



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**  
**SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TÍTULO**

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO  
DE CARTERA DE CREDITO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
SUCURSAL EL TRIUNFO

**AUTOR:**

**ISABEL CRISTINA MOLINA LOYOLA**

Trabajo final presentado como requisito previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - CPA

Año 2014

# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

## SEDE SAN PABLO LA TRONCAL

### CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Srta. Isabel Cristina Molina Loyola

#### DECLARO QUE:

**El proyecto de grado** “Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión al proceso de cartera de crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal El Triunfo”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorpora en la bibliografía.

Consecuentemente éste trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

La Troncal, Mayo del 2014

---

Isabel Cristina Molina Loyola

# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

## SEDE SAN PABLO LA TRONCAL

### CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Ing. Marco Andrade**

#### **CERTIFICA:**

**Que el trabajo titulado:** “Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión al proceso de cartera de crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal El Triunfo” realizado por el Srta. Isabel Cristina Molina Loyola, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas **estatutarias** establecidas por la Universidad Católica de Cuenca Sede san Pablo de La Troncal.

Debido a que guarda una estrecha relación con la carrera y es un trabajo realizado con el carácter investigativo, con servicio práctico a la entidad en la cual fue realizada, procedo a aprobar el trabajo final.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan ala Srta. Isabel Cristina Molina Loyola entregue a la Abogada Marisol Campoverde, en su calidad de secretaria de la Sede.

La Troncal, Mayo del 2014

---

Ing. Marco Aurelio Andrade

**TUTOR**

# **UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

## **SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

### **AUTORIZACIÓN**

Yo, Isabel Cristina Molina Loyola

Autorizo a la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal, la publicación en la biblioteca virtual de la Institución, el trabajo de “Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión al proceso de cartera de crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal El Triunfo”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, Mayo del 2014

---

Isabel Cristina Molina Loyola

## ***DEDICATORIA***

*El presente trabajo se lo dedico a quienes han sido durante todo este tiempo el timón que dirige mi barca hacia la meta que me había propuesto; mis padres por haberme dado su apoyo incondicional en toda la trayectoria de mis estudios y fueron ellos quienes me impulsaron a seguir adelante.*

## ***AGRADECIMIENTOS***

*Agradezco primeramente a Dios por haberme guiado en el largo camino de mis estudios siendo él quien me ha dado fuerza para seguir luchando.*

*A todos mis maestros por haberme impartido sus conocimientos en especial al Director de mi trabajo Ing. Marco Andrade y al Decano de mi prestigiosa Universidad Ing. Carlos Orellana Orellana. MBA.*

*.....Gracias.....*

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación consiste en el Diseño e Implementación de indicadores de gestión adaptado al Cuadro de Mando Integral para el proceso de cartera de crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal El Triunfo dedicada a otorgar crédito a las personas naturales o jurídicas que se dediquen al fomento, emprendimiento, producción y comercialización, preferentemente de actividades agropecuarias, acuícolas, mineras, artesanales, forestales, pesqueras y turísticas, promoviendo la pequeña y mediana empresa, así como la microempresa.

Para el diseño de indicadores de gestión adaptado al Cuadro de Mando Integral se comenzará con la recopilación de información que tiene la empresa con respecto a sus antecedentes y su situación financiera histórica y actual.

Luego se desarrollará el marco teórico que servirá para el soporte del proyecto.

Así mismo se realizará la planificación estratégica de la empresa que incluirá la misión, visión, valores, y el análisis de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, como también el diseño de los objetivos estratégicos. Posteriormente se procederá a realizar la cadena de valor para identificar los procesos y departamentos de la empresa. Con base a lo anterior se formulará el plan operativo para luego diseñar los indicadores de gestión al proceso de cartera de crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal El Triunfo con sus respectivos tableros de control.

Por último, de los resultados encontrados se determinarán las conclusiones y recomendaciones. Estas aportaciones servirán para que el Gerente del Banco Nacional de Fomento Sucursal El Triunfo pueda mejorar el desempeño del proceso de crédito obteniendo eficiencia, eficacia y calidad.

## Tabla de contenido

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO I .....</b>                                                              | <b>12</b> |
| <b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>                                                          | <b>12</b> |
| <b>1.1. Antecedentes de la Organización .....</b>                                    | <b>12</b> |
| <b>1.1.1. Objeto social .....</b>                                                    | <b>12</b> |
| <b>1.1.2. Reseña histórica .....</b>                                                 | <b>14</b> |
| <b>1.1.3. Créditos históricos .....</b>                                              | <b>16</b> |
| <b>1.1.4. Proyección de créditos .....</b>                                           | <b>17</b> |
| <b>1.2. Definición del problema .....</b>                                            | <b>18</b> |
| <b>1.3. Justificación del problema .....</b>                                         | <b>19</b> |
| <b>1.4. Objetivos.....</b>                                                           | <b>20</b> |
| <b>1.4.1. General.....</b>                                                           | <b>20</b> |
| <b>1.4.2. Específicos.....</b>                                                       | <b>20</b> |
| <b>CAPÍTULO II.....</b>                                                              | <b>21</b> |
| <b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>                                                         | <b>21</b> |
| <b>2.1 Marco conceptual de los indicadores de gestión, estándares, índices.....</b>  | <b>21</b> |
| <b>2.2 Aspectos relevantes en la gestión empresarial .....</b>                       | <b>34</b> |
| <b>2.2.1 Eficiencia .....</b>                                                        | <b>34</b> |
| <b>2.2.2 Eficacia .....</b>                                                          | <b>35</b> |
| <b>2.2.3 Calidad.....</b>                                                            | <b>35</b> |
| <b>2.2.4 Efectividad .....</b>                                                       | <b>35</b> |
| <b>2.3 Cuadro de mando integral .....</b>                                            | <b>36</b> |
| <b>2.3.1 Perspectivas del cuadro de mando integral.....</b>                          | <b>37</b> |
| <b>2.3.1.1 Perspectiva financiera .....</b>                                          | <b>37</b> |
| <b>2.3.1.2 Perspectiva del cliente .....</b>                                         | <b>38</b> |
| <b>2.3.1.3 Perspectiva del proceso interno.....</b>                                  | <b>38</b> |
| <b>2.3.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....</b>                        | <b>39</b> |
| <b>2.4 Objetivos, metas, indicadores e iniciativas .....</b>                         | <b>39</b> |
| <b>2.5 Importancia del cuadro de mando integral en la administración .....</b>       | <b>40</b> |
| <b>CAPÍTULO IV.....</b>                                                              | <b>59</b> |
| <b>4. DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL .....</b>                       | <b>59</b> |
| <b>Diseño de los tableros de control .....</b>                                       | <b>59</b> |
| <b>.....</b>                                                                         | <b>59</b> |
| <b>4.1 Planes de acción (acta compromiso de aplicación de recomendaciones) .....</b> | <b>95</b> |

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO V .....</b>                                               | <b>97</b> |
| <b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                         | <b>97</b> |
| <b>5.1 Conclusiones con respecto a los objetivos planteados .....</b> | <b>97</b> |
| <b>5.2 Recomendaciones.....</b>                                       | <b>97</b> |

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

#### **1.1. Antecedentes de la Organización**

##### **1.1.1. Objeto social**

El Banco Nacional de Fomento es una institución financiera pública de fomento y desarrollo, autónoma, con personería jurídica, patrimonio propio y duración indefinida; por ello, el Gobierno de la República garantiza la autonomía del Banco en los aspectos económicos, técnico y administrativo.

El Banco Nacional de Fomento cumple eficientemente la importante y delicada función que tiene dentro del desenvolvimiento económico del país, cual es el apoyar a los sectores productivos con la aplicación de una política crediticia acorde con las exigencia del desenvolvimiento económico y social del país, siempre orientados al mejoramiento de la producción, a la explotación técnica y racionalizada de los recursos naturales y nuevas formas de producción que creen fuentes de trabajo.

El Banco Nacional de Fomento Sucursal El Triunfo, tuvo su certificado de autorización por la Superintendencia de Bancos y Seguros el 25 de abril de 1988 y abrió sus puertas al público el 8 de agosto de 1988

El Banco Nacional de Fomento actualmente tiene 9 zonales, 70 sucursales, 42 agencias, 23 oficinas especiales y 4 ventanillas extensión especial servicios bancarios

### **BASE LEGAL**

Su funcionamiento se norma por las siguientes disposiciones:

- La Constitución Política del Estado,
- Ley General del Sistema Financiero y su Reglamento,
- Normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros,
- Ley Orgánica del BNF,
- Estatutos,
- Reglamento General de Crédito,
- Regulaciones,
- Instructivos del BNF,
- Circulares,
- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y su política crediticia se orienta de conformidad con los planes y programas de desarrollo económico y social que expide el Gobierno Nacional.

Su actividad principal de acuerdo a la descripción R.U.C es: Actividades de Intermediación Monetaria realizada por la Banca

### **OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN**

**Objetivo principal:** Es otorgar crédito a las personas naturales o jurídicas que se dediquen al fomento, emprendimiento, producción y comercialización preferentemente de actividades agropecuarias, acuícolas, mineras, artesanales, forestales, pesqueras y turísticas, promoviendo la pequeña y mediana empresa, así como la microempresa.

### **1.1.2. Reseña histórica**

En la década de los años veinte, el Ecuador atravesaba por la crisis más larga y aguda desde su nacimiento como república.

Desde el punto de vista monetario la falta de un Banco Central ocasionaba emisiones incontrolables de moneda, por otro lado, la ley monetaria de 1914 propiciaba el abuso de esas emisiones. Así mismo, la mala administración en la recaudación y uso de los recursos fiscales sumía a los gobiernos en permanentes crisis que trataban de solucionar mediante préstamos otorgados por los bancos en base de emisiones sin respaldo, con altas tasas de interés.

Estas circunstancias que dominaban el cuadro de la crisis agravada por la caída de las exportaciones de cacao, originaron devaluaciones sucesivas, desocupación y un estancamiento general de la economía.

Las circunstancias detalladas anteriormente y siempre con el afán de paliar en algo la crisis económica en la que estaban sumidos los sectores productivos originó la creación del Banco Hipotecario, un banco que tenía como objetivo atender y satisfacer en lo posible las necesidades de los sectores agrícola, comercial, artesanal e industrial de nuestro país.

**Fundación:** El Banco Nacional de Fomento tiene su origen en el Banco Hipotecario del Ecuador, institución que fue establecida mediante decreto ejecutivo dictado el 27 de enero de 1928, por el gobierno provisional del Dr. Isidro Ayora, y publicado en el registro oficial N° 552.

El banco hipotecario del Ecuador inicio su funcionamiento el 4nde marzo de 1928, con un capital autorizado de 15 millones de sucres y pagado de 8 millones, y se constituyó como sociedad anónima de derecho privado.

Los principales precursores del banco hipotecario fueron: El Dr. Isidro Ayora, Presidente interino de la República del Ecuador, quien decreto la creación del banco, y los señores Luis Napoleón Dilon, Marino Bustamante, Dr. Luis Alberto Carbo y Dr. Agustín Cueva.

El Banco Nacional de Fomento sucursal El Triunfo, está ubicada en la avenida Simón Bolívar s/n vía Duran Tambo, en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas tuvo su certificado de autorización por la superintendencia de bancos y seguros el 25 de abril de 1988 y abrió sus puertas al público el 8 de agosto de 1988, está dirigida actualmente por el Ing. Roberto Arce Icaza.

### 1.1.3. Créditos históricos

|                                | CREDITOS HISTORICOS 2009 |                     |
|--------------------------------|--------------------------|---------------------|
|                                | Presupuesto              | Colocado            |
| Productivo Desarrollo          | 2.100.234,00             | 1.986.354,00        |
| Consumo                        | 29.000,00                | 11.534,00           |
| Desarrollo Productivo Plan 555 | 70.000,00                | 52.654,00           |
| Microcredito                   | 123.467,00               | 119.876,00          |
| Microcredito Desarrollo Humano | 2.287.298,00             | 1.349.765,00        |
|                                | <b>4.609.999,00</b>      | <b>3.520.183,00</b> |

|                                | CREDITOS HISTORICOS 2010 |                     |
|--------------------------------|--------------------------|---------------------|
|                                | Presupuesto              | Colocado            |
| Productivo Desarrollo          | 2.389.659,00             | 2.196.482,00        |
| Consumo                        | 36.000,00                | 12.765,00           |
| Desarrollo Productivo Plan 555 | 75.000,00                | 54.010,00           |
| Microcredito                   | 125.000,00               | 142.763,00          |
| Microcredito Desarrollo Humano | 2.589.681,00             | 4.756.927,00        |
|                                | <b>5.215.340,00</b>      | <b>7.162.947,00</b> |

|                                | CREDITOS HISTORICOS 2011 |                     |
|--------------------------------|--------------------------|---------------------|
|                                | Presupuesto              | Colocado            |
| Productivo Desarrollo          | 2.507.925,00             | 2.023.028,38        |
| Consumo                        | 55.000,00                | 11.450,00           |
| Desarrollo Productivo Plan 555 | 355.686,00               | 90.400,64           |
| Microcredito                   | 1.237.115,00             | 1.237,00            |
| Microcredito Desarrollo Humano | 543.756,00               | 462.010,55          |
|                                | <b>4.699.482,00</b>      | <b>2.588.126,57</b> |

|                                | CREDITOS HISTORICOS 2012 |                     |
|--------------------------------|--------------------------|---------------------|
|                                | Presupuesto              | Colocado            |
| Productivo Desarrollo          | 2.403.409,00             | 675.799,75          |
| Consumo                        | 129.077,00               | -                   |
| Desarrollo Productivo Plan 555 | 336.136,00               | 74.412,70           |
| Microcredito Crecimiento       | 1.206.335,00             | 927.612,92          |
| Microcredito Desarrollo Humano | 764.676,00               | 1.010.540,35        |
| Microcredito Fortalec.         | 481.480,00               | 678.634,77          |
|                                | <b>5.321.113,00</b>      | <b>3.367.000,49</b> |

#### 1.1.4. Proyección de créditos

|                                | PROYECCIÓN DE CREDITOS 2013 |                     |
|--------------------------------|-----------------------------|---------------------|
|                                | Presupuesto                 | Colocado            |
| Productivo Desarrollo          | 2.137.978,79                | 369.099,80          |
| Consumo                        | 55.302,39                   | -                   |
| Desarrollo Productivo Plan 555 | 237.743,23                  | 10.936,40           |
| Microcredito Crecimiento       | 2.058.731,05                | 1.815.962,42        |
| Microcredito Desarrollo Humano | 514.825,30                  | 1.105.841,92        |
| Microcredito Fortalec.         | 696.696,03                  | 981.572,78          |
|                                | <b>5.701.276,80</b>         | <b>4.283.413,32</b> |

## 1.2. Definición del problema

Los **Indicadores de gestión** constituyen mecanismos a través de los cuales se puede asegurar que los objetivos estratégicos de las entidades tanto públicas como privadas se ejecuten según lo establecido en la Planificación Estratégica; parámetros que sirven de base para generar información o alertas para la toma de decisiones y que permitan realizar una gestión orientada al cumplimiento de metas a lo largo del tiempo.

