porcentaje de incremento de la cartera por la línea de Bono de Desarrollo Humano concedido del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.
- Porcentaje de incremento de la cartera por la línea de Fondos Propios concedido del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

- ✓ **OBJETIVO:** Recuperar el 85% de la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

Variables:

- Porcentaje total de cartera vencida recuperada en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.
- Porcentaje de cartera recuperada en efectivo en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.
- Porcentaje de cartera recuperada con renovación en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

- ✓ **OBJETIVO:** Disminuir la cartera vencida en un 30% del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

Variables:

- Porcentaje de disminución de la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.
- Porcentaje de disminución de la cartera vencida en la línea de Microcrédito, del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.
- ✓ Incrementar el 80% en el ingreso por el cobro de interés de la cartera del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo.

Variable:

- Porcentaje de incremento en el ingreso por el cobro de interés de la cartera del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo.

3.3. Diseño de cuadro de indicadores.

A continuación se realiza las Fichas Técnicas de cada uno de los indicadores objetos del análisis.

Ficha Técnica: Nº 1

Porcentaje de cartera concedida en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

INCREMENTO DE LA CARTERA CONCEDIDA							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de cartera concedida en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008	- Clientes que soliciten los préstamos concedidos. - Asignación de fondos para la concesión de los préstamos.	$\frac{\text{Monto créditos 2008}}{\text{Monto créditos 2007}} - 1$ $\frac{14.608.556}{8.242.022} - 1$ $0,7376$ $0,7376 \times 100\% = 73,76\%$	%	La medición se la realizará al final del período	29,50%	Departamento de Estudios e Investigaciones del Banco Nacional de Fomento	<p>Indicador</p> $\frac{\text{Índice}}{\text{Estándar}} \times 100\%$ $\frac{73,76}{29,50} \times 100\%$ <p>Índice = 250,03 %</p> <p>Brecha = $I - 100\%$ Brecha = $250,03\% - 100\% = 150,03\%$</p> <p>La brecha es favorable ya que el incremento de la cartera es superior al esperado, con más del 50%.</p>

Elaboración: La Autora

Fuente: www.bnf.fin.ec

Ficha Técnica: Nº 2

Porcentaje de incremento en el número de operaciones concedidas del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

INCREMENTO DE LA CARTERA							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de incremento en el número de operaciones concedidas en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes que soliciten los préstamos concedidos. - Asignación de fondos para la concesión de los préstamos. 	$\frac{\text{Nº clientes 2008} - \text{Nº clientes 2007}}{\text{Nº clientes 2007}} - 1$ $\frac{3.380 - 2100}{2.100} - 1$ $0,6095$ $0,6095 \times 100\% = 60,95\%$	%	La medición se la realizará al final del período	29,50%	Departamento de Estudios e Investigaciones del Banco Nacional de Fomento	<p>Indicador</p> <p>Índice = ----- X 100%</p> <p>Estándar</p> <p>60,95</p> <p>Índice = ----- x 100%</p> <p>29,50</p> <p>Índice = 200,66%</p> <p>Brecha= I – 100%</p> <p>Brecha = 200,66% – 100% = 100,66%</p> <p>Es favorable ya que existe un incremento de del 60,95% en el número de clientes para el año 2008.</p>

Elaboración: La Autora

Fuente: www.bnf.fin.ec

Ficha Técnica: Nº 3

Porcentaje de incremento de la cartera por la línea de Microcrédito concedido del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

INCREMENTO DE LA CARTERA POR LÍNEA MICROCRÉDITO							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de incremento de la cartera en la línea de MICROCRÉDITO en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008	<ul style="list-style-type: none"> - Existen cooperativas y bancos que ofrece la misma línea de crédito con aprobación inmediata. - Asignación del cupo por parte del Ministerio de Finanzas. 	$\frac{\text{Microcrédito 2008} - \text{Microcrédito 2007}}{\text{Microcrédito 2007}} \times 100\%$ $\frac{1.029.000 - 199.562}{199.562} \times 100\%$ $4,1563 \times 100\%$ $415,63\%$	%	La medición se la realizará al final del período	100%	Departamento de Estudios e Investigaciones del Banco Nacional de Fomento	<p>Indicador</p> <p>Índice = ----- X 100%</p> <p>Estándar</p> <p>415,63</p> <p>Índice = ----- x 100%</p> <p>100</p> <p>Índice = 415,63%</p> <p>Brecha= I – 100%</p> <p>Brecha = 415,63% - 100% = 315,63%</p> <p>La brecha es favorable ya que nos indica un crecimiento superior al esperado en línea de microcréditos.</p>

Elaboración: La Autora

Fuente: www.bnf.fin.ec

Ficha Técnica: Nº 4

Porcentaje de incremento de la cartera por la línea de Plan 555 concedido del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

INCREMENTO DE LA CARTERA POR LÍNEA 555							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de incremento de la cartera en la línea de 555 en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008	- La demora en la asignación del Cupo para la concesión de los créditos de parte del Ministerio de Finanzas.	$\frac{555 \text{ en el } 2008 - 555 \text{ en el } 2007}{\text{Monto } 555 \text{ en el } 2007} \times 100\%$ $\frac{2.046.449 - 1.815.114}{1.815.114} \times 100\%$ $0,1274 \times 100\%$ <p>12,74 %</p>	%	La medición se la realizará al final del período	100%	Departamento de Estudios e Investigaciones del Banco Nacional de Fomento	<p>Indicador</p> $\text{Índice} = \frac{\text{Monto } 555 \text{ en el } 2008}{\text{Monto } 555 \text{ en el } 2007} \times 100\%$ <p>Estándar</p> <p>12,74</p> $\text{Índice} = \frac{12,74}{100} \times 100\%$ <p>Índice = 12,74 %</p> <p>Brecha = I - 100%</p> <p>Brecha = 12,74% - 100% = -87,26%</p> <p>La Brecha es negativa, pero el crecimiento en la línea 555, es favorable en relación al año 2007</p>

Elaboración: La Autora

Fuente: www.bnf.fin.ec

Ficha Técnica: Nº 5

Porcentaje de incremento de la cartera por la línea de Bono de Desarrollo Humano concedido del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

INCREMENTO DE LA CARTERA POR LÍNEA BONO DE DESARROLLO HUMANO							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de incremento de la cartera en la línea de Bono de Desarrollo Humano en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008	- No existen factores de riesgo, se les concede a los beneficiarios del bono un préstamo en base al mismo lo que asegura la recuperación de la cartera.	$\frac{\text{BDH 2008} - \text{BDH 2007}}{\text{BDH en el 2007}} \times 100\%$ $\frac{405.420 - 168.391}{168.391} \times 100\%$ $1,4076 \times 100\%$ <p>140,76 %</p>	%	La medición se la realizará al final del período	100%	Departamento de Estudios e Investigaciones del Banco Nacional de Fomento	<p>Indicador</p> $\frac{\text{Índice}}{\text{Estándar}} \times 100\%$ $\frac{140,76}{100} \times 100\%$ <p>Índice = 140,76%</p> <p>Brecha = I - 100%</p> <p>Brecha = 140,76 % - 100% = 40,76%</p> <p>La Brecha es favorable por la aceptación de la línea crediticia en los beneficiarios del bono.</p>

Elaboración: La Autora

Fuente: www.bnf.fin.ec

Ficha Técnica: Nº 6

Porcentaje de incremento de la cartera por la línea de Fondos Propios concedido del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

INCREMENTO DE LA CARTERA POR LÍNEA FONDOS PROPIOS							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de incremento de la cartera en la línea de Fondos Propios en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008	<ul style="list-style-type: none"> - La banca privada ofrece a sus usuarios un servicio más ágil en las solicitudes de préstamos. - El desinterés de los clientes por las líneas de créditos del Banco. 	$\frac{\text{Fondos Propios 2008} - \text{Fondos Propios 2007}}{\text{Monto Fondos Propios en el 2007}} \times 100\%$ $\frac{10.600.523 - 7.390.870}{7.390.870} \times 100\%$ <p>43,43%</p>	%	La medición se la realizará al final del período	100%	Departamento de Estudios e Investigaciones del Banco Nacional de Fomento	<p>Indicador</p> <p>Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100\%$</p> <p>43,43</p> <p>Índice = $\frac{43,43}{100} \times 100\%$</p> <p>Índice = 43,43%</p> <p>Brecha = $1 - 100\%$</p> <p>Brecha = $43,43\% - 100\% = -56,57\%$</p> <p>La brecha es desfavorable, tenemos un excedente en los créditos otorgados den el 2008</p>

Elaboración: La Autora

Fuente: www.bnf.fin.ec

Ficha Técnica: Nº 7

Porcentaje total de cartera vencida recuperada en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de recuperación de la cartera vencida en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos de los clientes. - Falta de voluntad de pago de los deudores. - La inestabilidad económica del país. 	$\frac{\text{Monto recuperado 2008}}{\text{Monto cartera vencida 2008}} \times 100\%$ $\frac{5.762.308}{5.817.870} \times 100\%$ 99,04%	%	La medición se la realizará al final del período	85 %	Departamento de Estudios e Investigaciones del Banco Nacional de Fomento	Indicador Índice = ----- X 100% Estándar 99,04 Índice = ----- x 100% 85 Índice =116,52% Brecha= -100% Brecha = 116,52% - 100% = 16,52% La Brecha es favorable ya que el monto de recuperación de la cartera vencida en el 2008, va a la par con el saldo de la misma al cierre del balance.