El uso de indicadores de gestión garantizan que los objetivos estratégicos sean medibles y evaluables en un determinado periodo, es fundamental contar con indicadores de eficiencia, eficacia y calidad, que permitan medir aspectos trascendentales de la gestión, y que las decisiones se tomen sobre la base generada, contribuyan al cumplimiento de la misión y visión institucional.

Igualmente para poder asegurar que estamos avanzando correctamente con el logro de nuestros objetivos estratégicos debemos implantar niveles de desempeño recomendables para cada indicador establecido, por lo tanto cada meta fijada con su propio periodo de evaluación tomando en cuenta el tipo de indicador implementado.

Es recomendable no basarse únicamente en un enfoque histórico si no que debemos realizar un análisis exhaustivo de lo que fuimos, lo que somos, y a donde

queremos llegar, por lo tanto es importante que las metas fijadas sean realizadas de acuerdo a la situación real de la organización, y así a lo largo del tiempo pueda desarrollarse mejor y poder llegar a lo planificado y alcanzar todo lo deseado

Por ultimo debemos definir las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados de la organización quienes contribuyen al logro de los objetivos y metas definidas por lo tanto cada área y cada trabajador saben cuál es el nivel óptimo que debe alcanzar y lo que se espera de ellos.

Desde hace algunos años el Banco Nacional de Fomento Sucursal en El Triunfo ha venido atravesando por una serie de problemas en el proceso de colocación y recuperación de su cartera de crédito, problemas originados unos por la falta de políticas internas de la Institución, otros por la falta de objetivos y metas reales trazadas en cada área y de los empleados, además debido a la falta de capacitación de las personas que laboran en dicha área, esto ha originado un bajo rendimiento en cuanto se refiere a la colocación de créditos y recuperación de cartera.

### **1.3. Justificación del problema**

Siendo el Banco Nacional de Fomento una Institución cuya misión es Impulsar la participación de actores locales y nacionales, la inclusión, asociatividad y control social, mediante la prestación de servicios financieros que promuevan las actividades productivas y reproductivas del territorio, para alcanzar el plan nacional del buen vivir, es necesario desarrollar e implementar mecanismos que contribuyan de manera eficaz al

logro de esos objetivos, mediante los indicadores de gestión y el cuadro de mando integral la Institución tendrá las directrices necesarias para adoptar las políticas adecuadas dentro de la empresa que le permitan alcanzar los objetivos propuestos en corto plazo y mitigar el riesgo inherente a su actividad.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. General**

Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión al proceso de Cartera de Crédito al Banco Nacional de Fomento Sucursal En El Triunfo

### **1.4.2. Específicos**

Identificar las variables principales en la planificación empresarial

- Diseñar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad
- Elaborar los tableros de control para medir los resultados
- Generar acciones correctivas luego del análisis de los indicadores de gestión.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Marco conceptual de los indicadores de gestión, estándares, índices**

##### **Indicadores**

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

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Se propone los siguientes atributos para la información:

- **Exactitud:** La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- **Forma:** Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- **Frecuencia:** Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- **Extensión:** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- **Origen:** Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- **Temporalidad:** La información puede "hablamos" del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- **Relevancia:** La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- **Integridad:** Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- **Oportunidad:** Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

### **Por qué se requiere la información:**

Aunque puede sonar a "verdad de Perogrullo", vale la pena tener en cuenta que hoy día son muchos los factores que afectan el desempeño de la organización, de las áreas que componen la organización y de las personas que conforman las áreas. El comportamiento de estos factores es probabilístico y no determinístico, y la manera más efectiva, si no la única, de reducir la incertidumbre a niveles razonables es a través de tener información administrable.

Algunas de las causas de la necesidad actual de información se pueden resumir en lo siguiente:

1. La explosión de la información
2. La creciente complejidad de la administración
3. El ritmo rápido del cambio
4. La interdependencia de las unidades que conforman la organización
5. El reconocimiento de la información como recurso
6. La evolución y disponibilidad de la tecnología informática y de telecomunicaciones
7. La necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas

### **Pasemos a analizar brevemente las causas mencionadas:**

**1. La explosión de la información:** Hoy día se dispone de una cantidad de información verdaderamente apabullante. Las fuentes de las cuales se reciben información son de diversa naturaleza y van desde medios escritos hasta correos electrónicos. El problema es volver administrable tanta cantidad de información.

**2. La creciente complejidad de la administración:** Día tras día crece el número de elementos que se integran al sistema empresa y día tras día cobra fuerza la necesidad de una gerencia integral, lo cual significa comprender la globalidad de la organización y de los factores internos y externos que se relacionan con ella. Esto acrecienta la complejidad de la labor administrativa.

Cabe resaltar que la complejidad va disminuyendo a medida que se desciende en los niveles de la organización.

**3. El ritmo rápido del cambio:** Lo único constante es el cambio. Y realmente hoy ocurre a una velocidad vertiginosa y exige a las organizaciones rápidos procesos de adaptación y habilidades especiales para el aprendizaje y el desarrollo de la organización.

**4. La interdependencia de las unidades que conforman la organización:** Es vital comprender y administrar correctamente la interdependencia de las unidades que componen una organización. Monitorear adecuadamente las diversas interacciones entre ellas brinda una herramienta útil para mantener la organización "alineada" como un todo.

**5. El reconocimiento de la información como recurso:** Tener la información no siempre significa tener el poder. Es algo comparable a poseer un arado y no utilizarlo para preparar el campo. La información es un recurso vital para el éxito de la gestión. Pero surge la pregunta: ¿Sobre qué se debe tener información? La sugerencia, urgente, es contar con información acerca de los factores vitales para la gestión. Hemos mencionado, a manera de ejemplo, los signos vitales y el tablero de un vehículo.

**6. La necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas:** Sabemos en qué grado se ha desarrollado una organización solamente contando con

información acerca de las características iniciales, acerca de las características deseadas y de las características actuales respecto de las iniciales y las deseadas. Dado que el mundo actual demanda evolución y desarrollo, se requieren cartas de navegación para orientar y dirigir esta evolución, y sistemas de información que permitan efectuar los ajustes pertinentes en el momento oportuno.

Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que los indicadores de gestión son:

### **UN MEDIO Y NO UN FIN.**

Con esto quiero traer a colación una situación que generalmente se presenta en el sentido de que en muchas organizaciones, los indicadores se convierten en la meta que hay que alcanzar y todo el mundo se aliena tratando de lograr, a toda costa, el valor del indicador. Con esto, el indicador pierde su naturaleza esencial de ser guía y apoyo para el control, y se convierte en un factor negativo de consecuencias nefastas tanto para las personas como para la organización. Insistimos: los indicadores no son fines, sino medios, para ayudarnos a lograr los fines.

## **PATRONES PARA LA ESPECIFICACIÓN DE INDICADORES**

### **1.- Composición**

Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

- **Nombre:** La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- **Formarle cálculo:** generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

- **Unidades:** La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- **Glosario:** Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general las organizaciones cuentan con un documento, llámese manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneja la organización.

Amanera de ejemplo, veamos el caso de un indicador típico para un vendedor, suponiendo que distribuye únicamente un artículo:

**Nombre:** Eficacia mensual en ventas"

**Fórmula:**

$$\text{Eficacia mensual en ventas} = \frac{\text{Total de clientes que compraron}}{\text{Total de clientes visitados}} \times 100$$

**Unidad:** Porcentaje (%)

**Glosario:** Indicador de eficacia mensual en ventas: Mide porcentualmente la eficacia del vendedor, relacionando el total de clientes que efectúan la compra, con el total de clientes que visitó durante un mes determinado.

**Total clientes que compraron:** Corresponde a la cantidad total de clientes que realmente efectuaron la compra del producto ofrecido. Durante el mes determinado.

**Total clientes visitados:** Corresponde al total de clientes visitados por el vendedor en el mes objeto de análisis. En caso de que visite más de una vez a un cliente, se considerará como una visita realizada a un nuevo cliente. Por tanto, el total de clientes visitados equivale al total de visitas realizadas.

Supongamos entonces que un vendedor, en el mes de febrero de 1997, logró que 35 clientes compraran el artículo en cuestión, y para ello realizó 85 visitas. El valor de nuestro indicador sería el siguiente:

$$\text{Eficacia mensual en ventas} = \frac{35}{85} \times 100 = 41.18\%$$

Lo cual significa que este vendedor realiza cien visitas para lograr vender 41.18 artículos o debe visitar en promedio 2.43 veces ( $100/41.18$ ) a cada cliente para convencerlo de efectuar la compra. Tal como se ha dicho, es necesario comparar el valor resultante del indicador con diversos patrones de referencia para que éste cobre sentido.

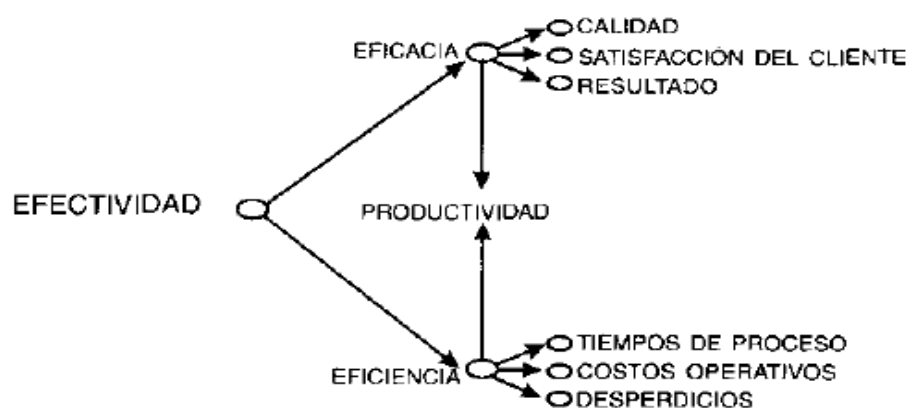
Algunos patrones pueden ser los siguientes:

- Las metas establecidas
- El comportamiento histórico del indicador (para establecer tendencias)
- La relación que existe entre la capacidad real que tiene el vendedor con los recursos de que dispone y la manera como los aprovecha.
- El mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea en la organización o
- El valor del mismo indicador con respecto al sector al que pertenezca la organización

## 2.- Naturaleza

En cuanto a su naturaleza se refiere, los indicadores se clasifican según los factores clave de éxito. Definitivamente los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores clave. Así, encontraremos indicadores de efectividad, de eficacia, de eficiencia de productividad.

La siguiente figura muestra la interrelación de los factores clave mencionados:



Contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores claves descritos es garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones. Lamentablemente, a causa de políticas de organización erróneamente establecidas y a los estilos gerenciales imperantes en algunas organizaciones, se ejerce control, generalmente, centrándose en los resultados, en la eficacia. Y se deja de lado las restantes dimensiones

de la gestión integral. A modo de ejemplo, supongamos el caso de un piloto de avión comercial que únicamente se guíe para un vuelo determinado por la variable altura; muy seguramente el vuelo no finalizará satisfactoriamente, ya que por tener su atención puesta únicamente en este aspecto, la altura, con toda certeza perderá el rumbo, agotará el combustible, etc.

### **3.- Vigencia**

Según su vigencia, los indicadores se clasifican en temporales y permanentes.

**Temporales:** Cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando éste pierde interés para la organización. Los indicadores asociados deberán desaparecer.

**Permanentes:** Son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.

### **4.- Nivel de generación.**

Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se recoge la información y se consolida el indicador.

### **5.- Nivel de utilización.**

Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo. Donde se utiliza el indicador como insumo para la toma de decisiones.

## **6.- Valor agregado.**

Es normal encontrar en las organizaciones un número exagerado de indicadores, la mayoría de los cuales no «soportan» un análisis de valor agregado, en el sentido de la utilidad que para las personas tiene la información que se relaciona con ellos. Quizá la mejor manera de identificar si un indicador genera o no valor agregado está en relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que se puedan tomar a partir de la información que éste brinda. Es claro que si un indicador no es útil para tomar decisiones no debe mantenerse.

## **7.- Tipos de indicadores de gestión**

En la organización existen diversos tipos de indicadores: los hay puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, de eficacia, de eficiencia, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos, operativos, etc.

## **8.-Ventajas que tiene contar con Indicadores de gestión.**

Quizá la ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resuma en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. El siguiente es un listado general de ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión.

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.

- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión generalmente de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

## **METODOLOGÍA GENERAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN**

Para establecer indicadores de gestión a cualquier nivel, es vital tener claro qué es lo correcto y cómo hacerlo correctamente. Lo correcto se asimila a los resultados específicos que se esperan, a cuáles son las características específicas de esos resultados, y esto representaría el conjunto de factores clave para lograr la eficacia. En cuanto a cómo sería hacer las cosas correctamente significa tener presente la capacidad de gestión actual, la secuencia de pasos que nos llevarán a lograr los resultados y los recursos disponibles teniendo en cuenta factores óptimos de aprovechamiento. Esto constituiría el conjunto de factores clave para lograr la eficiencia.

### **Fases genéricas de la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión.**

- 1. Contar con objetivos y metas:** Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos.
- 2. Identificar factores críticos de éxito:** Se entiende por factor crítico de éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar.

Estos factores críticos y genéricos de éxito nos permiten realizar un control integral de la gestión en la medida que no solamente se orientan a los resultados, sino a la manera como éstos se logran

- 3. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito:** Una vez identificados los factores críticos de éxito, asociados a la eficacia, la eficiencia, la productividad, etc., es necesario establecer unos indicadores que nos permitan hacer el monitoreo antes del proyecto, durante éste y después de la ejecución del proceso respectivo.

**4. Determinar, para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:**

- **Estado:** Corresponde al valor inicial o actual del indicador.
- **Umbral:** Se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- **Rango de gestión:** Este término lo acuñamos para designar el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

**5. Diseñar la medición:** Consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información. Es de vital importancia que una vez se hayan establecido los indicadores se determine exactamente la fuente que proveerá la información pertinente para su cálculo.

**6. Determinar y asignar recursos:** lo ideal es que:

- La medición se incluya e integre al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información.
- Los recursos que se utilicen en la medición sean parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

**7. Medir, aprobar y ajustar el sistema de indicadores de gestión:** La experiencia ha mostrado que la precisión adecuada de un sistema de indicadores de gestión no se logra a la primera vez. Es necesario tener en mente que muy seguramente la primera vez que efectuamos mediciones surgirán una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en los siguientes sentidos:

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionadas.

- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia en la toma de la información.
- Destinatario de la información. etc.

**8. Estandarizar y formalizar:** Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan en limpio las cartillas o manuales de indicadores de gestión del negocio.

**9. Mantener y mejorar continuamente:** Siendo conscientes de que en el mundo en general, y especialmente en el ámbito de los negocios, lo único constante es el cambio y de que esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas.

Así mismo, mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil. Oportuno, confiable y sencillo.

## **2.2 Aspectos relevantes en la gestión empresarial**

### **2.2.1 Eficiencia**

Normalmente la consigna de la empresas es elaborar sus productos o prestar sus servicios a como dé lugar, y se pierde de vista el hecho de cómo se logró el cumplimiento del objetivo propuesto, es decir, de qué manera se utilizaron los recursos que se emplearon

en el proceso productivo. La eficiencia se relaciona entonces con el grado de aprovechamiento de los recursos.

### **2.2.2 Eficacia**

Toda empresa tiene la necesidad de ser eficaz o de cumplir con sus objetivos. Los resultados se asimilan a la satisfacción del cliente a través del producto o servicio. Producto que cumple con los requisitos del cliente, los cuales se agrupan actualmente en calidad, servicio y precio.

### **2.2.3 Calidad**

Aun cuando es muy importante cumplir con especificaciones establecidas y con regulaciones gubernamentales, el concepto de calidad implica algo más: la calidad tiene que ver con los requisitos de los consumidores. Un producto o servicio tiene calidad en la medida en que satisface las expectativas del cliente.

O, definido de otra manera, la calidad es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle el consumidor.

### **2.2.4 Efectividad**

No es suficiente, aunque es posible, ser solamente eficaces o ser solamente eficientes. Ser efectivos significa que se logran los objetivos a través del mejor método, y el más económico. Se logra la satisfacción de los clientes con la óptima utilización de los recursos.

## 2.3 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral fue desarrollado por dos hombres, Robert Kaplan, profesor de la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial. En 1990 Kaplan y Norton realizaron un estudio de investigación de una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos.

Las empresas que participaban en el estudio Kaplan y Norton, estaban convencidas de que su dependencia de las medidas financieras afectaba a su capacidad de crear valor. El grupo discutió una serie de posibles alternativas, pero finalmente se aceptó la idea de un cuadro de mando en el que las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa: cuestiones relacionadas con los clientes, procesos internos, actividades de los empleados y, por supuesto, también los intereses de los accionistas. Kaplan y Norton le dieron el nombre de cuadro de mando integral a la nueva herramienta y más tarde resumieron el concepto en el primero de tres artículos publicados en Harvard Business Review The Balanced Scorecard.

Podemos describir el cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando integral representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

El cuadro de mando integral ayuda a las empresas a solucionar dos problemas fundamentales: medir eficazmente la actividad y los resultados de la empresa e implementar la estrategia con éxito.

### **2.3.1 Perspectivas del cuadro de mando integral**

El uso de la palabra *perspectiva* es intencionado y creo que representa el método preferido para discutir el cuadro de mando. Otros autores hablan de cuatro <<cuadrantes>> en lugar de perspectivas. Se pueden considerar cinco perspectivas o tan sólo tres. Adoptando la palabra *perspectiva*, que es un término más genérico y que meramente refleja un punto de vista, no nos veremos obligados a usar un número fijo.

#### **2.3.1.1 Perspectiva financiera**

Las medidas financieras son un componente importante del cuadro de mando integral, especialmente en las empresas con ánimo de lucro. Las medidas de esta perspectiva nos dicen si la ejecución de nuestra estrategia, detallada a través de medidas elegidas en las otras perspectivas, nos está llevando a resultados finales mejores. Podríamos concentrar toda nuestra energía y capacidad en mejorar la satisfacción de los clientes, la calidad, las entregas a tiempo o cualquier otro elemento, pero sin una indicación del efecto que tienen sobre los rendimientos financieros de la empresa, tienen un valor limitado.

Los indicadores posteriores clásicos, normalmente se encuentran en la perspectiva financiera. Ejemplos habituales son rentabilidad, aumento de los ingresos y valor económico añadido.

### 2.3.1.2 Perspectiva del cliente

A elegir las medidas que formarán parte de la perspectiva del cliente dentro del cuadro de mando, las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales: Quiénes son nuestros clientes? y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos? Parece sencillo, pero ambas preguntas presentan muchos desafíos a las empresas. Muchas empresas elegirán una de las tres disciplinas articuladas por Treacy y Wiersema en su libro *The Discipline of Market Leaders*.

- **Excelencia operativa.**-Las empresas que buscan la excelencia operativa se basan en precios bajos, conveniencia y, a menudo, en nada de fruslerías.
- **Liderazgo de producto.**- Los líderes de producto aplican innovaciones constantes y se esfuerzan por ofrecer simplemente el mejor producto del mercado. Nike es un ejemplo de líder de producto en el campo del calzado deportivo.
- **Intimidad con el cliente.** Hacer lo que haga falta para proporcionar soluciones a las necesidades exclusivas de los clientes ayuda a definir el concepto de empresa que tiene intimidad con el cliente. No buscan una sola transacción sino una relación a largo plazo, posible por su profundo conocimiento de las necesidades de los clientes.

### 2.3.1.3 Perspectiva del proceso interno

En esta perspectiva se identifican los procesos clave en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas. Nuestra tarea en esta perspectiva es identificar esos procesos y desarrollar las mejores medidas

posibles con las que hacer el seguimiento de nuestros avances. El desarrollo de productos, la producción, la fabricación, la entrega y el servicio posventa pueden representarse dentro de esta perspectiva.

#### **2.3.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

En esencia, son los cimientos sobre los que se construye la totalidad de la casa del cuadro de mando integral. Una vez identificadas las medidas e iniciativas relacionadas con la perspectiva del cliente y con la de procesos internos, seguramente se descubrirán huecos entre la actual infraestructura organizativa de habilidades del personal y sistemas de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados.

### **2.4 Objetivos, metas, indicadores e iniciativas**

#### **Objetivos**

Entre la estrategia, que define las actividades y elecciones que hacemos para diferenciarnos como empresa, y las mediciones de resultados que seleccionamos para valorar la eficacia general, necesitamos un conjunto de objetivos de resultados que describa lo que debemos hacer bien para ejecutar la estrategia. Al desarrollar objetivos de resultados, ayuda a comenzar cada uno de ellos con un verbo de acción: aumentar, alcanzar, reducir, iniciar, desarrollar, rebajar, mejorar, lograr, alcanzar, etc. Los objetivos deben motivar a la acción, pero no necesariamente tienen que ser cuantitativos por naturaleza.

#### **Metas**

Una meta se puede definir como una representación cuantitativa de un indicador en algún momento del futuro (por ejemplo, el nivel de resultados deseados). La palabra

futuro es clave para el concepto de metas. Podemos decidir evaluar nuestra actividad con referencia a una meta sólo para este mes, trimestre o año, O podemos decidirnos por un objetivo más a largo plazo que requiere un esfuerzo adicional. Este apartado examinará tres tipos de metas diferentes, cada una de ellas asociada con un marco temporal distinto.

### **Indicadores**

Es la fuente de medición de cualquier objetivo, meta o proceso. Debe ser claros en lo que se quiere medir. Los indicadores para medir eficiencia, efectividad o eficacia son claramente diferenciables. Inicialmente son concebidos como frases, pero luego de su aplicación se transforman en cifras.

### **Iniciativas**

Las iniciativas son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en las que no embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la <<finalidad en mente>> del indicador y para alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar un resultado positivo.

## **2.5 Importancia del cuadro de mando integral en la administración**

Como queda dicho, las empresas se enfrentan a muchos obstáculos cuando quieren desarrollar sistemas de mensura de resultados que realmente midan los elementos apropiados. Lo que se necesita es un sistema que equilibre la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de los resultados futuros, al mismo tiempo que ayude a las empresas a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras. El cuadro de mando integral es la herramienta que da respuesta a ambos retos.

## **CAPÍTULO III**

### **3. ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL EL TRIUNFO**

#### **3.1 Plan estratégico**

##### **Misión**

Impulsar con la participación de actores locales y nacionales, la inclusión, asociatividad y control social, mediante la prestación de servicios financieros que promuevan las actividades productivas y reproductivas del territorio, para alcanzar el desarrollo rural integral.

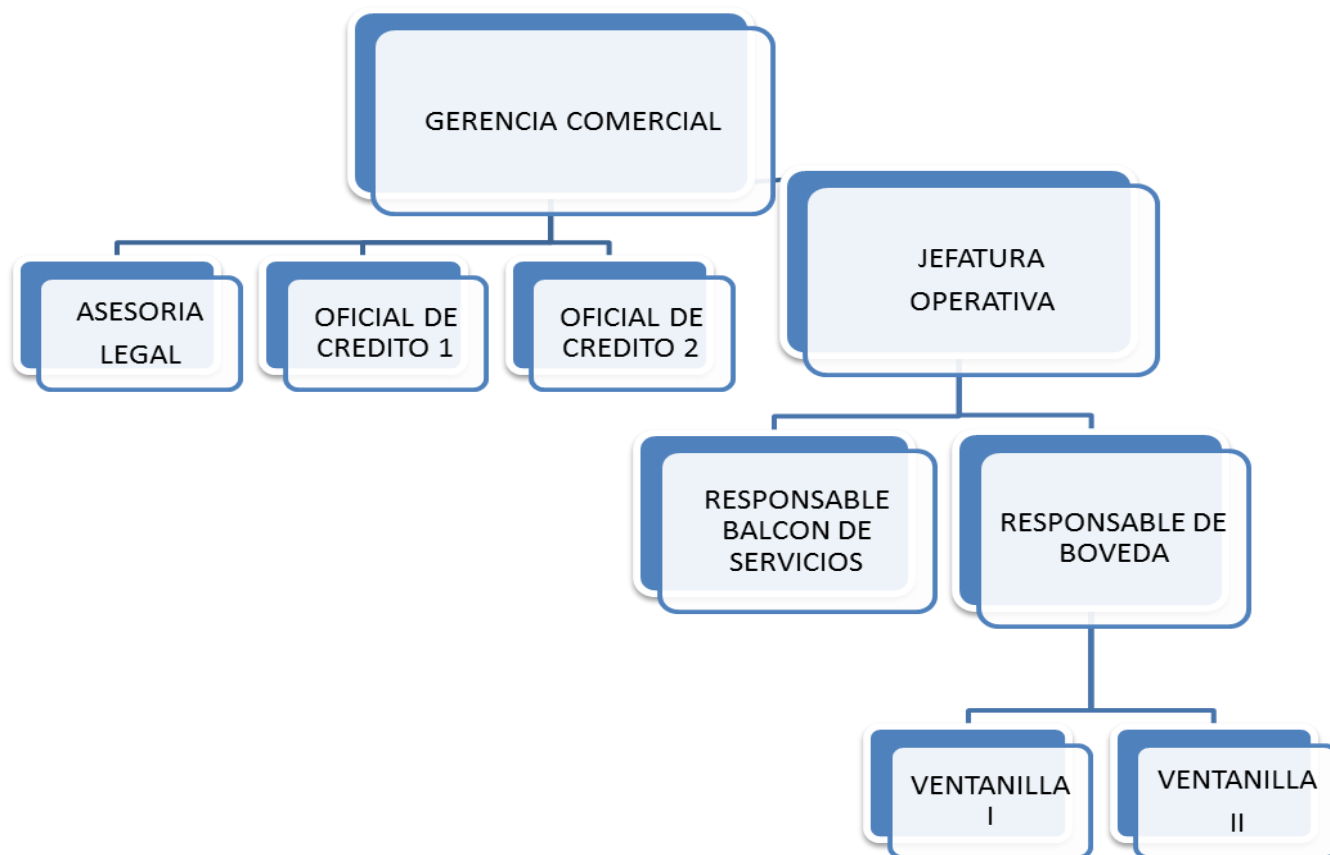
##### **Visión**

Al 2017 consolidarse como la institución articuladora del desarrollo rural, mediante la provisión de servicios financieros confiables, eficientes y eficaces, que promuevan en el espacio rural el desarrollo de las familias, comunidades y sectores productivos estratégicos para el país.

##### **Valores y Principios**

- Honestidad
- Innovación
- Proactividad
- Responsabilidad
- Calidad de Servicio
- Trabajo en Equipo
- Pertenencia

## Organigrama Estructural



## **Análisis FODA**

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas da a conocer la situación total de la empresa.

### **Fortalezas**

- Productos crediticios competitivos
- Democratización y diversificación de las líneas de crédito
- Líneas de crédito coincidentes con demanda en sector rural
- Líneas de crédito para atender al sector de la pequeña empresa y artesanía, turismo ecológico.