Elaboración: La Autora

Fuente: www.bnf.fin.ec

Ficha Técnica: Nº 8

Porcentaje de cartera recuperada en efectivo en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de recuperación de la cartera vencida en efectivo en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos de los clientes. - Falta de voluntad de pago de los deudores. - La inestabilidad económica del país. 	<p>Recuperación en efectivo 2008 ----- x 100%</p> <p>Recuperación total 2008</p> <p>5.641.974 ----- x 100%</p> <p>5.762.308</p> <p>97,91%</p>	%	La medición se la realizará al final del período	85 %	Departamento de Estudios e Investigaciones del Banco Nacional de Fomento	<p>Indicador</p> <p>Índice = ----- X 100%</p> <p>Estándar</p> <p>97,91</p> <p>Índice = ----- x 100%</p> <p>85</p> <p>Índice =115,90%</p> <p>Brecha= 15,90%, es favorable la recuperación de la cartera en efectivo ya que sobrepasamos el monto estimado para el 2008</p>

Elaboración: La Autora

Fuente: www.bnf.fin.ec

Ficha Técnica: Nº 9

Porcentaje de cartera recuperada con renovación en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de recuperación de la cartera vencida con renovación en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos de los clientes. - Falta de voluntad de pago de los deudores. - La inestabilidad económica del país. 	<p>Recuperación con renovación 2008 ----- x 100%</p> <p>Recuperación total 2008</p> <p>120.334 ----- x 100%</p> <p>5.762.308</p> <p>2,09%</p>	%	La medición se la realizará al final del periodo	85 %	Departamento de Estudios e Investigaciones del Banco Nacional de Fomento	<p>Indicador Índice = ----- X 100%</p> <p>Estándar 2,09 Índice = ----- x 100%</p> <p>85 Índice =2,46%</p> <p>Brecha= -97,54%, a pesar de ser la brecha negativa es favorable para la recuperación de la cartera ya que se ha refinanciado en 2,09% del total recuperado el 2008</p>

Elaboración: La Autora

Fuente: www.bnf.fin.ec

Ficha Técnica: Nº 10

Porcentaje de disminución de la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

DISMINUCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de disminución de la cartera vencida en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008	- La despreocupación del cliente vencido por realizar sus pagos al banco.	$\frac{\text{Monto cartera vencida 2008}}{\text{Monto cartera vencida 2007}} \times 100\%$ $\frac{408.307}{175.083} \times 100\%$ <p>232,25%</p>	%	La medición se la realizará al final del período	30 %	Departamento de Estudios e Investigaciones del Banco Nacional de Fomento	<p>Indicador</p> $\frac{\text{Índice}}{\text{Estándar}} \times 100\%$ $\frac{232,25}{30} \times 100\%$ <p>Índice = 774,17%</p> <p>Brecha = I - 100%</p> <p>Brecha = 774,17% - 100% = 674,17</p> <p>La brecha es favorable; pero representa un alto incremento en la cartera vencida para el 2008.</p>

Elaboración: La Autora

Fuente: www.bnf.fin.ec

Ficha Técnica: Nº 11

Porcentaje de disminución de la cartera vencida en la línea de Microcrédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

DISMINUCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de disminución de la cartera vencida en la línea de Microcrédito en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008	- La despreocupación del cliente vencido por realizar sus pagos al banco.	$\frac{\text{Cartera vencida Microcrédito 2008}}{\text{Cartera vencida Microcrédito 2007}} \times 100\%$ $\frac{51.406}{2.269} \times 100\%$ <p>2.265,58%</p>	%	La medición se la realizará al final del período	30 %	Departamento de Estudios e Investigaciones del Banco Nacional de Fomento	<p>Indicador</p> $\text{Índice} = \frac{\text{Estándar}}{\text{Indicador}} \times 100\%$ $\text{Índice} = \frac{2.265,58}{30} \times 100\%$ <p>Índice = 7.551,93%</p> <p>Brecha = I – 100%</p> <p>Brecha = 7.551,93% - 100%</p> <p>Brecha = 7.451,93%</p> <p>La brecha es favorable, pero para el banco es riesgoso que la cartera vencida de esta línea tenga un incremento tan alto.</p>

Elaboración: La Autora

Fuente: www.bnf.fin.ec

Ficha Técnica: Nº 12

Porcentaje de incremento en el ingreso por el cobro de interés de la cartera del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo.

INCREMENTO EN EL INGRESO POR EL COBRO DE INTERÉS							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de incremento por el cobro de interés de la cartera en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008	- El vencimiento de los clientes. - La demora en el cobro de la cartera.	$\frac{\text{Monto Interés cobrado 2008}}{\text{Monto Interés cobrado 2007}} - 1$ $\frac{1.391.972}{700.064} - 1$ $0,9883 \times 100\%$ $98,83 \%$	%	La medición se la realizará al final del período	100 %	Departamento de Estudios e Investigaciones del Banco Nacional de Fomento	<p>Indicador</p> $\text{Índice} = \frac{\text{Índice}}{\text{Estándar}} \times 100\%$ $\frac{98,83}{100} \times 100\%$ <p>Índice = 98,83%</p> <p>Brecha = I - 100%</p> $\text{Brecha} = 98,83\% - 100\% = - 1,17\%$ <p>La brecha es desfavorable, pero el cobro de interés de este año se incremento en un 98%, que es utilidad para el banco.</p>

Elaboración: La Autora

Fuente: anexos contables Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo

3.4 Análisis e interpretación de los indicadores del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo.

- ✓ Porcentaje de cartera concedida en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

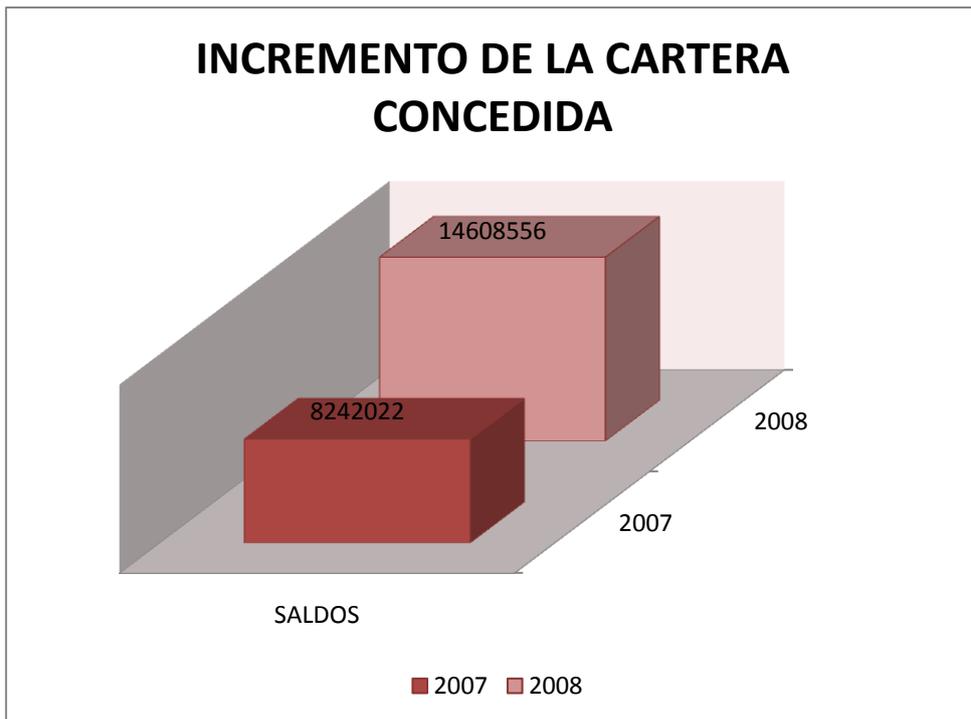
La cartera concedida por la Sucursal Santo Domingo, aumentó considerablemente, ya se programó el incremento del 29,50% y se logró un elevación del 73,76%, crecimiento alcanzado por las nuevas líneas de créditos creadas por el Gobierno Central en año 2007, las mismas que tuvieron su mayor acogida para el año analizado; los recursos utilizados para la concesión de los créditos provienen directamente de la recuperación de la cartera concedida, asignación de cupo por parte del Banco Central; pero también debemos resaltar que debido a la gran demanda de los créditos, se ocupó parte del dinero de los depósitos monetarios de los clientes.

Debemos destacar que el saldo de cartera con el que cerró el año anterior, al año 2008 que es el analizado notamos un incremento de más de cinco millones de dólares.

Estas nuevas líneas de crédito del Gobierno Central son subsidiadas, debido a que con la tasa del 5% no cubre los gastos operativos que el Banco necesita para la concesión de estos créditos. Además de que la Institución no recibe de parte del Gobierno la diferencia para cubrirlos, lo que va a repercutir en la utilidad del Banco. Y muchos de los créditos concedidos son de difícil recuperación lo que a la larga afectará notablemente a la Sucursal.

Aquí también es importante destacar que a pesar de no tener una preparación especial del personal, y no contar con una estructura tecnológica acorde a las nuevas necesidades y demandas de los clientes, el Banco Nacional de Fomento demostró que puede cumplir con las expectativas del Gobierno Central.

Cuadro N° 5



Elaboración: La Autora

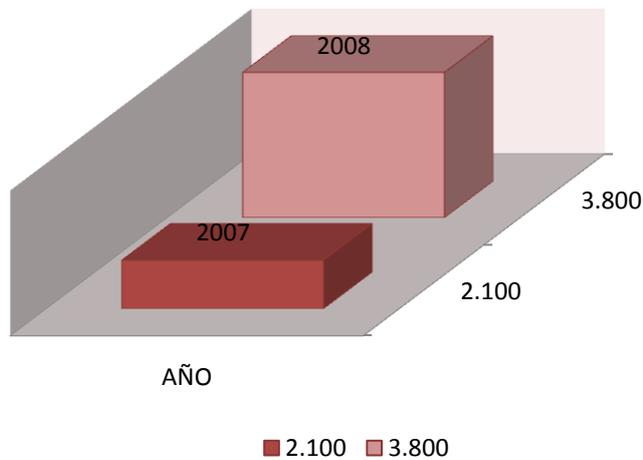
Fuente: www.bnf.fin.ec

- ✓ Porcentaje de incremento en el número de operaciones concedidas del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

Debido a la gran demanda de los clientes en el año 2008, el número de operaciones incrementó en un 60,95%, lo que demuestra el crecimiento considerable de los usuarios del banco en un solo año, lo que demanda mayor esfuerzo para la atención de los mismos. Por esta razón el Banco tiene que mejorar su tecnología y su atención para poder satisfacer las demandas del mercado competitivo en el cual se encuentra y está creciendo.

Cuadro Nº 6

NUMERO DE OPERACIONES DEL BNF SUC. SANTO DOMINGO



Elaboración: La Autora

Fuente: www.bnf.fin.ec

- ✓ Porcentaje de incremento de la cartera por la línea de Microcrédito concedido del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

La línea de Microcrédito es una de las nuevas líneas del Gobierno Central a la tasa del 5%, dirigida a incentivar los pequeños productores para crear empresas que aporten a la economía nacional; en esta línea se ha visto un incremento en 415,63% más que lo concedido en el año 2007, que es cuando se empezó a ofrecer este producto, lo que nos indica la gran acogida que tuvo esta línea en la ciudad de Santo Domingo. Estos créditos también son muy riesgosos para la Institución ya que el personal del Banco no se encontraba debidamente preparado para analizar a los solicitantes y además no se tiene un correcto control de inversión, los beneficiarios de los mismos podrían desviar el dinero; lo que conlleva al incremento en la morosidad de la cartera vencida en esta línea.

Es necesario destacar que muchos clientes han hecho un uso correcto de los recursos y se ve reflejado en el trabajo que realizan en sus microempresas o negocios que se encuentran funcionando adecuadamente, muchos de los cuales ya se les ha concedido otro crédito y están al día en sus pagos.

- ✓ Porcentaje de incremento de la cartera por la línea de Plan 555 concedido del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

La línea de 555, es otra de las líneas nuevas del Gobierno, dirigida a los pequeños productores a través del Banco Nacional de Fomento, la cual estaba dirigida también al comercio y pequeña industria, pero debido a los análisis y reformas que se han realizado en el Reglamento para la concesión de esta línea de crédito, desde finales del año 2008, solo se lo concede a los productores agrícolas y ganaderos; que es el sector que más necesita el apoyo del Gobierno con un préstamo a una tasa y plazo conveniente.