### **Oportunidades**

- Apoyo del gobierno nacional a la transformación de la institución a un banco de Desarrollo Rural
- Crecimiento del sector rural que se dedican a la producción y desarrollo
- Participación en nuevos segmentos, del sector para inclusión económica y social.
- Necesidad insatisfecha en el país en cuanto al acceso de los recursos de crédito para la producción y bienestar del sector rural

### **Debilidades**

- Falta de cultura de servicio
- Nivel de morosidad
- Débil administración de procesos y agilidad en tiempos de respuesta

### **Amenazas**

- Crecimiento de instituciones financieras reguladas y no reguladas con servicios más oportunos para micros y pequeños productores
- Fenómenos naturales que afectan la recuperación de la cartera
- Antiguas y malas prácticas de presión para la concesión de créditos.
- Cultura de no pago de ciertos usuarios de crédito

Tabla

| FORTALEZAS      |   | OPORTUNIDADES                                                                                 |   | INICIATIVAS ESTRATEGICAS                                                             |
|-----------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------|
| MATRIZ OFENSIVA | 1 | Productos crediticios competitivos                                                            | 1 | 1. Aumento del nivel de cartera gestionando eficientemente la colocación de recursos |
|                 | 2 | Democratización y diversificación de las líneas de crédito                                    |   | 2. Mostrar nuestra propuesta de valor en los productos y servicios de créditos       |
|                 | 4 | Líneas de crédito para atender al sector de la pequeña empresa y artesanía, turismo ecológico | 2 | 3. Aumento de colocaciones de productos de mayor impacto social rural                |
|                 | 3 | Líneas de crédito coincidentes con demanda en sector rural                                    | 3 |                                                                                      |
|                 |   |                                                                                               | 4 |                                                                                      |

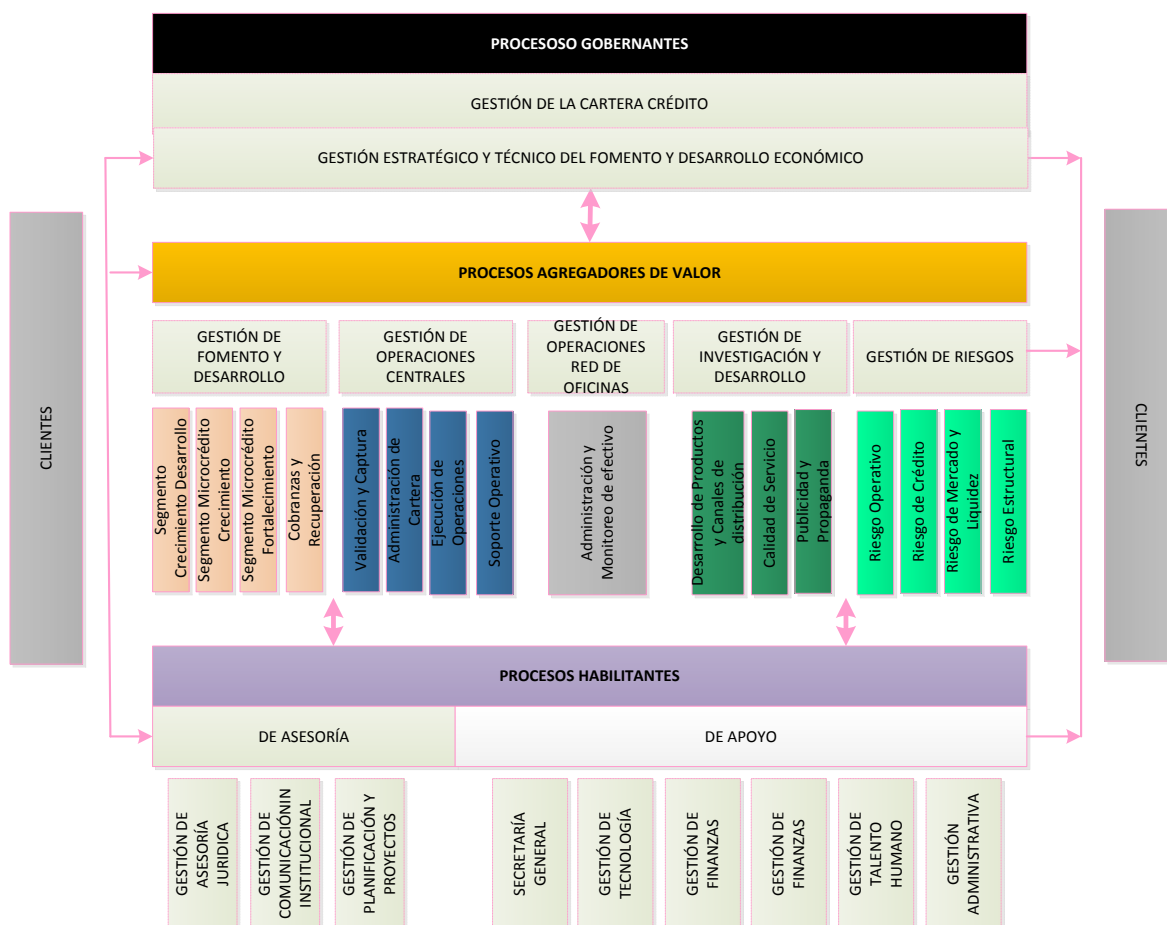
jhiu

| MATRIZ DEFENSIVA | DEBILIDADES |                                                                     | AMENAZAS |                                                                                                                                  | INICIATIVAS ESTRATEGICAS                                                                                 |
|------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | 1           | Falta de cultura de servicio                                        | 1        | Crecimiento de instituciones financieras reguladas y no reguladas con servicios más oportunos para micros y pequeños productores | Implantar el sistema de capacitación a profesionales de crédito.                                         |
|                  | 2           | Nivel de morosidad                                                  | 2        | Fenómenos naturales que afectan la recuperación de la cartera                                                                    | Reestructuración del plan de trabajo para mejorar el desempeño de sus actividades.                       |
|                  |             |                                                                     |          | Cultura de no pago de ciertos usuarios de crédito                                                                                |                                                                                                          |
|                  | 3           | Débil administración de procesos y agilidad en tiempos de respuesta | 3        | Antiguas y malas prácticas de presión para la concesión de créditos                                                              | Optimización del tiempo de atención al usuario durante el proceso de solicitud y aprobación del crédito. |
|                  |             |                                                                     |          |                                                                                                                                  | Estandarizar los documento de crédito                                                                    |

## Objetivos estratégicos

- **OE 1:** Incrementar con calidad el nivel de cartera gestionando eficientemente la colocación de recursos para que estos puedan ser recuperables dentro del plazo establecido.
- **OE 2:** Disminuir el nivel de la morosidad mejorando la gestión de cartera de crédito para mantener la sostenibilidad financiera
- **OE 3:** Aumentar la satisfacción del cliente mostrando nuestra propuesta de valor en los productos y servicios de créditos brindados para captar más usuarios.
- **OE 4:** Aumentar las colocaciones de los productos de mayor impacto social para mejorar el desarrollo de la sociedad rural
- **OE 5:** Lograr un modelo de gestión de crédito efectivo optimizando el tiempo de atención al usuario durante el proceso de solicitud y aprobación para atender de manera satisfactoria a los clientes.
- **OE 6:** Incrementar la capacidad de respuesta en la entrega de productos crediticios mediante un plan de optimización documental y digitalización para agilizar los trámites.
- **OE 7:** Contar con capital humano competente y comprometido mediante las capacitaciones y evaluaciones efectivas para el desarrollo de los objetivos del proceso de cartera de crédito.

## 3.2 Cadena de valor



### 3.2.1 Procesos gobernantes

Los procesos gobernantes del Banco Nacional de fomento están conformado por los departamentos de gestión de la cartera de crédito y gestión estratégico y técnico del fomento y desarrollo económico

### **3.2.2 Procesos agregadores de valor**

Procesos de apoyo

## Planes operativos

El plan operativo es diseñado de la siguiente manera como lo indica la tabla y que se espera ejecutarse en el año 2013

|                          | PERSPECTIVA | OE   | OBJETIVOS OPERATIVOS                                                                                                                                                               | META                                        |
|--------------------------|-------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| CUADRO DE MANDO INTEGRAL | FINANCIERA  | OE 1 | 1. Incrementar con calidad un 20% la colocación de crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal El Triunfo en el año 2013, con un presupuesto de USD 4.040.400,59                | Aumentar en un 20% la colocación de crédito |
|                          |             | OE 2 | 2. Disminuir en un 13% el nivel de morosidad de la cartera de crédito vencida del Banco Nacional de Fomento Sucursal El Triunfo en el año 2013 con un presupuesto de USD 26.640,00 | Disminuir en un 13% el nivel de morosidad   |
|                          | CLIENTES    | OE 3 | 3. Disminuir en un 8% los reclamos de los clientes que realizan un crédito en el Banco Nacional de Fomento Sucursal El Triunfo en el año 2013, en relación al anterior             | Disminuir en un 8% los reclamos             |
|                          |             | OE4  | 4. Incrementar en un 3% los clientes que realizan el crédito de desarrollo en el Banco Nacional de Fomento Sucursal El Triunfo en el año 2013, en relación al anterior             | Incrementar en un 3% los clientes           |

|                          | PERSPECTIVA               | OE   | OBJETIVOS OPERATIVOS                                                                                                                                                                                     | META                                                 |
|--------------------------|---------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| CUADRO DE MANDO INTEGRAL | PROCESOS INTERNOS         | OE 5 | 5. Disminuir un 20% el tiempo de atención al usuario que realiza la solicitud de crédito en el Banco Nacional de Fomento Sucursal El Triunfo en el año 2013 en relación al año anterior.                 | Disminuir en un 20% el tiempo de atención al cliente |
|                          |                           | OE 6 | 6. Implementar la unidad de digitalización mediante el proceso de imagen folder con un recurso humano en el Banco Nacional de Fomento Sucursal El Triunfo en el año 2013 con un presupuesto de 14000 USD | Implementar unidad de digitalización                 |
|                          | APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | OE 7 | 7. Capacitar el 100% del talento humano del proceso de cartera de crédito del Banco de Fomento Sucursal El Triunfo en el año 2013 con un presupuesto de 3000,00 USD                                      | Capacitar el 100% del talento humano                 |
|                          |                           | OE 8 | 8. Evaluar el 100% al personal del área de crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal El Triunfo en el año 2013 con un presupuesto de 500 USD                                                        | Evaluar el 100% al personal                          |

- **Identificación de las variables cuantitativas y cualitativas como insumos para construcción de indicadores.**

| OBJETIVOS OPERATIVOS |  | VARIABLES CUANTITATIVAS | VARIABLES CUALITATIVAS |
|----------------------|--|-------------------------|------------------------|
|                      |  | Dólares                 | Colocación de créditos |
|                      |  | Dólares                 | Morosidad              |
|                      |  |                         | Reclamos               |
|                      |  |                         | clientes registrados   |
|                      |  | Dólares                 | Tiempo                 |
|                      |  | Dólares                 |                        |
|                      |  | Dólares                 | Talento                |
|                      |  | Dólares                 |                        |
|                      |  |                         |                        |

- **Diseño de indicadores**

P. FINANCIERA

### **Objetivo operativo 1**

Incrementar con calidad en un 20% la colocación de crédito en el Banco Nacional de Fomento en el año 2013, en relación al año anterior con un presupuesto de 4.040.400,59 USD

| <b>Indicador 1 de eficacia:</b>                                                                                                           |                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Agregación más preposición</b>                                                                                                         | Porcentaje de                                                       |
| <b>Sustantivo plural (Variable)</b>                                                                                                       | Colocaciones de créditos                                            |
| <b>Verbo en participio pasado (acción)</b>                                                                                                | Incrementados                                                       |
| <b>Complemento circunstancial</b>                                                                                                         | Del Banco Nacional de Fomento del cantón El Triunfo en el año 2013. |
| Indicador: <b>Porcentaje de colocaciones de crédito incrementados del Banco Nacional de Fomento del cantón El Triunfo en el año 2013.</b> |                                                                     |

| <b>Indicador 1 de eficiencia:</b>                                                                                                                                |                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Agregación más preposición</b>                                                                                                                                | Cantidad de                                                                                     |
| <b>Sustantivo plural (Variable)</b>                                                                                                                              | Dólares                                                                                         |
| <b>Verbo en participio pasado (acción)</b>                                                                                                                       | Utilizados                                                                                      |
| <b>Complemento circunstancial de tiempo y lugar</b>                                                                                                              | En la colocación de crédito del Banco Nacional de Fomento del cantón El Triunfo en el año 2013. |
| Indicador 1: <b>Cantidad de dólares invertidos en el incremento de colocación de crédito del Banco Nacional de Fomento del cantón El Triunfo en el año 2013.</b> |                                                                                                 |

- **Objetivo operativo 2**

Disminuir en un 13% el nivel de morosidad de la cartera de crédito vencida del Banco Nacional de Fomento del cantón El Triunfo en el año 2013 con un presupuesto de USD 26.640,00

| <b>Indicador 2 de eficacia</b>                                                                                                                               |                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Agregación más preposición</b>                                                                                                                            | Porcentaje de                                                                             |
| <b>Sustantivo plural (Variable)</b>                                                                                                                          | Nivel de morosidad                                                                        |
| <b>Verbo en participio pasado (acción)</b>                                                                                                                   | Disminuida                                                                                |
| <b>Complemento circunstancial de tiempo y lugar</b>                                                                                                          | De la cartera vencida del Banco Nacional de Fomento del cantón El Triunfo en el año 2013. |
| <b>Indicador 2: Porcentaje de nivel de morosidad disminuida de la cartera de crédito del Banco Nacional de Fomento del cantón El Triunfo en el año 2013.</b> |                                                                                           |

| <b>Indicador 2 de eficiencia</b>                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Agregación más preposición</b>                                                                                                                                                                                    | Cantidad de                                                                                                                                  |
| <b>Sustantivo plural (Variable)</b>                                                                                                                                                                                  | Dólares                                                                                                                                      |
| <b>Verbo en participio pasado (acción)</b>                                                                                                                                                                           | Utilizados                                                                                                                                   |
| <b>Complemento circunstancial de tiempo y lugar</b>                                                                                                                                                                  | En la disminución de nivel de morosidad de la cartera de crédito vencida del Banco Nacional de Fomento del cantón El Triunfo en el año 2013. |
| <b>Indicador 2: Cantidad de dólares utilizados en la disminución de En la disminución de nivel de morosidad de la cartera de crédito vencida del Banco Nacional de Fomento del cantón El Triunfo en el año 2013.</b> |                                                                                                                                              |

P. DE CLIENTES

- **Objetivo operativo 3**

Disminuir en un 8% los reclamos de los clientes que realizan un crédito en el Banco Nacional de Fomento del cantón El Triunfo en el año 2013, en relación al anterior

| <b>Indicador 3 de eficacia</b>                                                                                                                                           |                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Agregación más preposición</b>                                                                                                                                        | Porcentaje de                                                                                        |
| <b>Sustantivo plural (Variable)</b>                                                                                                                                      | Reclamos de clientes                                                                                 |
| <b>Verbo en participio pasado (acción)</b>                                                                                                                               | Disminuidos                                                                                          |
| <b>Complemento circunstancial de tiempo y lugar</b>                                                                                                                      | En la realización de un crédito en el Banco Nacional de Fomento del cantón El Triunfo en el año 2013 |
| <b>Indicador 3: Porcentaje de reclamos de clientes disminuidos en la realización de un crédito en el Banco Nacional de Fomento del cantón El Triunfo en el año 2013.</b> |                                                                                                      |

- **Objetivo operativo 4**

Incrementar en un 3% los clientes que realizan el crédito de desarrollo en el Banco Nacional de Fomento del cantón El Triunfo en el año 2013, en relación al anterior

| <b>Indicador 4 eficacia</b>                         |                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Agregación más preposición</b>                   | Porcentaje de                                                                                                      |
| <b>Sustantivo plural (Variable)</b>                 | Clientes                                                                                                           |
| <b>Verbo en participio pasado (acción)</b>          | Incrementados                                                                                                      |
| <b>Complemento circunstancial de tiempo y lugar</b> | En la realización de un crédito de desarrollo en el Banco Nacional de Fomento del cantón El Triunfo en el año 2013 |

**Indicador 4. Porcentaje de clientes incrementados en la realización de un crédito de desarrollo en el Banco Nacional de Fomento del cantón El Triunfo en el año 2013**

**P. PROCESOS INTERNOS**

- Objetivo operativo 5**

Disminuir un 20% el tiempo de atención al usuario que realiza la solicitud de crédito en el Banco Nacional de Fomento en el año 2013 en relación al anterior.

| <b>Indicador 5 de eficacia</b>                                                                                                                     |                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Agregación más preposición</b>                                                                                                                  | Porcentaje de                                                                      |
| <b>Sustantivo plural (Variable)</b>                                                                                                                | Tiempo de atención                                                                 |
| <b>Verbo en participio pasado (acción)</b>                                                                                                         | Disminuido                                                                         |
| <b>Complemento circunstancial de tiempo y lugar</b>                                                                                                | Al realizar la solicitud de crédito en el Banco Nacional de Fomento en el año 2013 |
| <b>Indicador 5: porcentaje de tiempo de atención disminuido al realizar la solicitud de crédito en el Banco Nacional de Fomento en el año 2013</b> |                                                                                    |

- Objetivo operativo 6**

Implementar la unidad de digitalización mediante el proceso de imagen folder con un recurso humano en el Banco Nacional de fomento en el año 2013 con un presupuesto de 14000 USD

| <b>Indicador 6 de eficacia</b>      |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|
| <b>Agregación más preposición</b>   | Cantidad de              |
| <b>Sustantivo plural (Variable)</b> | Unidad de digitalización |

|                                                                                                                                                            |                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Verbo en participio pasado (acción)</b>                                                                                                                 | Implementadas                                                                       |
| <b>Complemento circunstancial de tiempo y lugar</b>                                                                                                        | Mediante el proceso de imagen folder en el banco nacional de fomento en el año 2013 |
| Indicador 6. <b>Cantidad de unidad de digitalización implementadas mediante el proceso de imagen folder en el banco nacional de fomento en el año 2013</b> |                                                                                     |

| <b>Indicador 6 de eficiencia</b>                                                                                                                                      |                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Agregación más preposición</b>                                                                                                                                     | Cantidad de                                                                                                        |
| <b>Sustantivo plural (Variable)</b>                                                                                                                                   | Dólares                                                                                                            |
| <b>Verbo en participio pasado (acción)</b>                                                                                                                            | Invertidos                                                                                                         |
| <b>Complemento circunstancial de tiempo y lugar</b>                                                                                                                   | En la unidad de digitalización mediante el proceso de imagen folder en el Banco Nacional de Fomento en el año 2013 |
| Indicador 6. <b>Cantidad de dólares invertidos en la unidad de digitalización mediante el proceso de imagen folder en el Banco Nacional de Fomento en el año 2013</b> |                                                                                                                    |

P. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- **Objetivo operativo 7**

Capacitar el 100% del talento humano del proceso de cartera de crédito del Banco de Fomento del cantón del Triunfo en el año 2013 con un presupuesto de 930,00 USD

| <b>Indicador 7 de eficacia:</b>   |               |
|-----------------------------------|---------------|
| <b>Agregación más preposición</b> | Porcentaje de |

|                                                                                                                                             |                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sustantivo plural (Variable)</b>                                                                                                         | Talento humano                                                                 |
| <b>Verbo en participio pasado (acción)</b>                                                                                                  | Capacitados                                                                    |
| <b>Complemento circunstancial</b>                                                                                                           | Del proceso de cartera de crédito del BNF del cantón El Triunfo en el año 2013 |
| <b>Indicador 7: Porcentaje de Talento humano capacitados del proceso de cartera de crédito del BNF del cantón El Triunfo en el año 2013</b> |                                                                                |

| <b>Indicador 7 de eficiencia</b>                                                                                                                                        |                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Agregación más preposición</b>                                                                                                                                       | Cantidad de                                                                                                          |
| <b>Sustantivo plural (Variable)</b>                                                                                                                                     | Dólares                                                                                                              |
| <b>Verbo en participio pasado (acción)</b>                                                                                                                              | Invertidos                                                                                                           |
| <b>Complemento circunstancial</b>                                                                                                                                       | En la capacitación del talento humano del proceso de cartera de crédito del BNF del cantón El Triunfo en el año 2013 |
| <b>Indicador 7: Cantidad de dólares invertidos en la capacitación del talento humano del proceso de cartera de crédito del BNF del cantón El Triunfo en el año 2013</b> |                                                                                                                      |

- **Objetivo operativo 8**

Evaluar el 100% al personal del área de crédito del Banco nacional de fomento en el año 2013 con un presupuesto de 500 USD

| <b>Indicador 8 de eficacia:</b>            |            |
|--------------------------------------------|------------|
| <b>Agregación más preposición</b>          | Porcentaje |
| <b>Sustantivo plural (Variable)</b>        | Personal   |
| <b>Verbo en participio pasado (acción)</b> | Evaluated  |

|                                                                                                                      |                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Complemento circunstancial</b>                                                                                    | Del área de crédito del Banco nacional de fomento en el año 2013 |
| <b>Indicador 8: Porcentaje de personal evaluado del área de crédito del Banco Nacional de Fomento en el año 2013</b> |                                                                  |

| <b>Indicador 8 de eficiencia:</b>                                                                                                                |                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Agregación más preposición</b>                                                                                                                | Cantidad de                                                                                   |
| <b>Sustantivo plural (Variable)</b>                                                                                                              | Dólares                                                                                       |
| <b>Verbo en participio pasado (acción)</b>                                                                                                       | Utilizados                                                                                    |
| <b>Complemento circunstancial</b>                                                                                                                | En la evaluación al personal del área de crédito del Banco Nacional de Fomento en el año 2013 |
| <b>Indicador 7: cantidad de dólares utilizados en la evaluación al personal del área de crédito del Banco Nacional de Fomento en el año 2013</b> |                                                                                               |

## CAPÍTULO IV

### 4. DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL

#### Diseño de los tableros de control



#### Objetivo operativo 1

##### Antecedentes

Según datos adquiridos del departamento de crédito del Banco Nacional de Fomento, se determina que al 31 de Diciembre del año 2012 las colocaciones fueron de 3.367.000,49 USD y en el 2013 fue de 4.283.413,32 USD

Los Estándares definidos para el respectivo cálculo del indicador de eficacia y eficiencia están en el primer objetivo del Plan Operativo anual del Banco, formulado para la Perspectiva Financiera. El mismo indica un incremento de colocaciones del 20% con relación al año anterior (2012) y que debe ser ejecutado con un presupuesto de 4.040.400,59 USD

##### Indicador de eficacia:

- Colocaciones en el año 2012= 3.367.000,49 USD
- Colocaciones en el año 2013= 4.283.413,32 USD
- Estándar= 20%

##### Indicador de eficiencia:

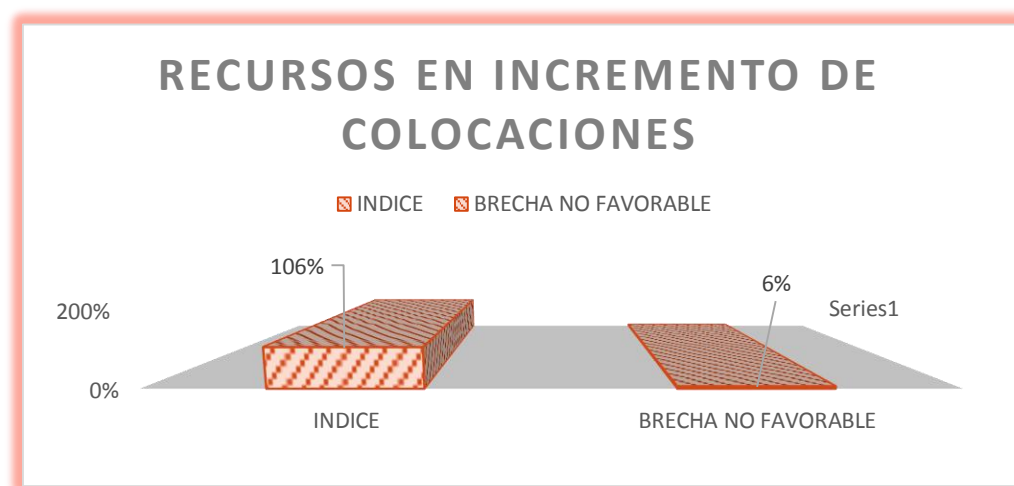
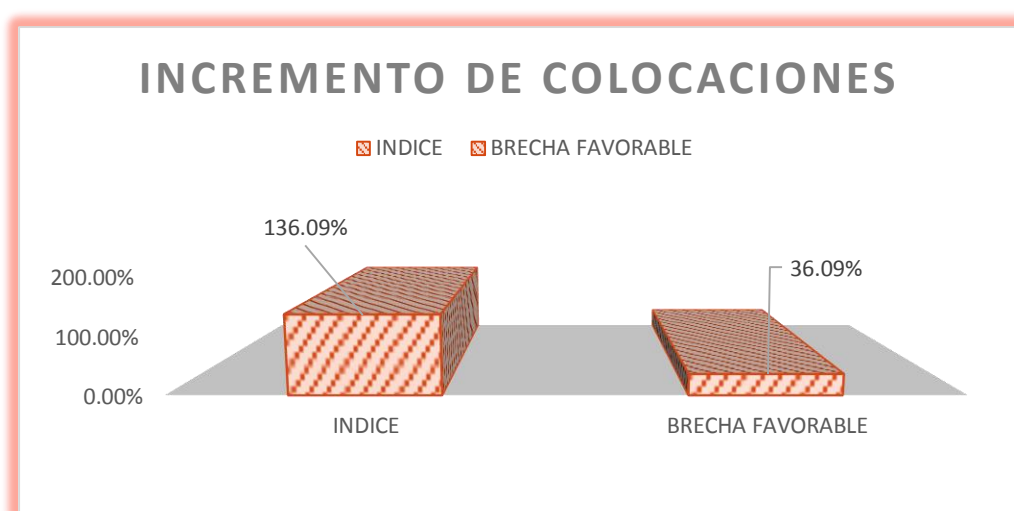
Dólares invertidos para incrementar las colocaciones en el año 2013= 38.500,00 USD

Estándar= 38.500,00 USD

| Nombre del indicador                                                                                                    | Estándar | Periodicidad | Cálculo                                                                                                                                                                                                                                             | Unidad de medida | Análisis de resultados                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Porcentaje de colocaciones de crédito incrementados del Banco Nacional de Fomento del cantón El Triunfo en el año 2013. | 20%      | Anual        | <p>Indicador =</p> $\left[ \left( \frac{\text{Colocaciones 2013}}{\text{Colocaciones 2012}} \right) * 100 \right] - 100$ <p>Indicador =</p> $\left[ \left( \frac{4.283.413,32}{3.367.000,49} \right) * 100 \right] - 100$ <p>Indicador = 27,22%</p> | %                | <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{27,22}{20} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 136,09%</p> <p>Brecha favorable = 36,09%</p> |

dgfg

| Nombre del indicador                                                                                                                         | Estándar            | Periodicidad | Cálculo   | Unidad de medida | Análisis de resultados                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|-----------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cantidad de dólares invertidos en el incremento de colocación de crédito del Banco Nacional de Fomento del cantón El Triunfo en el año 2013. | 4.040.400,59<br>USD | Anual        | No aplica | Dólares          | <p>Índice =<br/> <math display="block">\left[ \left( \frac{\text{Recursos invertidos}}{\text{Recursos presupuestados}} \right) * 100 \right]</math> </p> <p>Índice =<br/> <math display="block">\left[ \left( \frac{4283413,32}{4040400,59} \right) * 100 \right]</math> </p> <p>Índice =106 %<br/> Brecha no favorable = 6%</p> |



## COMENTARIO

### Las colocaciones de crédito cumplen con la meta establecida

Según la verificación al proceso de crédito del Banco Nacional de Fomento se observó que la gestión de incremento de colocación de crédito alcanzo un 136.09% de eficacia y 106% de eficiencia por lo que se ejecutó más de lo asignado para esta actividad, es decir se planifico un presupuesto de 4.040.400,59 USD y se ejecutó 4.283.413,32 USD, lo que representa un nivel de eficacia y eficiencia satisfactorio.

Por lo expuesto anteriormente evidencia que se logró cumplir con el objetivo operativo uno de perspectiva financiera planificado en el plan anual del Banco Nacional de Fomento, el cual fue incrementar con calidad un 20% la colocación de crédito en relación al año anterior con un presupuesto de 4.040.400,59 USD.