Por la baja tasa de interés de la línea del 555 ha tenido una buena aceptación en el medio, debemos recalcar que la banca privada no entrega un préstamo a esta tasa de interés, y el plazo según la inversión a realizarse lo que lo hace muy apetecible para los productores, por esta razón es que se puede apreciar el incremento favorable de la cartera en esta línea crediticia.

- ✓ Porcentaje de incremento de la cartera por la línea de Bono de Desarrollo Humano concedido del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

El Crédito del Bono de Desarrollo Humano (CDH), es una línea dirigida a las personas beneficiarias del Bono que entrega el Gobierno, para el año analizado su monto máximo es de \$340,00 dólares, que serán pagados con el Bono en un año plazo, a la tasa subsidiada del 5%, la recuperación de esta cartera es segura, ya que los créditos son aprobados por el Programa de Protección Social; puede existir cartera vencida por demora en envío de los formularios firmados por los beneficiarios del préstamo a la Matriz del Banco para el trámite de cobro de la cartera.

El incremento de la línea CDH, es considerable ya que tiene un crecimiento del 140,76%; a pesar de que en el año 2008, se vendió parte de esta cartera al Corporación Financiera

Nacional. Lo que nos indica la aceptación de esta línea crediticia en los beneficiarios del bono.

- ✓ Porcentaje de incremento de la cartera por la línea de Fondos Propios concedido del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

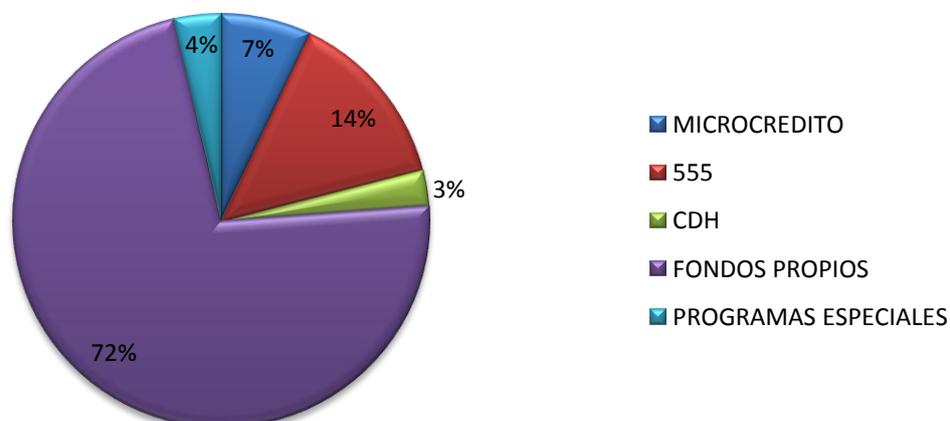
En la línea de Fondos Propios la sucursal tiene un crecimiento del 43,43% que es favorable para la Institución, estos créditos tienen una buena acogida en los solicitantes, quienes aumentaron con la publicidad originada con las nuevas líneas crediticias que ofrece el Banco.

Los Fondos Propios es la línea que más crecimiento ha tenido en el año 2008 en tres millones de dólares si la comparamos con las de líneas nuevas; el Banco siempre ha ofrecido fondos especiales como: Pequeños Productores, COFENAC, CEREPES, etc. los cuales fueron planteados por parte del Gobierno según se presentaron las necesidades productores, los mismos que a la fecha del análisis ya no son concedidos; el Banco también tiene líneas especiales como CONADIS, CFN, los primeros dirigidos para las personas discapacitadas y los segundos son una línea crediticia con la Corporación Financiera Nacional en la cual tasa de interés es más alta que en los Fondos Propios; por estas razones estas líneas no tienen un crecimiento considerable; por esta razón los pocos créditos concedidos se las ha unificado en Fondos Propios.

En el año 2008, se creó la línea de Programas Especiales, el cual está destinado a la compra de tierras que en esta ocasión no se pudo realizar el análisis respectivo, ya que al ser un nuevo servicio no existen datos anteriores para llevar a cabo la comparación de la misma; es muy solicitada por la facilidad que presta a los beneficiarios, ya que se la ofrece a una tasa 10% reajutable, y gracia en los pagos del capital.

Gráfico Nº 7

TOTAL DE LA CARTERA BNF SUC. SANTO DOMINGO 2008



Elaboración: La Autora

Fuente: www.bnf.fin.ec

Como se puede apreciar en la gráfica los Fondos Propios sobrepasan el 70% de la cartera total del Banco Nacional de Fomento Suc. Santo Domingo, lo que indica la aceptación de esta línea en los usuarios de la Institución.

- ✓ Porcentaje de total cartera vencida recuperada en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

La recuperación de la cartera de toda institución financiera, siempre es un buen indicador a considerar ya que es el manejo del activo de la misma, el cual debe estar bien colocado para la correcta optimización de estos recursos; si tenemos un crecimiento alto de los vencimientos corremos el riesgo que no sean cancelados, lo que afectaría notablemente en la estabilidad y utilidad de la Institución.

A pesar del crecimiento considerable de la cartera con la concesión de los créditos, debemos destacar que la Sucursal de Santo Domingo, tiene una buena recuperación, su brecha es positiva mayor a lo estimado lo que ayuda a la Sucursal a mantenerse en uno de los primeros lugares dentro del Banco. También demuestra que a pesar de la situación

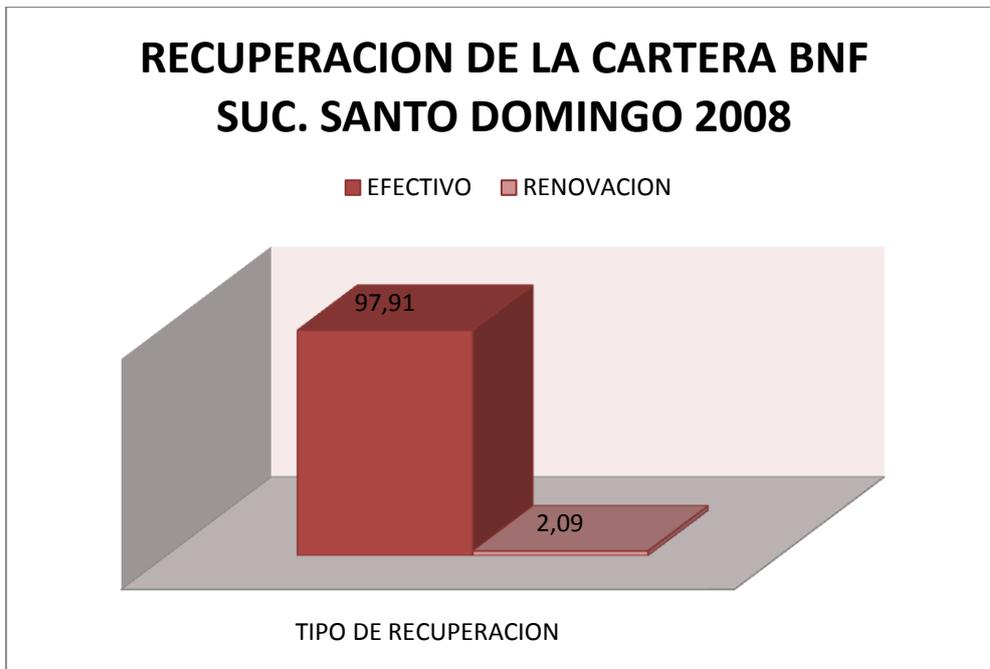
económica actual los clientes en su mayoría se mantienen al día en sus obligaciones; los supervisores hacen su mejor esfuerzo por colocar correctamente la cartera, analizando al cliente, sus ingresos, su capacidad de pago, sus activos y patrimonio que respaldan el crédito concedido.

- ✓ Porcentaje de cartera recuperada en efectivo en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo; se puede apreciar una buena recuperación en efectivo ya que es del 97% del total de la cartera recuperada que se venció hasta el año 2008, que demuestra que la gestión de cobranzas en el banco ha sido bien canalizada,

Esta recuperación de cartera ayuda al banco en la concesión de nuevos créditos, ya que este dinero se lo utiliza para colocarlo en otros créditos.

Gráfico N° 8



Elaboración: La Autora

Fuente: www.bnf.fin.ec

- ✓ Porcentaje de cartera recuperada con renovación en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

Al ser la renovación una refinanciación de los valores vencidos de un préstamo sea de una o varias cuotas, o a su vez la totalidad del mismo; en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo, para el año 2008, tiene una brecha negativa del 97%, que en este caso es favorable ya que del total de la cartera renovada equivale al 2% lo que es mínimo.

Este refinanciamiento nos indica que esta cartera es riesgosa ya que el cliente no pudo realizar la cancelación del crédito concedido, por esta razón se le concede la renovación del saldo pendiente de pago, lo que le afecta en su calificación en la Central de Riesgos, para realizar las mismas el banco analiza el porqué del retraso del cliente, se lleva a cabo nuevas visitas para verificar la inversión y las razones en la demora de sus pagos; cuáles serán los medios para realizar las cancelaciones nuevos dividendos que se generarán, para proceder a la renegociación.

- ✓ Porcentaje de disminución de la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

El Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo, en el año 2008 tuvo un incremento en la cartera vencida de más del 200%; esto se debe a la gran aceptación de la líneas crediticias de la Institución lo que ocasiona que se aumente el número de clientes; los mismos que por varios factores no pudieron realizar sus pagos a tiempo y se vencieron, por este motivo es justificable el saldo que mantiene la misma.

Realizando una revisión del total de la cartera vencida en comparación al monto de los préstamos concedidos, podemos destacar que es un porcentaje del 2,79%, el cual es mínimo, lo que es muy saludable financieramente para la institución, debido a que este valor es el que se encuentra posible riesgo de cobranza.

- ✓ Porcentaje de disminución de la cartera vencida en la línea de Microcrédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el año 2008.

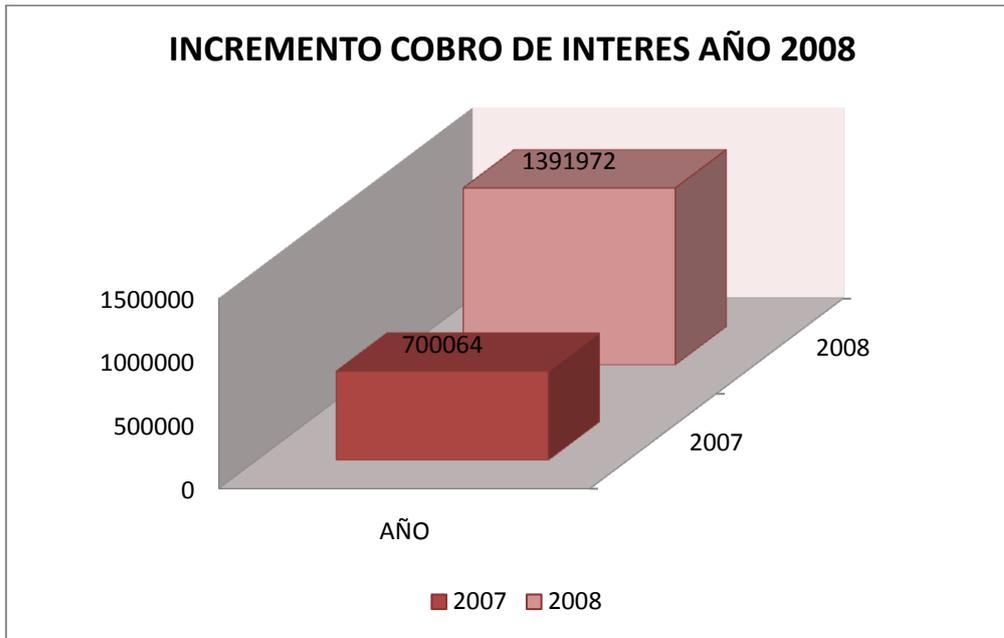
Se procede a realizar la revisión de la cartera vencida de línea de Microcrédito porque es la segunda línea de mayor crecimiento del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo, y al ser una nueva línea crediticia, de mayor riesgo considerando que no existió una capacitación adecuada al personal para la concesión de los créditos. Podemos ver que en comparación al año 2007, que es cuando se lanzó al mercado estos créditos; esta se ha incrementado dos mil veces más, debemos considerar que al ser un nuevo producto el crecimiento de es alto de un año a otro.

Analizando cartera vencida de Microcrédito en relación al total colocado de esta línea estamos hablando que el 5% de la misma se encuentra vencida, lo que es manejable pero no hay que despreocuparse ya pueden incrementarse los vencimientos y comprometer los recursos del banco.

- ✓ Porcentaje de incremento en el ingreso por el cobro de interés de la cartera del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo.

En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo, podemos apreciar que los ingresos por el cobro de interés sobre los préstamos concedidos tiene un crecimiento favorable para el año 2008 con una brecha del 98,83%, esto se debe a que la mayoría de los clientes se encuentra al día en sus pagos; existe un porcentaje bajo en cartera vencida. Este ingreso está destinado para cubrir la totalidad de los gastos operativos efectuados en la institución para la concesión de los créditos; pero debemos considerar que los egresos producidos por la cartera de las nuevas líneas no son cubiertos por el cobro de los intereses de las mismas lo que produce una disminución en la renta del Banco por este rubro. Pero se debe considerar que la institución busca el apoyo al pequeño y mediano productor, y que a la vez necesita es que sus ganancias cubran la totalidad de los egresos efectuados.

Gráfico N° 9



Elaboración: La Autora

Fuente: www.bnf.fin.ec

3.5 INFORME.

Luego de efectuado el trabajo de valoración a la gestión del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo, desde la perspectiva de de indicadores podemos destacar lo siguiente:

- El crecimiento en la cartera total del Banco para el año 2008 fue del 73,76%, a comparación al año 2007, el Gobierno inyectó recursos financieros para la concesión de los créditos tanto de las nuevas líneas como de los Fondos Propios; pero debido al incremento considerable de la cartera se comprometió también recursos de los depósitos monetarios del público.
- La falta de capacitación al personal y de tecnología, ocasionaron cierta demora en la concesión de los créditos, lo que afectó en el análisis adecuado a los beneficiarios de las nuevas líneas; el personal basó su análisis de los nuevos créditos con el conocimiento adquirido a lo largo de sus años de servicio en la institución. Se capacitó solo a dos personas para el área de microcrédito para el manejo del nuevo sistema.
- La cartera de la Sucursal es saludable ya que el porcentaje de cartera vencida es del 2,79% lo que es relativamente bajo a la totalidad de los préstamos concedidos, lo que demuestra que los mismos están colocados estratégicamente a pesar de no existir la capacitación adecuada y la tecnología necesaria.
- La recuperación de la cartera en mayor porcentaje es efectivo el 97% que es alto y beneficioso para el banco, ya que lo perjudicial sería la recuperación de la misma si se la realice en su mayoría con renegociación, porque puede convertirse en cartera riesgosa.
- Los ingresos del Banco por el cobro de intereses es un valor aceptable debido al crecimiento considerable de la cartera; el cobro de los mismos va en relación a al incremento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

Con el análisis realizado a los indicadores de gestión del Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo para el período 2008; podemos determinar que este año ha superado las expectativas planteadas en la planificación operativa para el mismo; que es el año de mayor crecimiento para el banco a nivel nacional.

Respecto al uso de indicadores en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Santo Domingo en el área de Crédito y Cartera, se concluye y se recomienda:

CONCLUSIONES:

En el año 2008 la cartera de la Sucursal se incrementó debido a las nuevas líneas crediticias ofrecidas a través del Banco por el Gobierno Central, aumentado la afluencia del público en las oficinas, lo que originó retraso en los trámites de los préstamos respectivos; en muchos casos no se pudo realizar el análisis adecuado de la solicitud.

Los empleados del Banco, a pesar de no contar con las herramientas necesarias para realizar correctamente su trabajo han brindado la colaboración necesaria para atender la creciente demanda del público que concurrió a las oficinas del mismo en busca de los créditos ofrecidos.

La cartera vencida en relación a la cartera total se encuentra dentro los parámetros normales para una Institución Financiera.

El Banco Nacional de Fomento, al ser una institución del Estado, que busca ayudar a los productores del país, muchas veces su accionar se ve limitado por los requerimientos del Gobierno, en lo que se refiere a las condonaciones y reestructuraciones de los préstamos concedidos.

El Banco Nacional de Fomento, busca modernizarse con nuevos equipos y programas que mejoren el servicio brindado; por eso en la actualidad se encuentra ya implantando el nuevo CORE BANCARIO, que permitirá agilizar la atención a sus clientes en todas las áreas del Banco.

RECOMENDACIONES:

Mejorar el proceso de solicitudes de los créditos para que estos sean de una manera ágil y oportuna, que permitan el análisis adecuado de las solicitudes.

Realizar el seguimiento de los créditos concedidos, con nuevas visitas a los clientes, realizar control de inversión para verificar la correcta utilización del dinero prestado.

La capacitación continua del personal, para que el Banco pueda estar acorde con las necesidades del mercado en el que desenvuelve, si bien es cierto tiene líneas crediticias muy apetecibles para sus clientes, estos demandan una atención ágil y personalizada.

Llevar un control de la recuperación de la Cartera de la Sucursal, para que la cartera vencida no se incremente; en este año el porcentaje de la misma no es muy alto, pero hay que considerar los futuros vencimientos de la cartera concedida; que podrían no ser cancelados por los clientes.

Mantener el seguro agrícola contratado a finales de año 2008; para los préstamos agrícolas y extenderlo para los préstamos pecuarios, que son las líneas crediticias en las cuales se han realizado mayormente las condonaciones y reestructuras.

Encaminar esfuerzos para hacer efectivo el nuevo sistema CORE BANCARIO, que es un aspecto positivo para el mejoramiento tecnológico de la Institución; que permitirá optimizar las operaciones bancarias.

BIBLIOGRAFÍA

Beltrán Jaramillo Mauricio, Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad 3R Editores, Bogotá.

Salgueiro Amado (2001): Indicadores de gestión y cuadro de mando, Ediciones Diaz de Santos, Madrid.

Mag. Jaime Subia, Capacitación UTPL, Quito, Abr.25-09

www.es.wikipedia.org/wiki/Planeacion

www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/planificacionestrat%E9gica.htm

www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/planificacionestrat%E9gica.htm

www.scribd.com/doc/15244298/Manual-de-Planificacion-Estrategica

www.elalmanaque.com/gerencia/art22.htm

www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administraciondefiniciones/default13.asp

www.es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n

www.aulaglobal.net.ve/cursos

www.revista-mm.com/rev31/gestion.htm

www.atana.org/doc2008/Contenido%20Cuadros%20de%20Mando%20e%20indicadores%20de%20Gestion.pdf

[www.degerencia.com/tema/indicadores de gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)

www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf

www.mijao.blogspot.com/search?q=la+importancia+de+indicadores+de+gestion

www.slideshare.net/controlgestionarmada/indicadores-de-gestion

[www.es.wikipedia.org/wiki/Cuadro de mando integral](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

[www.degerencia.com/articulo/el balanced scorecard](http://www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard)

www.translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.balancedscorecard.org/&ei=YUSqSq6sNsOmlAev4uTRBg&sa=X&oi=translate&resnum=8&ct=result&prev=/search%3Fq%3Dbalanced%2Bscorecard%2Bbsc%26hl%3Des%26sa%3DX

www.e-visualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html

[www.degerencia.com/articulo/10 consideraciones acerca del bsc](http://www.degerencia.com/articulo/10_consideraciones_acerca_del_bsc)

[www.degerencia.com/tema/balanced scorecard](http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard)

www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/malgioglio02.pdfwww.fcecon.unr.edu.ar

[www.degerencia.com/tema/balanced scorecard](http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard)

www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/malgioglio02.pdfwww.fcecon.unr.edu.ar

[www.degerencia.com/tema/balanced scorecard](http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard)

www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/malgioglio02.pdfwww.fcecon.unr.edu.ar

[www.degerencia.com/tema/balanced scorecard](http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard)

www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/malgioglio02.pdfwww.fcecon.unr.edu.ar