Lo acontecimientos descritos anteriormente detalla que se logró cumplir con la meta establecida por lo que los oficiales de crédito tuvieron una buena planificación y gestión para el incremento de colocaciones, lo cual generó una brecha satisfactoria del 36,09% de eficacia y una brecha desfavorable del 6% de eficiencia razones por las que se incrementó las colocaciones más de lo planificado.

## **RECOMENDACIÓN**

Continuar aplicando la misma planificación de trabajo y estrategias utilizadas para el ejercicio económico 2013.

## **Objetivo operativo 2**

### **Antecedentes**

Según datos obtenidos del departamento de crédito del Banco Nacional de Fomento, se determina que en el año 2012 la morosidad fue de 657.558,84 USD y en el 2013 fue de 573.467,65 USD

Los Estándares definidos para el respectivo cálculo del indicador de eficacia y eficiencia, están descritos en el segundo objetivo del Plan Operativo anual del Banco, formulado para la Perspectiva Financiera. El mismo indica una disminución de morosidad en un 13% con relación al año anterior (2012) y que debe ser ejecutado con un presupuesto de 26.640,00 USD

#### **Indicador de eficacia:**

- Morosidad en el año 2012= 3.367.000,49 USD
- Morosidad en el año 2013= 4.283.413,32 USD
- Estándar= 13%

#### **Indicador de eficiencia:**

Cantidad de dólares invertidos para disminuir la morosidad en el año 2013= 26.640,00 USD

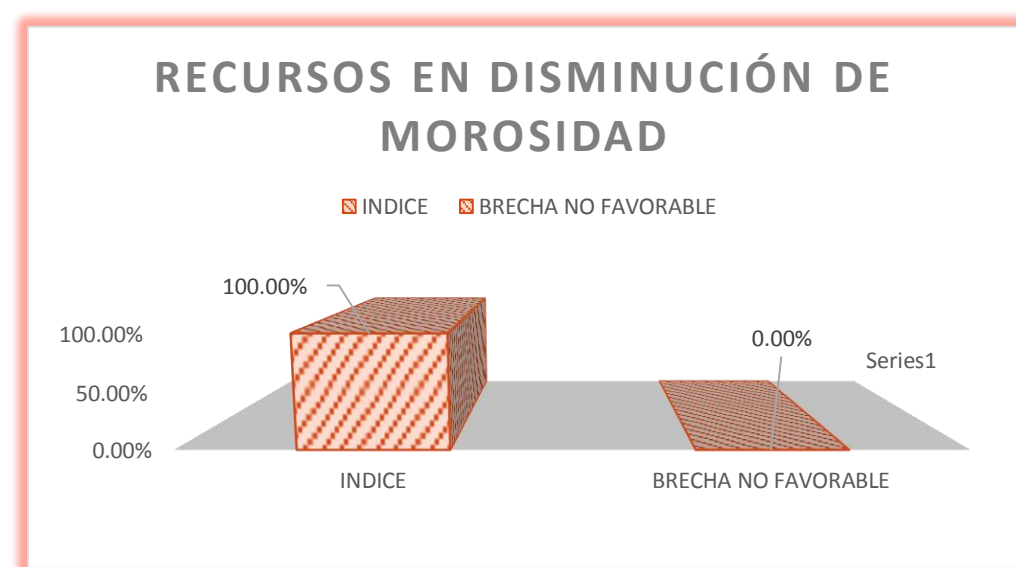
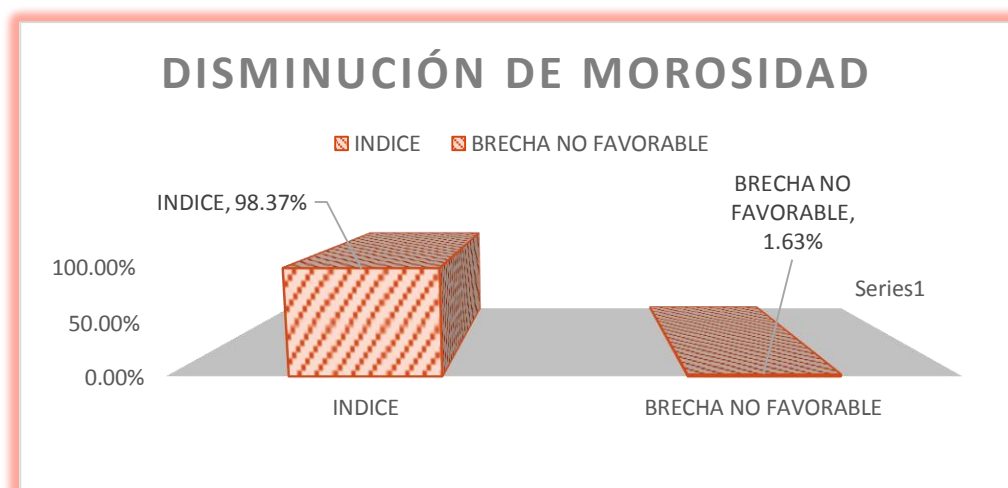
Estándar= 26.640,00 USD

erytutu

| Nombre del indicador                                                                                                                     | Estándar | Periodicidad | Cálculo                                                                                                                                                                                                                                       | Unidad de medida | Análisis de resultados                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Porcentaje de nivel de morosidad disminuida de la cartera de crédito del Banco Nacional de Fomento del cantón El Triunfo en el año 2014. | 13%      | Anual        | <p>Indicador =</p> $\left[ \left( \frac{\text{Morosidad 2013}}{\text{Morosidad 2012}} \right) * 100 \right] - 100$ <p>Indicador =</p> $\left[ \left( \frac{4.283.413,32}{3.367.000,49} \right) * 100 \right] - 100$ <p>Indicador = 12,79%</p> | %                | <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{12,79}{13} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 98,37%</p> <p>Brecha no favorable = 1,63%</p> |

fgfhgh

| c                                                                                                                                                                                                | Estándar         | Periodicidad | Cálculo   | Unidad de medida | Análisis de resultados                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|-----------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cantidad de dólares utilizados en la disminución de En la disminución de nivel de morosidad de la cartera de crédito vencida del Banco Nacional de Fomento del cantón El Triunfo en el año 2013. | 26.640,00<br>USD | Anual        | No aplica | Dólares          | <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Recursos Presupuestados}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{26640}{26640} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 100%</p> <p>Brecha no favorable = 00%</p> |



## COMENTARIO

### Disminución del nivel de morosidad cumple con la meta establecida

Según la verificación a la cartera de crédito se pudo constatar que la gestión para disminuir la morosidad alcanzo un 98,37% de eficacia y el 100% de eficiencia, por lo que se ejecutó todo lo asignado para esta actividad, logrando un nivel de eficacia y eficiencia satisfactorio.

Por lo expuesto anteriormente evidencia que se logró cumplir con el objetivo operativo dos de perspectiva financiera planificado en el plan anual del Banco Nacional de Fomento, el cual fue disminuir un 13% la morosidad de la cartera de crédito en relación al año anterior con un presupuesto de 26.640,00 USD.

Los acontecimientos descritos anteriormente detallan que se logró cumplir con la meta establecida por la gestión realizada por los oficiales de crédito para disminuir la morosidad, como también se cumplieron todas las visitas a los clientes morosos y se alcanzaron a cumplir todas las notificaciones de aviso.

### **RECOMENDACIÓN**

Realizar un seguimiento oportuno a los vencimientos de la cartera con la finalidad de entregar de manera oportuna las notificaciones previas al vencimiento para de esta manera evitar que caigan en mora los créditos.

Iniciar de manera oportuna los juicios coactivos sobre los vencimientos de los préstamos ya vencidos.

Realizar periódicamente por parte de los oficiales de crédito los controles de inversión a los créditos otorgados con el fin de establecer la real situación del negocio y plantear soluciones oportunas en el caso de que los clientes por situaciones ajenas a su voluntad no puedan cumplir oportunamente con sus obligaciones.

- **Objetivo Operativo 3**

**Antecedentes**

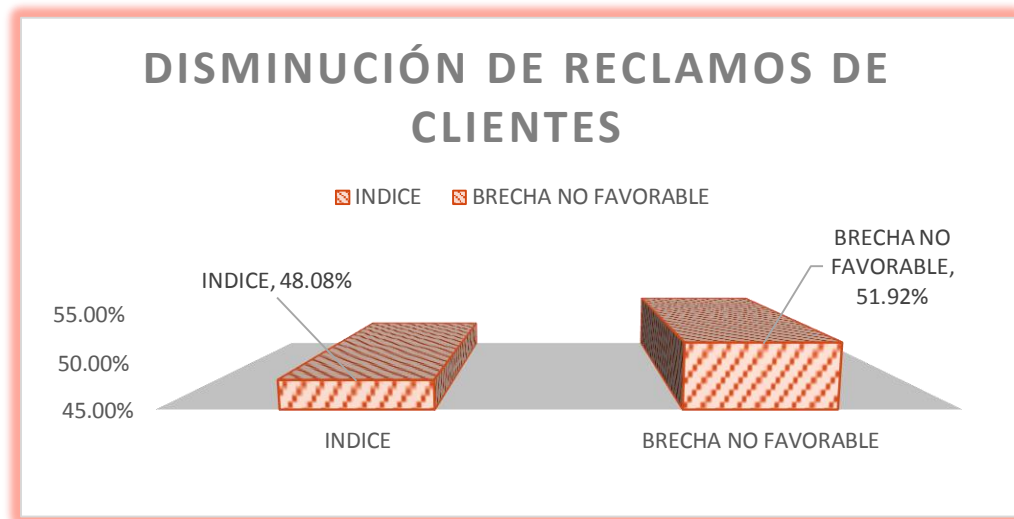
Según datos obtenidos del departamento de crédito del Banco Nacional de Fomento, se determina que en el año 2012 los reclamos fueron de 25 y en el 2013 fue de 23 clientes

Los Estándares definidos para el respectivo cálculo del indicador de eficacia, están descritos en el tercer objetivo del Plan Operativo anual del Banco, formulado para la Perspectiva de Cliente. El mismo indica una disminución de reclamos del 8% con relación al año anterior (2012).

**Indicador de eficacia:**

- Reclamos en el año 2012= 25 clientes
- Reclamos en el año 2013= 23 clientes
- Estándar= 8%

| Nombre del indicador                                                                                                                                 | Estándar | Periodicidad | Cálculo                                                                                                                                                                                                                | Unidad de medida | Análisis de resultados                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Porcentaje de reclamos de clientes disminuidos en la realización de un crédito en el Banco Nacional de Fomento del cantón El Triunfo en el año 2013. | 8%       | Anual        | <p>Indicador =</p> $\left[ \left( \frac{\text{Reclamos 2013}}{\text{Reclamos 2012}} \right) * 100 \right] - 100$ <p>Indicador =</p> $100 - \left[ \left( \frac{26}{25} \right) * 100 \right]$ <p>Indicador = 3,85%</p> | %                | <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar.}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{3,85}{8} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 48,08%</p> <p>Brecha no favorable = 51,92%</p> |



## COMENTARIO

### Disminución de reclamos de los clientes no cumple con la meta establecida

De la verificación al proceso de crédito del Banco Nacional de Fomento se observó que la gestión de los reclamos de clientes alcanzo 48,08% de eficacia, lo que representa un nivel poco satisfactorio.

Por lo expuesto anteriormente evidencia que no se logró cumplir con el objetivo operativo tres de perspectiva de clientes planificado en el plan anual del Banco Nacional de Fomento, el cual fue disminuir en un 8% los reclamos de los clientes con relación al año anterior.

Los acontecimientos descritos anteriormente detallan que no se cumplió con la meta establecida por la coexistencia de la mala cultura de servicio y por el modelo centralizado para la concesión de crédito, lo cual genero una brecha desfavorable del 51,92%

## RECOMENDACIÓN

Se recomienda al departamento de talento humano capacitar a sus asesores de crédito sobre atención y servicio al cliente.

Concientizar a las autoridades del Banco Nacional de Fomento acerca de la conveniencia de un cambio en el modelo centralizado del trámite de crédito por un modelo descentralizado aplicable en cada uno de las sucursales del BNF que permita mayor agilidad en el proceso de concesión y colocación de crédito

## **Objetivo Operativo 4**

### **Antecedentes**

Según datos obtenidos del departamento de crédito del Banco Nacional de Fomento, se determina que en el año 2012 el número de clientes fueron de 3.800 y en el 2013 fue de 3841

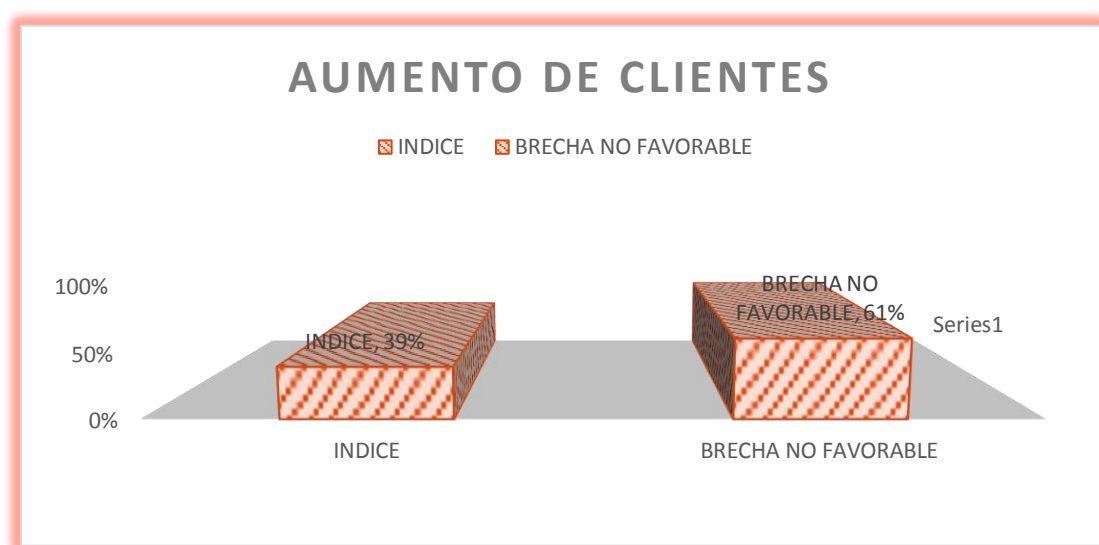
Los Estándares definidos para el respectivo cálculo del indicador de eficacia, están descritos en el cuarto objetivo del Plan Operativo anual del Banco, formulado para la Perspectiva de Cliente. El mismo indica un incremento del 3% de clientes con relación al año anterior (2012).