ANEXOS

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.05.33.002. DESARROLLO PRODUCT PLAN 555 ! NUMERO PAGINA : 6 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA	COMPROB	PORTENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/12/26	CR14391	CARTERA POR VENCER A NDI		7.88		28,608.29
2007/12/26	CR14392	PRESTAMOS		8.10		28,600.19
2007/12/26	CR14495	1673310524073RUJIZ RUJIZ DAY			.38	28,600.57
2007/12/26		SALDO ANTERIOR ->				28,600.57
2007/12/27	CR14520	CARTERA POR VENCER A NDI		16.16		28,584.41
2007/12/27	CR14557	1673310357073CONDE MASACHE			1.06	28,585.47
2007/12/27		SALDO ANTERIOR ->				28,585.47
2007/12/28	CR14208	INTER.COMERCIAL ORIGINAL			4,585.95	33,171.42
2007/12/28	CR14727	PROVISION DIC1/31/2007			3,193.51	36,364.93
2007/12/28	CR14741	V/AJUSTE INTRN.DIC.31/2007		646.08		35,718.85
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				35,718.85
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		35,718.85		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.05.33.003. REHAB SECT AGROP DECRET 013 ! NUMERO PAGINA : 1 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA	COMPROB	PORTENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/06/29						
2007/06/29		SALDO ANTERIOR ->				
2007/11/22	CR12797	AJUSTE INTERES			2.77	2.77
2007/11/22		SALDO ANTERIOR ->				2.77
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		2.77		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.05.33.005. LINEA ESPECIAL POLIENOS PROD. ! NUMERO PAGINA : 2 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/10/09		SALDO ANTERIOR ->				4,079.82
2007/10/23	CR10776	1333310488053VILLOTA AGUAV			7.67	4,087.49
2007/10/23		SALDO ANTERIOR ->				4,087.49
2007/10/31	CR11322	1363330590043BUTIERREZ COR			10.00	4,097.49
2007/10/31	CR11337	INTERES COMERCIAL ORIGINAL			33.64	4,131.13
2007/10/31	CR11473	AJUSTE INTERES OCT.07			3.65	4,134.78
2007/10/31		SALDO ANTERIOR ->				4,134.78
2007/11/07	CR11675	1333310453053AGUAVIL CALAZ			18.16	4,152.94
2007/11/07		SALDO ANTERIOR ->				4,152.94
2007/11/12	CR11941	1333310245053AGUAVIL ALOPI			7.69	4,160.63
2007/11/12		SALDO ANTERIOR ->				4,160.63
2007/11/14	CR12119	1363330282043GARZON GAVILA			.68	4,161.31
2007/11/14	CR12132	1393310188053FLORES SILVA			3.30	4,164.61
2007/11/14		SALDO ANTERIOR ->				4,164.61
2007/11/20	CR12477	1673310661053CRUZ LLAMUCA			11.40	4,176.01
2007/11/20		SALDO ANTERIOR ->				4,176.01
2007/11/30	CR13063	CARGO X INTERESES			28.20	4,204.21
2007/11/30	CR13101	AJUSTE INTERES NOV.07			2.55	4,206.76
2007/11/30		SALDO ANTERIOR ->				4,206.76
2007/12/28	CR14208	INTER.COMERCIAL ORIGINAL			18.36	4,225.12
2007/12/28	CR14727	PROVISION DICI/31/2007			12.24	4,237.36
2007/12/28	CR14741	V/AJUSTE INTR.S.DIC.31/2007			1.19	4,238.55
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				4,238.55
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		4,238.55		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.05.33.007. FONDOS CEEPS ! NUMERO PAGINA : 3 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/11/30	CR13101	AJUSTE INTERES NOV.07		1,543.49		19,829.29
2007/11/30		SALDO ANTERIOR ->				19,829.29
2007/12/14	CR13687	1363330756063MACHAY GOMEZ			268.23	20,097.52
2007/12/14		SALDO ANTERIOR ->				20,097.52
2007/12/27	CR14563	1363330018063BAVIDIA ROMER			3.70	20,101.22
2007/12/27		SALDO ANTERIOR ->				20,101.22
2007/12/28	CR14208	INTER.COMERCIAL ORIGINAL			1,068.30	21,169.52
2007/12/28	CR14727	PROVISION DICI/31/2007			702.00	21,871.52
2007/12/28	CR14741	V/AJUSTE INTR.S.DIC.31/2007		989.47		20,882.05
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				20,882.05
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		20,882.05		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS !FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.05.33.009. CONVENIO CAMARA PEGUEROS PROD !NUMERO PAGINA : 1 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB	PO R M E N D O R E S	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/06/29						34.22
2007/06/29		SALDO ANTERIOR ->				34.22
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		34.22		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS !FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.05.33.010. SERVICIO TRANSPORTE TAXIS !NUMERO PAGINA : 3 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB	PO R M E N D O R E S	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/12/28	CR14741	V/AJUSTE INTR.S.DIC.31/2007		26.16		1,158.95
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				1,158.95
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		1,158.95		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
! AUXILIARES ! 51.04.05.33.011. COMERCIALIZACION ! NUMERO PAGINA : 10 !
! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/12/10	CR13453	1673330825063CASTRO CUESTA			6.16	31,116.88
2007/12/10	CR13479	1673330477063MEDINA VACA R			110.28	31,227.16
2007/12/10	CR13490	1673310354063MINA BARAHONA			10.83	31,237.99
2007/12/10	CR13567	1673330611063GRANDA MARTIN			51.71	31,289.70
2007/12/10		SALDO ANTERIOR ->				31,289.70
2007/12/11	CR13558	1673330091073MACIAS ZAPIERA			77.40	31,367.10
2007/12/11	CR13651	1673311129073MACIAS BARRET			145.87	31,512.97
2007/12/11	CR13839	V/REVERSA LOOR			9.66	31,522.63
2007/12/11	CR13846	V/REVERSA GRANDA			13.97	31,536.60
2007/12/11	CR13851	V/REVERSA MINA			.29	31,536.89
2007/12/11		SALDO ANTERIOR ->				31,536.89
2007/12/12	CR13595	16733100880073MORALES GUALP			5.16	31,542.05
2007/12/12		SALDO ANTERIOR ->				31,542.05
2007/12/13	CR13765	1673330315063BALCAZAR ORTI			10.38	31,552.43
2007/12/13	CR14019	REVERSION			106.90	31,659.33
2007/12/13		SALDO ANTERIOR ->				31,659.33
2007/12/20	CR14222	CARTERA POR VENDER A NDI		30.36		31,628.97
2007/12/20	CR14223	CARTERA POR VENDER A VENCI		31.80		31,597.17
2007/12/20		SALDO ANTERIOR ->				31,597.17
2007/12/26	CR14299	1673330732063BELTRAN LOPEZ			.67	31,597.84
2007/12/26	CR14450	1663330569063BRAVO MOREIRA			36.96	31,634.80
2007/12/26	CR15001	V/PROVIS.,INTRS.			724.31	32,359.11
2007/12/26		SALDO ANTERIOR ->				32,359.11
2007/12/27	CR01128	V/PROVISION INTRS			148.85	32,507.96
2007/12/27		SALDO ANTERIOR ->				32,507.96
2007/12/28	CR14208	INTER.COMERCIAL ORIGINAL			2,652.79	35,160.75
2007/12/28	CR14588	1673330465063CEDENDO SANTAN			19.61	35,180.36
2007/12/28	CR14713	CEDERO SANTANDER CARLOS			14.31	35,194.67
2007/12/28	CR14727	PROVISION DIC1/31/2007			1,985.85	37,180.52
2007/12/28	CR14741	V/AJUSTE INTRS.,DIC.,31/2007		754.76		36,425.76
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				36,425.76
2007/12/30	CR01212	CIERRE PERIODO		36,425.76		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2008/04/23 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.05.33.033. RECURSOS ORDINARIOS ! NUMERO PAGINA : 12 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/06/26	CR05593	1333330819053VILLAGOMEZ RO			150.55	176,012.09
2007/06/26		SALDO ANTERIOR ->				176,012.09
2007/06/27	CR05626	1333330791063GONZALEZ MEND			428.78	176,440.87
2007/06/27		SALDO ANTERIOR ->				176,440.87
2007/06/29	CR05682	1363330421053VACA PAZMINO			12.63	176,453.50
2007/06/29	CR05686	1363330459063CHAVEZ JOSUE			8.21	176,461.71
2007/06/29	CR05722	1363330042063GUITO CASTILL			26.02	176,487.73
2007/06/29	CR05738	CARTERA POR VENCER A NDI		53.39		176,434.34
2007/06/29	CR05739	CARTERA POR VENCER A VENC		86.56		176,347.78
2007/06/29	CR05746	INTERESES ACUM			44,111.83	220,459.61
2007/06/29	CR05834	AJUSTE INTERES JUN.07		6,385.59		214,074.02

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.05.33.033. RECURSOS ORDINARIOS ! NUMERO PAGINA : 16 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/12/26	CR14385	CARTERA POR VENCER A VENC		228.00		447,664.72
2007/12/26	CR14440	1393330713073BENAVIDES RIV			26.59	447,691.31
2007/12/26	CR14476	1673331555073RAMIREZ ROMER			2.88	447,694.19
2007/12/26	CR14687	GONZALEZ CARLOS			736.83	448,431.02
2007/12/26		SALDO ANTERIOR ->				448,431.02
2007/12/27	CR14498	13333310106073CHICA ROSADO			95.00	448,526.02
2007/12/27	CR14520	CARTERA POR VENCER A NDI		24.97		448,501.05
2007/12/27	CR14530	1363330370063MIRANDA CASTR			453.40	448,954.45
2007/12/27	CR14537	1333330091053GARCIA PATRIC			346.96	449,301.41
2007/12/27	CR14574	1363330536053YANZA YANZA R			4.11	449,305.52
2007/12/27	CR14698	V/REVERSA BENAVIDES			4.26	449,309.78
2007/12/27	CR14702	V/REVERSA VISCARRA			507.32	449,817.10
2007/12/27		SALDO ANTERIOR ->				449,817.10
2007/12/28	CR14208	INTER.COMERCIAL ORIGINAL			38,497.12	488,314.22
2007/12/28	CR14581	1363330012053URDONEZ SUIN			.41	488,314.63
2007/12/28	CR14673	CARTERA POR VENCER A NDI		15.98		488,298.65
2007/12/28	CR14674	CARTERA POR VENCER A VENC		9.17		488,289.48
2007/12/28	CR14682	CARTERA POR VENCER A NDI		27.71		488,261.77
2007/12/28	CR14683	CARTERA POR VENCER A VENC		11.44		488,250.33
2007/12/28	CR14709	MIRANDA CASTRO MIGUEL VICT			91.41	488,341.74
2007/12/28	CR14727	PROVISION DIC1/31/2007			27,351.40	515,693.14
2007/12/28	CR14741	V/AJUSTE INTRS.DIC.31/2007		4,292.19		511,400.95
2007/12/28	CR14744	V/AJUSTE INTRS.DIC.31/2007		.09		511,400.86
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				511,400.86
2007/12/30	CR01212	CIERRE PERIODO		511,400.86		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.05.33.391. SOBREGIROS OCACIONALES ! NUMERO PAGINA : 1 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB.	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/06/29						88.03
2007/06/29		SALDO ANTERIOR ->				88.03
2007/07/04	CC01168	SOBREGIROS CANCELADOS			25.35	113.38
2007/07/04		SALDO ANTERIOR ->				113.38
2007/07/31	CC00542	V.CANCELACION SOBREGIRO DC			9.72	123.10
2007/07/31	CC01337	SOBREGIRO OCASIONAL CANCEL			13.02	136.12
2007/07/31		SALDO ANTERIOR ->				136.12
2007/08/31	CC01531	V.CANCELACION SOBREGIRO DC			60.57	196.69
2007/08/31		SALDO ANTERIOR ->				196.69
2007/09/28	CC01697	V.CANCELACION SOBREGIROS O			123.64	320.33
2007/09/28		SALDO ANTERIOR ->				320.33
2007/10/31	CC01876	CANCELACION SOBREGIRO OCAS			39.67	360.00
2007/10/31	CR11473	AJUSTE INTERES OCT.07		6.91		353.09
2007/10/31		SALDO ANTERIOR ->				353.09
2007/11/06	CC01900	CANCELACION SOBREGIRO VENC			19.25	372.34
2007/11/06		SALDO ANTERIOR ->				372.34
2007/11/30	CC02041	CANCELACION SOBREGIROS OCA			78.26	450.60
2007/11/30		SALDO ANTERIOR ->				450.60
2007/12/28	CC02191	INTERESES			60.11	510.71
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				510.71
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		510.71		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS EN ADMINISTRACION ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.05.57.317. CONADIS BNF ! NUMERO PAGINA : 1 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB.	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/06/29						21.71
2007/06/29		SALDO ANTERIOR ->				21.71
2007/08/21	CR00695	AJUSTE INTERES			4.08	25.79
2007/08/21		SALDO ANTERIOR ->				25.79
2007/08/23	CR07880	REVERSA DOUGLAS RODRIGUEZ			1.48	27.27
2007/08/23		SALDO ANTERIOR ->				27.27
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		27.27		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! OTROS RECURSOS NACIONALES ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.05.60.389. CONVENIO ESPECIAL BNF CFN ! NUMERO PAGINA : 1 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB	P O R M E N O R E S	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/06/29						101.64
2007/06/29		SALDO ANTERIOR ->				101.64
2007/08/31	CR08127	133603016703SCHAVEZ RUALES			287.62	389.26
2007/08/31		SALDO ANTERIOR ->				389.26
2007/10/31	CR11337	INTERES COMERCIAL ORIGINAL			58.56	447.82
2007/10/31	CR11473	AJUSTE INTERES OCT.07		.02		447.80
2007/10/31		SALDO ANTERIOR ->				447.80
2007/11/30	CR13063	CARGO X INTERESES			292.80	740.60
2007/11/30	CR13101	AJUSTE INTERES NOV.07		.11		740.49
2007/11/30		SALDO ANTERIOR ->				740.49
2007/12/28	CR14208	INTER.COMERCIAL ORIGINAL			175.68	916.17
2007/12/28	CR14727	PROVISION DICI/31/2007			117.12	1,033.29
2007/12/28	CR14746	V/AJUSTE INTR.S.DIC.31/2007			9.64	1,042.93
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				1,042.93
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		1,042.93		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.10.33.391. SOBREGIROS OCASIONALES ! NUMERO PAGINA : 1 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB	P O R M E N O R E S	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/06/29						74.64
2007/06/29		SALDO ANTERIOR ->				74.64
2007/07/31	CR06858	AJUSTE INTERES JULIO-07		39.74		34.90
2007/07/31	CR06930	PROVISION INTERES JULIO-07			13.00	47.90
2007/07/31		SALDO ANTERIOR ->				47.90
2007/08/31	CR08183	PROVISION INTERES AGO-07			22.45	70.35
2007/08/31	CR08268	AJUSTE INTERES AGO-07			20.86	91.21
2007/08/31		SALDO ANTERIOR ->				91.21
2007/09/28	CR09544	CARGO INTERESES			51.18	142.39
2007/09/28	CR09640	AJUSTE INTERES SEP.07		94.49		47.90
2007/09/28		SALDO ANTERIOR ->				47.90
2007/10/31	CR11339	INTERES CONSUMO ORIGINAL			23.40	71.30
2007/10/31		SALDO ANTERIOR ->				71.30
2007/11/30	CR13065	CARGO POR INTERESES			76.10	147.40
2007/11/30	CR13101	AJUSTE INTERES NOV.07		65.76		81.64
2007/11/30		SALDO ANTERIOR ->				81.64
2007/12/28	CR14210	CARGO POR INTERESES			34.40	116.04
2007/12/28	CR14729	CARGO POR INTERESES			4.30	120.34
2007/12/28	CR14744	V/AJUSTE INTR.S.DIC.31/2007		65.53		54.81
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				54.81
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		54.81		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.10.33.393. COMERCIALES DIRECTOS ! NUMERO PAGINA : 15 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB.	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/12/26	CR14394	CARTERA POR VENCER A NDI		1.08		46,710.00
2007/12/26	CR14385	CARTERA POR VENCER A VENCI		.64		46,709.36
2007/12/26	CR14489	2663330073073CASTILLO CALV			10.50	46,719.86
2007/12/26		SALDO ANTERIOR ->				46,719.86
2007/12/27	CR14701	V/REVERGA CASTILLO			5.92	46,725.78
2007/12/27		SALDO ANTERIOR ->				46,725.78
2007/12/28	CR14210	CARGO POR INTERESES			2,426.24	49,152.02
2007/12/28	CR14651	CARTERA POR VENCER A NDI		5.16		49,146.86
2007/12/28	CR14652	CARTERA POR VENCER A VENCI		24.88		49,121.98
2007/12/28	CR14704	RUIZ PEREIRA DOLORES			44.58	49,166.56
2007/12/28	CR14729	CARGO POR INTERESES			1,725.93	50,892.49
2007/12/28	CR14741	V/AJUSTE INTR.S.DIC.31/2007			63.06	50,955.55
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				50,955.55
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		50,955.55		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.10.33.393. REMATES A PLAZOS ! NUMERO PAGINA : 1 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB.	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/06/29						598.62
2007/06/29		SALDO ANTERIOR ->				598.62
2007/07/31	CR06858	AJUSTE INTERES JULIO-07			56.28	654.90
2007/07/31		SALDO ANTERIOR ->				654.90
2007/08/31	CR08268	AJUSTE INTERES AGO-07			56.28	711.18
2007/08/31		SALDO ANTERIOR ->				711.18
2007/09/28	CR09640	AJUSTE INTERES SEP-07			54.47	765.65
2007/09/28		SALDO ANTERIOR ->				765.65
2007/10/31	CR11473	AJUSTE INTERES OCT-07			56.28	821.93
2007/10/31		SALDO ANTERIOR ->				821.93
2007/11/30	CR13101	AJUSTE INTERES NOV-07			54.47	876.40
2007/11/30		SALDO ANTERIOR ->				876.40
2007/12/26	CR14384	CARTERA POR VENCER A NDI		13.62		862.78
2007/12/26		SALDO ANTERIOR ->				862.78
2007/12/28	CR14712	FLORES CELA CARLOS			17.25	880.03
2007/12/28	CR14721	V/CANDELA INTR.S.ANTICIPAD			275.60	1,155.63
2007/12/28	CR14741	V/AJUSTE INTR.S.DIC.31/2007		611.85		543.78
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				543.78
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		543.78		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.20.33.004. MICRORED DE DESARR HUMANO ! NUMERO PAGINA : 2 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/12/20	CR14223	CARTERA POR VENCER A VENCI		2.36		1,043.09
2007/12/20		SALDO ANTERIOR ->				1,043.09
2007/12/26	CR15001	V/PROVIS.INTRS.			5.22	1,048.31
2007/12/26		SALDO ANTERIOR ->				1,048.31
2007/12/28	CR14211	CARGO POR INTERESES			335.53	1,383.84
2007/12/28	CR14730	CARGO POR INTERESES			279.12	1,662.96
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				1,662.96
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		1,662.96		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.20.33.001. REACTIVAC PRODUCTIV MICROFI ! NUMERO PAGINA : 14 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/12/26		SALDO ANTERIOR ->				2,177.41
2007/12/27	CR01128	V/PROVISION INTRS			66.44	2,243.85
2007/12/27	CR14520	CARTERA POR VENCER A NDI		2.26		2,241.59
2007/12/27	CR14521	CARTERA POR VENCER A VENCI		11.31		2,230.28
2007/12/27	CR14521	4683310711073CASTRO ALVARE			6.95	2,237.23
2007/12/27	CR14576	4683310527073GRANIZO CARDE			1.56	2,238.79
2007/12/27	CR14577	4683311806073PAREDES NARAN			2.08	2,240.87
2007/12/27	CR14578	4683310947073RIVERO ALVARE			1.04	2,241.91
2007/12/27	CR14645	4683311630073JUMBO JACHO E			8.33	2,250.24
2007/12/27	CR14699	V/REVERSA ESCURAR			.73	2,250.97
2007/12/27		SALDO ANTERIOR ->				2,250.97
2007/12/28	CR14211	CARGO POR INTERESES			438.37	2,689.34
2007/12/28	CR14589	4683310548073PEREZ MACIAS			.52	2,689.86
2007/12/28	CR14591	4683310947073RIVERO ALVARE			.42	2,690.28
2007/12/28	CR14605	4683311675073MOREIRA VERA			2.08	2,692.36
2007/12/28	CR14609	4683310892073VERA MEDRANDA			4.36	2,696.72
2007/12/28	CR14665	CARTERA POR VENCER A NDI		.90		2,695.82
2007/12/28	CR14666	CARTERA POR VENCER A VENCI		4.96		2,690.86
2007/12/28	CR14673	CARTERA POR VENCER A NDI		1.40		2,689.46
2007/12/28	CR14674	CARTERA POR VENCER A VENCI		9.72		2,679.74
2007/12/28	CR14682	CARTERA POR VENCER A NDI		1.04		2,678.70
2007/12/28	CR14683	CARTERA POR VENCER A VENCI		6.95		2,671.75
2007/12/28	CR14705	JUMBO JACHO EDGAR			7.03	2,678.78
2007/12/28	CR14708	CASTRO ALVAREZ VANESSA			1.54	2,680.32
2007/12/28	CR14710	MOREIRA VERA HENRRY			1.04	2,681.36
2007/12/28	CR14711	VERA MEDRANDA JIMMY			1.62	2,682.98
2007/12/28	CR14730	CARGO POR INTERESES			325.13	3,008.11
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				3,008.11
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		3,008.11		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO !	FONDOS PROPIOS	! FECHA EMISION :2009/04/15 !
! AUXILIARES ! 51.04.20.33.007.	FONDOS CEREPS	! NUMERO PAGINA : 1 !
! 20301 U.OPERADORA SANTO !		! (833) !