#### **Indicador de eficacia:**

- Número de clientes en el año 2012= 3800
- Número de clientes en el año 2013= 3941
- Estándar= 3%

dfvfgfg

| Nombre del indicador                                                                            | Estándar | Periodicidad | Cálculo                                                                                                                                                                                                                      | Unidad de medida | Análisis de resultados                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Porcentaje de reclamos de clientes disminuidos en la empresa Avícola “El Cisne” en el año 2013. | 3%       | Anual        | <p>Indicador =</p> $\left[ \left( \frac{\text{Clientes 2013}}{\text{Clientes 2012}} \right) * 100 \right] - 100$ <p>Indicador =</p> $100 - \left[ \left( \frac{3.841}{3.800} \right) * 100 \right]$ <p>Indicador = 1,18%</p> | %                | <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar.}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{1.18}{3} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 39%</p> <p>Brecha no favorable = 61%</p> |



## COMENTARIO

### **Aumento de clientes registrados en crédito no cumple con la meta establecida.**

De la verificación al departamento de crédito del Banco Nacional de Fomento se determinó que la gestión de incremento de clientes que acuden a solicitar crédito alcanzo el 39% de eficacia, lo que genera un nivel de eficacia poco satisfactoria.

Por lo expuesto se evidencio no se logró cumplir con el objetivo operativo cuatro de perspectiva de clientes planificado en el plan operativo anual del Banco Nacional de Fomento, el cual fue incrementar en un 3% la lista de clientes que solicitan crédito en el año 2013 con relación al año anterior.

Los acontecimientos descritos anteriormente detallan que no se cumplió con la meta establecida por los numerosos requisitos al momento de solicitar un credito y por la falta de gestión de los asesores de crédito. Debido a estos inconvenientes generó una brecha desfavorable del 61%.

## **RECOMENDACIÓN**

Realizar una revisión y análisis sobre cada uno de los requisitos solicitados con la finalidad de eliminar los que no sean indispensables.

Implementar un plan de reconocimiento mensual a los oficiales que cumplan o sobrepasen la meta propuesta de colocación mediante la entrega de diplomas honoríficos, publicaciones en carteleras y si es el caso la entrega de un bono pecuniario.

## **Objetivo operativo 5**

### **Antecedentes**

Según datos obtenidos del departamento de crédito del Banco Nacional de Fomento, se determina que en el año 2012 las horas de atención a los clientes en la solicitud de crédito fueron de 4 horas aproximadamente y en el 2013 fue de 3,8 horas

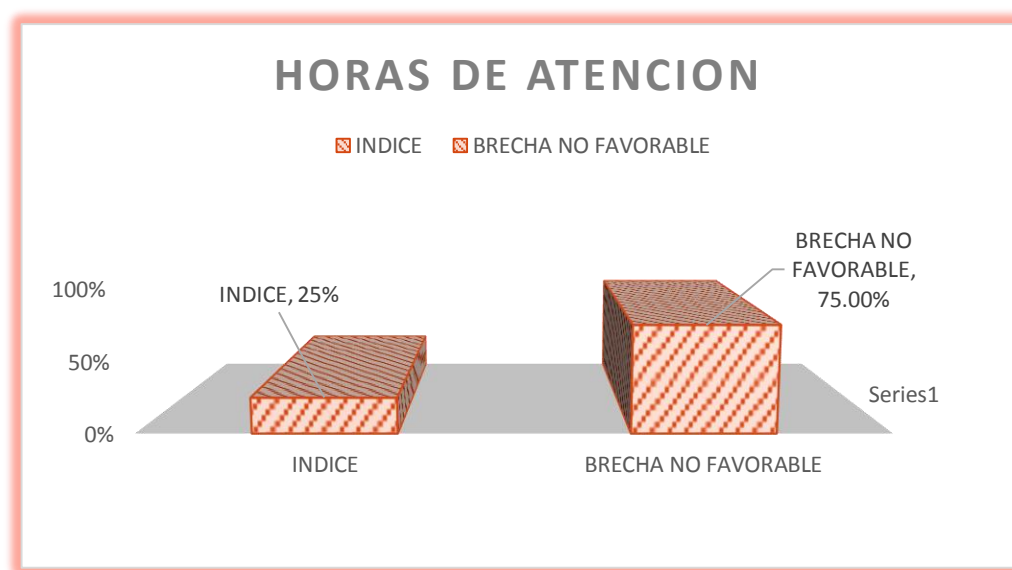
Estándares definidos para el respectivo cálculo del indicador de eficacia, están descritos en el quinto objetivo del Plan Operativo anual del Banco, formulado para la Perspectiva de procesos internos. El mismo que indica una disminución del tiempo de atención al cliente del 20% con relación al año anterior (2012).

#### **Indicador de eficacia:**

- Horas de atención aproximado 2012= 4
- Tiempo optimo 2013= 3,2
- Estándar= 20%

jhhuykmjfoirejhfoehrniofwef

| Nombre del indicador                                                                                                           | Estándar | Periodicidad | Cálculo                                                                                                                                                                                                     | Unidad de medida | Análisis de resultados                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| porcentaje de tiempo de atención disminuido al realizar la solicitud de crédito en el Banco Nacional de Fomento en el año 2013 | 20%      | Anual        | <p>Indicador =</p> $\left[ \left( \frac{H.atencion\ 2013}{H.atencion\ 2012} \right) * 100 \right] - 100$ <p>Indicador =</p> $\left[ \left( \frac{3,8}{4} \right) * 100 \right] - 100$ <p>Indicador = 5%</p> | %                | <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{Indicador}{Estándar} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{5}{20} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 25%</p> <p>Brecha no favorable = 75%</p> |



## COMENTARIO

### Disminución de tiempo de atención no cumple con la meta establecida.

De la verificación al proceso de crédito del Banco Nacional de Fomento se determinó que la gestión para disminuir el tiempo de atención alcanzó un 25% de eficacia, generando un nivel de eficacia poco satisfactorio.

Por lo expuesto anteriormente evidencia que no se logró cumplir con el objetivo operativo cinco de la perspectiva de procesos internos planificado en el plan operativo anual del Banco Nacional de Fomento, el cual fue disminuir un 20% el tiempo de atención al usuario que realiza la solicitud de crédito en el año 2013 con relación al año anterior.

No se cumplió con la meta establecida debido al doble trabajo que realizan los asesores de crédito al momento de llenar las solicitudes por lo que tienen que hacerlo manualmente y a la vez digitalizarlo motivo por el cual toma mucho tiempo al atender los clientes, generando una brecha desfavorable del 75%.

## **RECOMENDACIÓN**

Gestionar ante la gerencia de fomento y desarrollo, la eliminación de procesos manuales innecesarios con la finalidad de disminuir el tiempo de respuesta en la tramitación de un crédito

- **Objetivo operativo 6**

#### **Antecedentes**

Según datos obtenidos del departamento de crédito del Banco Nacional de Fomento, se determina que para el año 2013 es necesario implementar el área de digitalización mediante el proceso de imagen folder para el proceso de crédito.

Estándares definidos para el respectivo cálculo del indicador de eficacia y eficiencia, están descritos en el sexto objetivo del Plan Operativo anual del Banco, formulado para la Perspectiva de procesos internos. El mismo indica la implementación de la unidad de digitalización mediante el proceso de imagen folder con un presupuesto de 9.050 USD

#### **.Indicador de eficacia:**

- Unidad de digitalización según planificación 2013 = 0
- Unidad de digitalización proyectado 2013 = 1
- Estándar = 1

#### **Indicador de eficiencia:**

Cantidad de dólares invertidos para la implementación de la unidad de digitalización en el año 2013= 9.050

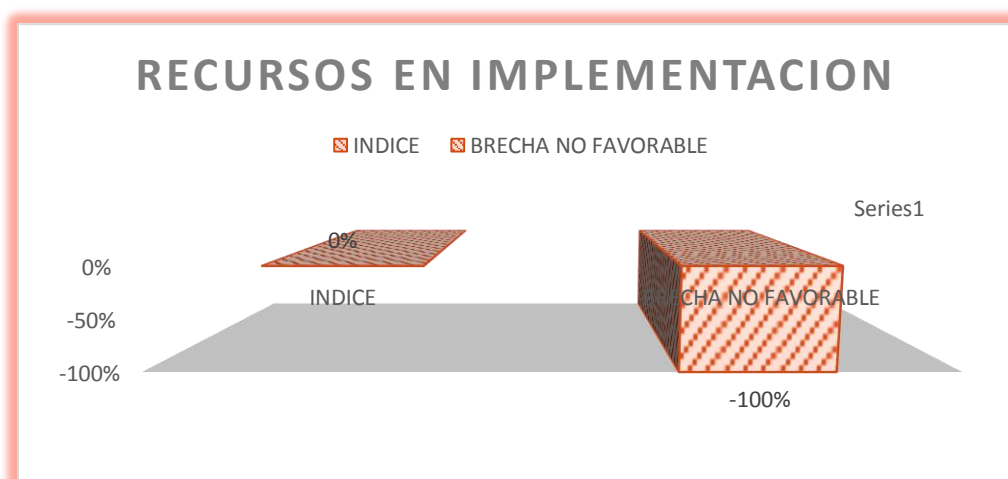
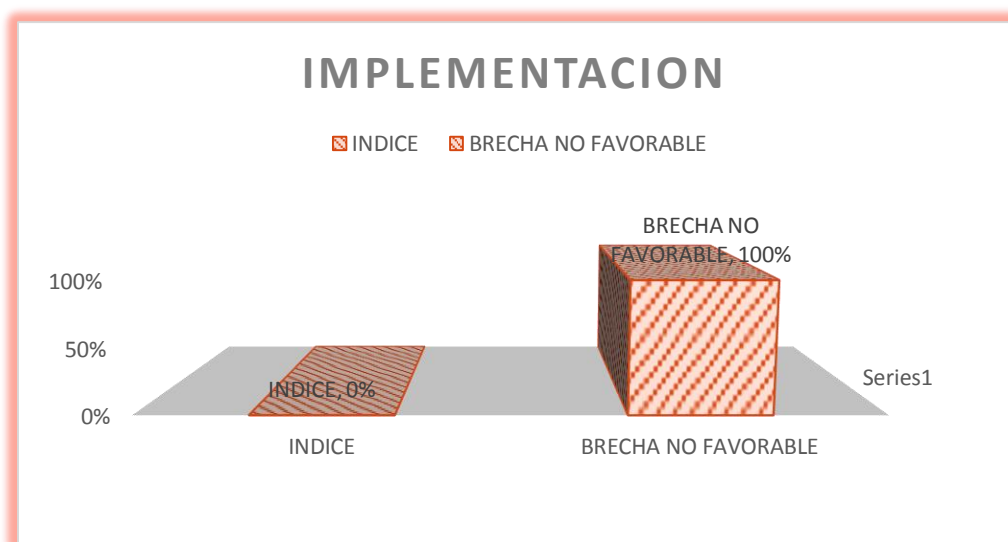
Estándar= 9.050 USD

nfruhfuerhgreiughiurghiurehg

| Nombre del indicador                                                                                                                   | Estándar | Periodicidad | Cálculo                                                                                                                                                                                                             | Unidad de medida | Análisis de resultados                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cantidad de unidad de digitalización implementadas mediante el proceso de imagen folder en el banco nacional de fomento en el año 2013 | 1        | Anual        | <p>Indicador =</p> $\left[ \left( \frac{U \text{ impl. 2013}}{U. \text{ planificado}} \right) * 100 \right] - 100$ <p>Indicador =</p> $\left[ \left( \frac{0}{1} \right) * 100 \right] - 100$ <p>Indicador = 0%</p> | cantidad         | <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{0}{1} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 0%</p> <p>Brecha no favorable = 100%</p> |

Bvuyerghueyrgfye,mfiverjgfhfuehf874yfiowedhjiowqhfiohfiwqohdoiqwddh

| Nombre del indicador                                                                                                             | Estándar   | Periodicidad | Cálculo   | Unidad de medida | Análisis de resultados                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|-----------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cantidad de dólares utilizados en la disminución de tiempo de atención al usuario en el Banco Nacional de Fomento en el año 2013 | 17.600 USD | Anual        | No aplica | Dólares          | <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{\text{Recursos invertidos}}{\text{Recursos presupuestados}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{0}{9050} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =0%</p> <p>Brecha no favorable =100%</p> |



## COMENTARIO

**Implementación de la unidad de digitalización no cumple con la meta establecida.**

De la verificación al área de cartera de crédito del Banco Nacional de Fomento se determinó que la gestión para implantar la unidad de digitalización mediante el proceso de imagen folder alcanzó el 0% de eficacia, generando un nivel de eficacia insatisfactorio.

Por lo expuesto anteriormente evidencia que no se logró cumplir con el objetivo operativo seis de la perspectiva de procesos internos planificado en el plan operativo anual del Banco Nacional de Fomento, el cual fue implementar la unidad de digitalización mediante el proceso de imagen folder en el año 2013 con un presupuesto de 9050.

Por la falta de gestión de las autoridades del Banco Nacional de Fomento y debido también por falta de continuidad de los cargos directivos en virtud de la injerencia política en esta institución, no se cumplió con la meta estableciendo generando un brecha desfavorable del 100%.

### **RECOMENDACIÓN**

Plantear reformas a la ley orgánica de del Banco Nacional de Fomento en cuanto a la designación de sus principales autoridades para que estos sean elegidos por un periodo al menos de cuatro años con la finalidad de tener continuidad en los planes y programas de crédito y se llegue a la ejecución total de estos.

- **Objetivo Operativo 7**

**Antecedentes**

Según datos adquiridos del departamento de recursos humanos del Banco Nacional de Fomento, se determinó que en el año 2013 se realizó la capacitación a los 5 empleados que conforman el área de crédito, la misma que se ejecutó en la Zonal BNF de Quito.