FECHA	COMPROB	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/06/29						104.23
2007/06/29		SALDO ANTERIOR ->				104.23
2007/07/10	CR06172	AJUSTE INTERES			2.08	106.31
2007/07/10		SALDO ANTERIOR ->				106.31
2007/07/11	CR06085	TRANSFERIMOS POR REGULARIZ			1.65	107.96
2007/07/11		SALDO ANTERIOR ->				107.96
2007/07/23	CR06613	46833101640/3ESPANA SALAZA			2.23	110.19
2007/07/23		SALDO ANTERIOR ->				110.19
2007/07/24	CR00519	AJUSTE INTERES			.63	110.82
2007/07/24		SALDO ANTERIOR ->				110.82
2007/07/31	CR06879	16833100940/3GETIAL GETIAL			8.26	119.08
2007/07/31	CR06931	PROVISION INTERES JULIO-07			2.96	122.04
2007/07/31		SALDO ANTERIOR ->				122.04
2007/08/31	CR08184	PROVISION INTERES AGO-07			.54	122.58
2007/08/31		SALDO ANTERIOR ->				122.58
2007/09/28	CR09545	INT.ACUM			.27	122.85
2007/09/28		SALDO ANTERIOR ->				122.85
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		122.85		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS !FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.25.33.003. REHAB SECT AGROP DECRET 013 !NUMERO PAGINA : 1 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/06/29						101.08
2007/06/29		SALDO ANTERIOR ->				101.08
2007/07/31	CR06858	AJUSTE INTERES JULIO-07			.42	101.50
2007/07/31	CR06929	PROVISION INTERES JULIO-07			87.42	188.92
2007/07/31		SALDO ANTERIOR ->				188.92
2007/08/31	CR08181	PROVISION INTERES AGO-07			87.42	276.34
2007/08/31	CR08268	AJUSTE INTERES AGO-07			.41	276.75
2007/08/31		SALDO ANTERIOR ->				276.75
2007/09/28	CR09542	INT.ACUM			86.01	362.76
2007/09/28	CR09640	AJUSTE INTERES SEP.07		1.01		361.75
2007/09/28		SALDO ANTERIOR ->				361.75
2007/10/31	CR11338	INTERES COMERCIAL			115.98	477.73
2007/10/31	CR11473	AJUSTE INTERES OCT.07		24.26		453.47
2007/10/31		SALDO ANTERIOR ->				453.47
2007/11/30	CR13101	AJUSTE INTERES NOV.07			94.29	547.76
2007/11/30		SALDO ANTERIOR ->				547.76
2007/12/04	CR13187	CARTERA POR VENCER A NDI		4.38		543.38
2007/12/04	CR13188	CARTERA POR VENCER A VENCID		35.00		508.38
2007/12/04		SALDO ANTERIOR ->				508.38
2007/12/28	CR14209	CARGO POR INTERESES			54.27	562.65
2007/12/28	CR14728	PROVISION DIC 31/2007			68.78	631.43
2007/12/28	CR14741	V/AJUSTE INTR.S.DIC.31/2007		42.50		588.93
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				588.93
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		588.93		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS !FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.25.33.011. COMERCIALIZACION !NUMERO PAGINA : 2 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				309.70
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		309.70		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.25.33.013. CARTERA REHABILITADA ! NUMERO PAGINA : 2 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB.	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/12/26		SALDO ANTERIOR ->				774.67
2007/12/28	CR14209	CARGO POR INTERESES			9.40	784.07
2007/12/28	CR14728	PROVISION DIC 31/2007			3.60	787.67
2007/12/28	CR14741	V/AJUSTE INTRS.DIC.31/2007			.09	787.76
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				787.76
2007/12/30	CR01212	CIERRE PERIODO		787.76		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.25.33.033. RECURSOS ORDINARIOS ! NUMERO PAGINA : 2 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB.	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/10/04		SALDO ANTERIOR ->				6,989.92
2007/10/05	CR09421	5363330486063CONDOLDO QUEZA			11.74	7,001.66
2007/10/05		SALDO ANTERIOR ->				7,001.66
2007/10/18	CR10489	CARTERA POR VENCER A NDI		13.29		6,988.37
2007/10/18	CR10490	CARTERA POR VENCER A VENCI		19.93		6,968.44
2007/10/18		SALDO ANTERIOR ->				6,968.44
2007/10/31	CR11338	INTERES COMERCIAL			763.21	7,731.65
2007/10/31	CR11473	AJUSTE INTERES OCT.07		9.17		7,722.48
2007/10/31		SALDO ANTERIOR ->				7,722.48
2007/11/14	CR12154	5333310022073AGUAVIL AGUAV			13.09	7,735.57
2007/11/14	CR12156	5333310060073CALAZACION ALO			36.25	7,771.82
2007/11/14	CR12199	5333310564063AGUAVIL CALAZ			51.40	7,823.22
2007/11/14		SALDO ANTERIOR ->				7,823.22
2007/11/30	CR13064	CARGO POR INTERESES			94.32	7,917.54
2007/11/30	CR13064	CARGO POR INTERESES			816.09	8,733.63
2007/11/30	CR13101	AJUSTE INTERES NOV.07		94.54		8,639.09
2007/11/30		SALDO ANTERIOR ->				8,639.09
2007/12/18	CR14131	TORRES MARIA			39.88	8,678.97
2007/12/18		SALDO ANTERIOR ->				8,678.97
2007/12/26	CR14436	POMA HERMENES			147.81	8,826.78
2007/12/26		SALDO ANTERIOR ->				8,826.78
2007/12/28	CR14209	CARGO POR INTERESES			609.39	9,436.17
2007/12/28	CR14728	PROVISION DIC 31/2007			497.77	9,933.94
2007/12/28	CR14741	V/AJUSTE INTRS.DIC.31/2007			114.53	10,048.47
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				10,048.47
2007/12/30	CR01212	CIERRE PERIODO		10,048.47		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS EN ADMINISTRACION ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.25.57.317. CONADIS BNF ! NUMERO PAGINA : 1 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	CONTRIB.	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
!2007/06/29!	!	!	!	!	!	5.43!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/06/29!	!	SALDO ANTERIOR ->	!	!	!	5.43!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/08/22!	!CR07767!	5395710571063RODRIGUEZ PAR	!	!	58.87!	64.30!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/08/22!	!	SALDO ANTERIOR ->	!	!	!	64.30!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/30!	!CB01212!	CIERRE PERIODO	!	64.30!	!	!

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.30.33.001. REACTIVAC PRODUCTIV MICROI ! NUMERO PAGINA : 12 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	CONTRIB.	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
!2007/12/20!	!CR14280!	4683311119073SANGOLIZA SA	!	!	.02!	51.34!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/20!	!	SALDO ANTERIOR ->	!	!	!	51.34!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/21!	!CR14328!	4683310934073LUBE SANCHEZ W	!	!	.24!	51.58!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/21!	!	SALDO ANTERIOR ->	!	!	!	51.58!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/26!	!CR14425!	4683310890073CONFORME ACOS	!	!	.06!	51.64!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/26!	!CR14449!	4363311834073MORALES CHILA	!	!	.06!	51.70!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/26!	!CR14491!	4683311520073GOMEZ BENITES	!	!	.06!	51.76!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/26!	!CR14492!	4683311733073ESCOBAR INWIP	!	!	.25!	52.01!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/26!	!	SALDO ANTERIOR ->	!	!	!	52.01!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/27!	!CR14501!	4683311209073ORTIZ FREIRE	!	!	.04!	52.05!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/27!	!CR14525!	4683310711073CASTRO ALVARE	!	!	.08!	52.13!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/27!	!CR14541!	4683311554073OLEVA ESPINOZ	!	!	.04!	52.17!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/27!	!CR14562!	4683311172073SAVIDIA MANCH	!	!	.08!	52.25!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/27!	!CR14566!	4673311894073SANAFRIA PALL	!	!	.01!	52.26!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/27!	!CR14575!	4363311870073ZAMBRANO VERO	!	!	.03!	52.29!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/27!	!CR14576!	4683310527073GRANIZO CARDE	!	!	4.20!	56.49!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/27!	!CR14577!	4683311806073PAREDES NARAN	!	!	.15!	56.64!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/27!	!CR14578!	4683310947073RIVERO ALVARE	!	!	.44!	57.08!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/27!	!CR14579!	4683310703073PENA FRECIADO	!	!	.04!	57.12!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/27!	!CR14645!	4683311630073JUMBO JACHO E	!	!	.28!	57.40!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/27!	!	SALDO ANTERIOR ->	!	!	!	57.40!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/28!	!CR14584!	4673311914073JAYA CUEVA CA	!	!	.01!	57.41!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/28!	!CR14589!	4683310548073PEREZ MACIAS	!	!	2.67!	60.08!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/28!	!CR14591!	4683310947073RIVERO ALVARE	!	!	.01!	60.09!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/28!	!CR14605!	4683311675073MOREIRA VERA	!	!	.38!	60.47!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/28!	!CR14609!	4683310892073VERA MEDRANDA	!	!	.08!	60.55!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/28!	!CR14653!	4673311916073AFABAJO ALAV	!	!	.01!	60.56!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/28!	!CR14657!	4673311865073ZAMBRANO BRIO	!	!	.04!	60.60!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/28!	!	SALDO ANTERIOR ->	!	!	!	60.60!
!	!	!	!	!	!	!
!2007/12/30!	!CB01212!	CIERRE PERIODO	!	60.60!	!	!

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION #2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.30.33.002. DESARROLLO PRODUCT PLAN 555 ! NUMERO PAGINA : 11 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA	CONTRIB	POR MENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/12/21	CR14252	1673310473073AGUINO BARRAG			.07	59.95
2007/12/21	CR14339	1393311451073NAVARRETE REY			.02	59.97
2007/12/21	CR14341	1673310328073MOLINA CEDENO			.07	60.04
2007/12/21		SALDO ANTERIOR ->				60.04
2007/12/26	CR14359	1673310704073GARCIA GARCIA			.05	60.09
2007/12/26	CR14431	1673330450073REYES ZAMBRAN			.25	60.34
2007/12/26	CR14472	1393310489073LOPEZ ARIAS M			.20	60.54
2007/12/26	CR14484	ZAMORA YURI			.22	60.76
2007/12/26	CR14508	1393330287073JARRIN BRAVO			.24	61.00
2007/12/26	CR14509	1393340289073JARRIN BRAVO			.23	61.23
2007/12/26		SALDO ANTERIOR ->				61.23
2007/12/27	CR14497	1673310453073FENALDOZA PENA			.41	61.64
2007/12/27	CR14499	1673330736073PARRAGA MOLIN			.03	61.67
2007/12/27	CR14528	1673331516073BRAVO MUNOZ N			.10	61.77
2007/12/27	CR14546	1363330458073RUIZ MENESES			.91	62.68
2007/12/27	CR14556	1673310916073CAICEDO VELIZ			.01	62.69
2007/12/27	CR14557	1673310357073CONDE MASACHE			.79	63.48
2007/12/27	CR14560	1673310570073PARDO CAMPOVE			.31	63.79
2007/12/27	CR14561	1393311200073CEDENO ESCOBA			.02	63.81
2007/12/27		SALDO ANTERIOR ->				63.81
2007/12/28	CR14654	1673310908073YAZUMA PATIN			.05	63.86
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				63.86
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		63.86		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION #2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.30.33.004. MICRORED DE DESARR HUMANO ! NUMERO PAGINA : 1 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA	CONTRIB	POR MENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/06/29						
2007/06/29		SALDO ANTERIOR ->				
2007/11/14	CR12206	VELEZ COX SILVIA MAGALI			.01	.01
2007/11/14	CR12207	CHAVEZ ABRIL NELLY			.01	.02
2007/11/14		SALDO ANTERIOR ->				.02
2007/12/17	CR13991	PTMO CHAVEZ ABRIL NELLY			.01	.03
2007/12/17	CR13992	PTMO FLORES PONCE MAYRA			.01	.04
2007/12/17	CR13993	VELEZ COX SILVIA MAGALI			.01	.05
2007/12/17		SALDO ANTERIOR ->				.05
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		.05		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.30.33.005. LINEA ESPECIAL POLENOS PROD. ! NUMERO PAGINA : 3 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA	COMPROB	POR MENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/11/09		SALDO ANTERIOR ->				737.24
2007/11/12	CR11850	1333310488053VILLOTA AGUAV			.49	737.73
2007/11/12	CR11941	1333310245053AGUAVIL ALOPI			32.04	769.77
2007/11/12		SALDO ANTERIOR ->				769.77
2007/11/14	CR12119	1363330282043GARZON GAVILA			22.41	792.18
2007/11/14	CR12132	1393310188053FLORES SILVA			11.40	803.58
2007/11/14		SALDO ANTERIOR ->				803.58
2007/11/16	CR12339	1333310843053AGUAVIL AGUAV			37.71	841.29
2007/11/16		SALDO ANTERIOR ->				841.29
2007/11/20	CR12477	1673310661053CRUZ LLAMIDA			55.36	896.65
2007/11/20		SALDO ANTERIOR ->				896.65
2007/11/28	CR12951	1393330475043CHILUISA TAPI			8.87	905.52
2007/11/28		SALDO ANTERIOR ->				905.52
2007/12/11	CR13554	1673310770053QUIROZ JOSE A			3.24	908.76
2007/12/11		SALDO ANTERIOR ->				908.76
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		908.76		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.30.33.007. FONDOS CEREPS ! NUMERO PAGINA : 3 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA	COMPROB	POR MENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/10/31	CR11317	V/ANULAC.CR.9553 OCT.2/07		.60		207.49
2007/10/31	CR11334	1363330483063GUITO MACA JO			9.28	216.77
2007/10/31		SALDO ANTERIOR ->				216.77
2007/11/07	CR11676	1673310755063MORALES MARIN			2.64	219.41
2007/11/07		SALDO ANTERIOR ->				219.41
2007/11/15	CR12217	1673310755063MORALES MARIN			.93	220.34
2007/11/15		SALDO ANTERIOR ->				220.34
2007/11/19	CR12356	1363330780063JIMENEZ KAICE			1.97	222.31
2007/11/19		SALDO ANTERIOR ->				222.31
2007/11/20	CR12480	1363330704063SOLIZ VERDESO			1.11	223.42
2007/11/20		SALDO ANTERIOR ->				223.42
2007/12/14	CR13887	1363330756063MACHAY GOMEZ			48.60	272.02
2007/12/14		SALDO ANTERIOR ->				272.02
2007/12/19	CR14203	1363330756063MACHAY GOMEZ			5.56	277.58
2007/12/19		SALDO ANTERIOR ->				277.58
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		277.58		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.30.33.009. CONVENIO CAMARA PEGUEROS PRODU ! NUMERO PAGINA : 1 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB.	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/06/29						4.89
2007/06/29		SALDO ANTERIOR ->				4.89
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		4.89		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.30.33.010. SERVICIO TRANSPORTE TAXIS ! NUMERO PAGINA : 2 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB.	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/10/29		SALDO ANTERIOR ->				8.09
2007/11/26	CR12752	1673330685053ALVAREZ FABAR			.55	8.64
2007/11/26		SALDO ANTERIOR ->				8.64
2007/11/28	CR12897	16733310649053GUZMAN ORDONE			.11	8.75
2007/11/28		SALDO ANTERIOR ->				8.75
2007/12/18	CR13994	SANCHEZ JOSE			.04	8.79
2007/12/18		SALDO ANTERIOR ->				8.79
2007/12/26	CR14467	1673331004053RIVADENEIRA C			.34	9.13
2007/12/26		SALDO ANTERIOR ->				9.13
2007/12/28	CR14655	16733310649053GUZMAN ORDONE			.11	9.24
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				9.24
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		9.24		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS !FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.30.33.011. COMERCIALIZACION !NUMERO PAGINA : 12 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB.	PORMENDRES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/12/19!		SALDO ANTERIOR ->				3,398.76
2007/12/20!	CR12493	1673330640063BURGOS PARRAG			1.45	3,400.21
2007/12/20!	CR14234	1673311734073ORTEGA PINELA			.69	3,400.90
2007/12/20!	CR14308	1673330469063CORTEZ PALACI			2.92	3,403.82
2007/12/20!		SALDO ANTERIOR ->				3,403.82
2007/12/26!	CR14360	1673331513073BALSEDA SILVA			.43	3,404.25
2007/12/26!	CR14430	1673311820073ARAGON FLORES			.41	3,404.66
2007/12/26!	CR14441	1673330831063GALEAS ESTRAD			4.18	3,408.84
2007/12/26!	CR14450	1663330569063BRAVO MOREIRA			9.76	3,418.60
2007/12/26!	CR14481	5673330664063MOREIRA RIVAD			35.00	3,453.60
2007/12/26!	CR14485	1673330558063RUIZ PEREIRA			2.57	3,456.17
2007/12/26!		SALDO ANTERIOR ->				3,456.17
2007/12/27!	CR14573	1673330250073ARANA HONGADA			.94	3,457.11
2007/12/27!		SALDO ANTERIOR ->				3,457.11
2007/12/28!	CR14588	1673330465063CEDENO SANTAN			10.76	3,467.87
2007/12/28!	CR14607	1673310907073GALAS ESPIN W			.20	3,468.07
2007/12/28!		SALDO ANTERIOR ->				3,468.07
2007/12/30!	CR01212	CIERRE PERIODO		3,468.07		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.30.33.013. CARTERA REHABILITADA ! NUMERO PAGINA : 1 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB.	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/06/29						116.88
2007/06/29		SALDO ANTERIOR ->				116.88
2007/07/11	CR06075	5693330990053LUDENA CARRIO			5.22	122.10
2007/07/11		SALDO ANTERIOR ->				122.10
2007/07/16	CR06288	5693330914053MENDOZA VERA			16.78	138.88
2007/07/16		SALDO ANTERIOR ->				138.88
2007/08/20	CR07645	5693330914053MENDOZA VERA			14.90	153.78
2007/08/20		SALDO ANTERIOR ->				153.78
2007/09/11	CR08574	5693330937053MINDO ANDRADE			67.36	221.14
2007/09/11	CR08575	5693330938053MINDO ANDRADE			89.53	310.67
2007/09/11		SALDO ANTERIOR ->				310.67
2007/09/17	CR08843	5693330914053MENDOZA VERA			10.34	321.01
2007/09/17		SALDO ANTERIOR ->				321.01
2007/10/17	CR10452	5693330924053TARIS TOALOMB			45.43	366.44
2007/10/17		SALDO ANTERIOR ->				366.44
2007/10/30	CR11195	MENDOZA VERA HIPOLITO			12.06	378.50
2007/10/30		SALDO ANTERIOR ->				378.50
2007/11/15	CR12222	5693330990053LUDENA CARRIO			23.19	401.69
2007/11/15		SALDO ANTERIOR ->				401.69
2007/12/12	CR13732	5693330945053ANCHUNDIA GAR			97.50	499.19
2007/12/12		SALDO ANTERIOR ->				499.19
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		499.19		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.30.33.033. RECURSOS ORDINARIOS ! NUMERO PAGINA : 17 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA.	COMPROB.	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/12/27	CR14559	1333330889053COBENA LDOOR E			1.91	13,492.79
2007/12/27	CR14567	1363330995053INTRIAGO MORE			4.22	13,497.01
2007/12/27	CR14604	1333330389063VENEZAS MARTI			18.50	13,515.51
2007/12/27		SALDO ANTERIOR ->				13,515.51
2007/12/28	CR14594	1363330998053MARANDI VARGA			7.52	13,523.03
2007/12/28	CR14606	1363330964053VELOZ VARGAS			.42	13,523.45
2007/12/28	CR14658	PTMO FLORES CELA CARLOS			2.12	13,525.57
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				13,525.57
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		13,525.57		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS PROPIOS ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.30.33.393. COMERCIALES FONDOS PROPIOS ! NUMERO PAGINA : 13 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA	COMPROB	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/12/18	CR14097	BASTIDAS LIDIA			1.12	1,419.11
2007/12/18	CR14114	TORRES FABIAN			53.20	1,472.31
2007/12/18		SALDO ANTERIOR ->				1,472.31
2007/12/19	CR14194	2663330652063BASTIDAS SALA			.01	1,472.32
2007/12/19		SALDO ANTERIOR ->				1,472.32
2007/12/26	CR14302	2663330638063ZAMBRANO ZAMB			7.04	1,479.36
2007/12/26	CR14361	2663330173073POZO PANTOJA			3.70	1,483.06
2007/12/26	CR14362	2663330659063REQUELME CAST			.92	1,483.98
2007/12/26	CR14454	2663310485073RODRIERO CASTIL			.31	1,484.29
2007/12/26	CR14489	2663330073073CASTILLO CALV			.76	1,485.05
2007/12/26	CR14507	2663330576063JARRIN BRAVO			.74	1,485.79
2007/12/26		SALDO ANTERIOR ->				1,485.79
2007/12/27	CR14644	2663330126073RUIZ PEREIRA			5.49	1,491.28
2007/12/27		SALDO ANTERIOR ->				1,491.28
2007/12/28	CR14608	2663331875073VENEZAS MARTI			.29	1,491.57
2007/12/28	CR14656	2663330126073RUIZ PEREIRA			.10	1,491.67
2007/12/28		SALDO ANTERIOR ->				1,491.67
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		1,491.67		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO ! FONDOS EN ADMINISTRACION ! FECHA EMISION :2009/04/15 !
 ! AUXILIARES ! 51.04.30.57.317. CONADIS BNF ! NUMERO PAGINA : 1 !
 ! 20301 U.OPERADORA SANTO ! ! (833) !

FECHA	COMPROB	PORMENORES	CRUCE	DEBE	HABER	SALDO
2007/06/29						.02
2007/06/29		SALDO ANTERIOR ->				.02
2007/08/22	CR07767	5395710571063RODRIGUEZ PAR			5.18	5.20
2007/08/22		SALDO ANTERIOR ->				5.20
2007/11/14	CR12194	5395710571063RODRIGUEZ PAR			6.26	11.46
2007/11/14		SALDO ANTERIOR ->				11.46
2007/12/30	CB01212	CIERRE PERIODO		11.46		

! BANCO NACIONAL DE FOMENTO !	OTROS RECURSOS NACIONALES	! FECHA EMISION =2009/04/15 !
! AUXILIARES ! 51.04.30.60.389.	CONVENIO ESPECIAL BNF CFN	! NUMERO PAGINA : 1 !
! 20301 U.OPERADORA SANTO !		! (833) !

! FECHA !	! COMPROB !	! P O R M E N D R E S !	! CRUCE !	! DEBE !	! HABER !	! SALDO !
! 2007/06/29 !	!	!	!	!	!	! 36,82 !
! 2007/06/29 !	!	! SALDO ANTERIOR -> !	!	!	!	! 36,82 !
! 2007/08/31 !	! CR08127 !	! 1336030167033CHAVEZ RUALES !	!	!	! 116,64 !	! 153,46 !
! 2007/08/31 !	!	! SALDO ANTERIOR -> !	!	!	!	! 153,46 !
! 2007/12/30 !	! CB01212 !	! CIERRE PERIODO !	!	! 153,46 !	!	!