Los Estándares definidos para el respectivo cálculo del indicador de eficacia y eficiencia están en el séptimo objetivo del Plan Operativo anual del Banco, formulado para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. El mismo indica la capacitación de todo el talento humano en el año 2013 y que debe ser ejecutado con un presupuesto de 3,000 USD.

**Indicador de eficacia:**

- Número de empleados capacitados en el año 2013= 5
- Total empleados = 5
- Estándar= 100%

**Indicador de eficiencia:**

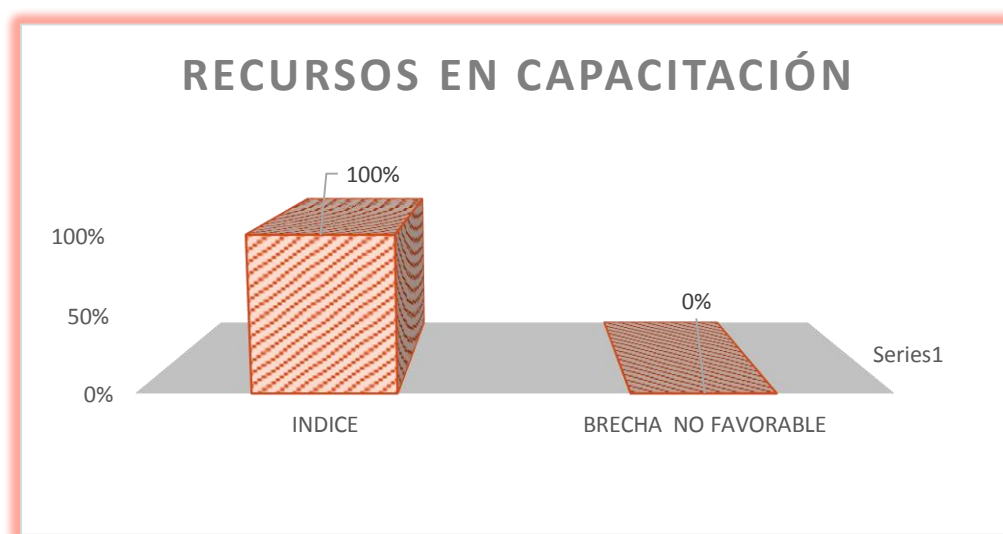
Dólares invertidos para la capacitación en el año 2013= 3.000 USD

Estándar= 3.000 USD

| Nombre del indicador                                                                                                    | Estándar | Periodicidad | Cálculo   | Unidad de medida | Análisis de resultados                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|-----------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Porcentaje de Talento humano capacitados del proceso de cartera de crédito del BNF del cantón El Triunfo en el año 2013 | 100%     | Anual        | No aplica | Porcentaje       | <p>Índice = <math>\left[ \left( \frac{\text{Empleados Capacitados 2013}}{\text{Total empleados}} \right) * 100 \right]</math></p> <p>Índice = <math>\left[ \left( \frac{5}{5} \right) * 100 \right]</math></p> <p>Índice = 100%</p> <p>Brecha no Favorable = 0%</p> |

**NJIJH**

| Nombre del indicador                                                                                                                                | Estándar        | Periodicidad | Cálculo   | Unidad de medida | Análisis de resultados                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|-----------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cantidad de dólares invertidos en la capacitación del talento humano del proceso de cartera de crédito del BNF del cantón El Triunfo en el año 2013 | 3.000,00<br>USD | Anual        | No aplica | Dólares          | <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{\text{Recursos Invertidos}}{\text{Recursos Presupuestados}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{3.000}{3.000} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 100%</p> <p>Brecha no favorable = 00%</p> |



## COMENTARIO

**Capacitación al personal del proceso de crédito cumple con la meta establecida.**

De la verificación al departamento de talento humano del Banco Nacional de Fomento se observó que la gestión de capacitación al personal de esta área alcanzó un 100% de eficacia y el 100% de eficiencia, generando un nivel de eficacia y eficiencia satisfactorio.

Por lo expuesto anteriormente evidencia que se logró cumplir con el objetivo operativo siete de la perspectiva de aprendizaje planificado en el plan operativo anual del Banco Nacional de Fomento, el cual fue capacitar el 100% del talento humano del proceso de cartera de crédito en el año 2013 con un presupuesto de 3.000 USD.

Por cumplir con el cronograma de tiempo establecido para esta actividad para mejorar las colocaciones de crédito, generando una brecha favorable de eficiencia del 100%.

### **RECOMENDACIÓN**

Continuar con los programas de capacitación a los funcionarios de la institución de manera especial a lo referente al proceso de colocación de crédito así como de motivación y atención al cliente.

## **Objetivo operativo 8**

### **Antecedentes**

Según datos obtenidos del departamento de recursos humanos del Banco Nacional de Fomento, se determina que en el año 2013 se realizó la evaluación a los cinco empleados que laboran en el área de crédito la cual se ejecutó en la misma sucursal.

Estándares definidos para el respectivo cálculo del indicador de eficacia y eficiencia, están descritos en el octavo objetivo del Plan Operativo anual del Banco, formulado para la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La misma que indica la evaluación a todo el personal del área de crédito con un presupuesto de 500 USD

#### **Indicador de eficacia:**

- Número de empleados evaluados en el año 2013= 5
- Total empleados = 5
- Estándar= 100%

#### **Indicador de eficiencia:**

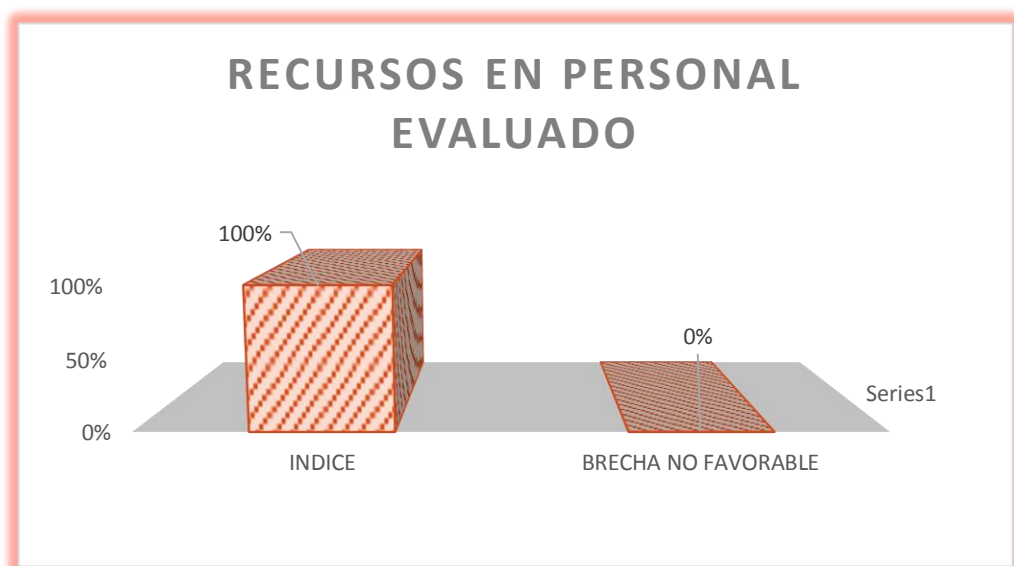
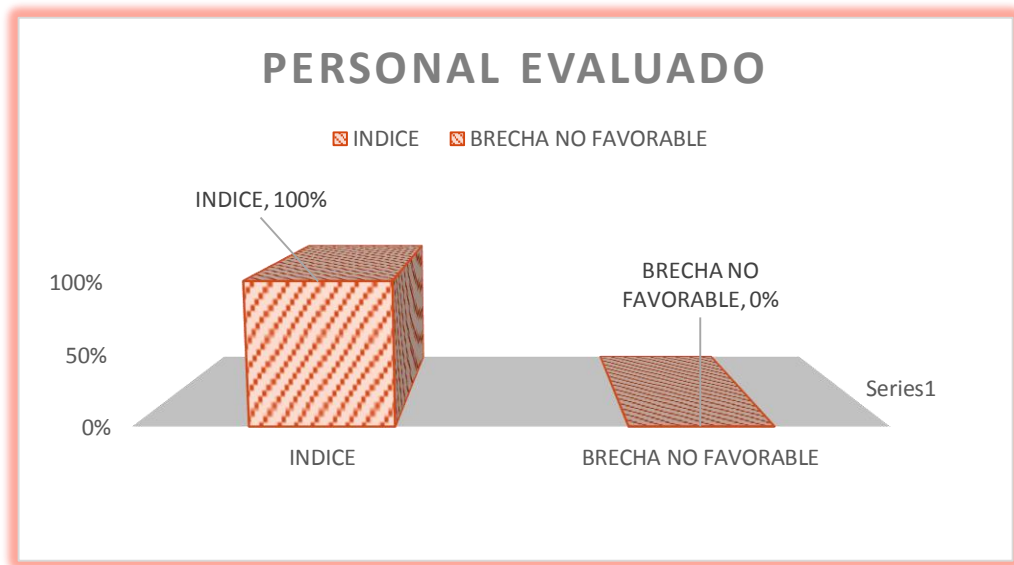
Dólares invertidos para la evaluación en el año 2013= 500 USD

Estándar= 500 USD

Kfiurehfuyhf8u4hyt8f934hytg9834gh348ghf

| Nombre del indicador                                                                           | Estándar | Periodicidad | Cálculo   | Unidad de medida | Análisis de resultados                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|-----------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cantidad de personal evaluado del área de crédito del Banco Nacional de Fomento en el año 2013 | 100%     | Anual        | No aplica | Porcentaje       | <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{\text{Empleados evaluados 2013}}{\text{Total empleados}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{5}{5} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 100%</p> <p>Brecha no Favorable = 0%</p> |

| Nombre del indicador                                                                                                         | Estándar | Periodicidad | Cálculo   | Unidad de medida | Análisis de resultados                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|-----------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| cantidad de dólares utilizados en la evaluación al personal del área de crédito del Banco Nacional de Fomento en el año 2013 | 500 USD  | Anual        | No aplica | Dólares          | <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{\text{Recursos Invertidos}}{\text{Recursos Presupuestados}} \right) * 100 \right]$ <p>Índice =</p> $\left[ \left( \frac{500}{500} \right) * 100 \right]$ <p>Índice = 100%</p> <p>Brecha no favorable = 0%</p> |



## COMENTARIO

### Evaluación al personal del proceso de crédito cumple con la meta establecida

Según la verificación al departamento de talento humano del Banco Nacional de Fomento se observó que la gestión de evaluación del personal se alcanzó un 100% de eficacia y el 100% de eficiencia.

Por lo expuesto anteriormente evidencia que se logró cumplir con el objetivo operativo ocho de perspectiva de aprendizaje y crecimiento planificado en el plan anual del Banco Nacional de Fomento, el cual fue; evaluar el 100% al personal del proceso de crédito en el año 2013 con un presupuesto de 500 USD.

Se cumplió con la meta establecida por cumplir con el cronograma establecido para esta actividad y por qué es necesario evaluar al personal para verificar sus conocimientos en cuanto al proceso de crédito para poder cumplir satisfactoriamente con sus labores, lo que ha generado una brecha favorable del 100%.

## **RECOMENDACIÓN**

### **4.1 Planes de acción (acta compromiso de aplicación de recomendaciones)**

Para la realización del acta de compromiso detallaremos los objetivos operativos definidos anteriormente, luego las actividades a realizarse, los plazos, los medios de verificación, los responsables y las respectivas firmas en la tabla siguiente:

**Tabla Plan de Acción**

| Objetivos operativos                                                                                                             | Actividades                                                                                                                            | Resp.                                   | Plazo          | Medios de verificación                   | Firmas                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------|------------------------------------------|------------------------------------|
| Incrementar con calidad un 20% la colocación de crédito en el año 2013 con un presupuesto de USD 4.040.400,59                    | Realizar un estudio de mercado.<br><br>Dar a conocer nuevas líneas de crédito                                                          | Asesores de crédito                     | 1 mes          | Informe presentado de visitas realizadas | Asesores de crédito<br><br>Gerente |
| Disminuir en un 13% el nivel de morosidad de la cartera de crédito vencida año 2013 con un presupuesto de USD 26.640,00          | Hacer las respectivas visitas a los deudores de la cartera vencida                                                                     | Asesores de crédito                     | 2 meses        | Informe de visitas realizadas            |                                    |
| Disminuir en un 8% los reclamos de los clientes que realizan un crédito en el año 2013, en relación al anterior                  | Capacitar al personal de crédito en la atención al cliente<br>Gestionar para un modelo descentralizado del proceso de crédito          | Talento humano<br><br>Autoridades B.N.F | 1 mes<br>6 mes | Informe                                  |                                    |
| Incrementar en un 3% los clientes que realizan el crédito de desarrollo en el año 2013, en relación al anterior                  | Incentivar a los asesores de crédito para que busquen captar nuevos clientes, realizando visitas a los pequeños y medianos productores | Autoridades B.N.F                       | 1 mes          | Informe                                  |                                    |
| Disminuir un 20% el tiempo de atención al usuario que realiza la solicitud de crédito en el año 2013 en relación al año anterior | Gestionar ante la dirección de fomento y desarrollo la eliminación de procesos manuales innecesarios                                   | Gerente                                 | 1 mes          | Informe                                  |                                    |
| Implementar la unidad de digitalización mediante el proceso de imagen folder en el año 2013 con un presupuesto de 14000 USD      | Gestionar ante las autoridades del Banco para la implementación del área                                                               | Gerente                                 | 1mes           | Informe                                  |                                    |
| Capacitar el 100% del talento humano del proceso de cartera de crédito en el año 2013 con un presupuesto de 3000,00 USD          | Planificar la capacitación de acuerdo a las necesidades del personal de la empresa.                                                    | Talento humano                          | 1 meses        | Informe                                  |                                    |
| Evaluar el 100% al personal del área de crédito del Banco nacional de fomento en el año 2013 con un presupuesto de 500 USD       | Planificar la evaluación sobre los conocimientos del proceso de crédito.                                                               | Talento humano                          | 1 mes          | Informe                                  |                                    |

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones con respecto a los objetivos planteados**

#### **5.2 Recomendaciones.**