



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“IMPLANTACION DE UN MODELO DE COSTEO ABC PARA LA
DETERMINACION DE MARGENES FINANCIEROS EN LOS
PRINCIPALES PRODUCTOS DEL BANCO NACIONAL DE
FOMENTO”

MARCELO GABRIEL JARA MARTINEZ

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA

Año 2009

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Marcelo Gabriel Jara Martínez

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Implementación de un Modelo de Costeo ABC para la determinación de Márgenes Financieros en los principales productos del Banco Nacional de Fomento”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, 21 de agosto de 2009

Marcelo Jara Martínez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA

CERTIFICADO

Econ. Galo Soria R. y Econ. Galo Acosta

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Implementación de un Modelo de Costeo ABC para la determinación de Márgenes Financieros en los principales productos del Banco Nacional de Fomento” realizado por Marcelo Gabriel Jara Martínez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el Modelo presenta una gran flexibilidad para adaptarse a cada tipo de negocio y determinar costos más reales, por lo que se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Marcelo Gabriel Jara Martínez que lo entregue al Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 21 de agosto del 2009

Econ. Galo Soria

DIRECTOR

Econ. Galo Acosta

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA

AUTORIZACIÓN

Yo, Marcelo Gabriel Jara Martínez

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Implementación de un Modelo de Costeo ABC para la determinación de Márgenes Financieros en los principales productos del Banco Nacional de Fomento”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 21 de agosto de 2009

Marcelo Jara Martínez

DEDICATORIA

Al culminar esta etapa de mi vida, con amor, cariño y gratitud, dedico este proyecto a mis padres, por su incondicional apoyo en esa búsqueda constante de ser feliz y proyección infinita de vida, a ellos con mucho cariño.

A mis hermanos, para quienes quiero ser el espejo en donde se miren y ser el impulso para su futuro.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento profundo a mis tutores por haberme inculcado el trabajo duro y que el esfuerzo es el camino hacia el éxito.

Y a todas las personas que de una forma u otra me apoyaron siempre para que concluya esta etapa de mi vida.

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	1
EXECUTIVE SUMMARY	4

CAPITULO I

EL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO	7
1.1. DEFINICIÓN	7
1.2. INSTITUCIONES QUE CONFORMAN EL SISTEMA FINANCIERO	7
1.3. ENTES SUPERVISORES Y DE CONTROL DEL SISTEMA FINANCIERO EN EL ECUADOR	7
1.3.1. EL BANCO CENTRAL DE ECUADOR	7
1.3.2. LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS	10
1.3.3. LA JUNTA BANCARIA	11
1.4. ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO	11
1.4.1. SISTEMA BANCARIO	12
1.4.1.1. BANCA PRIVADA	13
1.4.1.2. BANCA PÚBLICA	16
1.4.2. SISTEMA NO BANCARIO	17
1.4.2.1. COOPERATIVAS:	17
1.4.2.2. MUTUALISTAS	18
1.4.2.3. SOCIEDADES FINANCIERAS	20
1.4.2.4. INSTITUCIONES DE SERVICIOS FINANCIEROS	21
1.5. MARCO LEGAL	21
1.5.1. LEY GENERAL DEL SISTEMA FINANCIERO	22
1.5.2. LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN MONETARIO	23
1.6. VOLUMEN DE LAS OPERACIONES ACTIVAS DEL SISTEMA FINANCIERO	
24	
1.6.1. CRÉDITO COMERCIAL	25
1.6.2. CRÉDITO DE CONSUMO	26
1.6.3. CRÉDITO DE VIVIENDA	27
1.6.4. CRÉDITO DE MICROEMPRESA	28
1.6.5. COLOCACIÓN DE CRÉDITO TOTAL POR PARTE DEL SISTEMA FINANCIERO	29
1.7. VOLUMEN DE LAS OPERACIONES PASIVAS DEL SISTEMA FINANCIERO	
31	
1.7.1. DEPÓSITOS A LA VISTA	31
1.7.1.1. DEPÓSITOS MONETARIOS (CUENTAS CORRIENTES)	31
1.7.1.2. DEPÓSITOS DE AHORRO	32
1.7.2. DEPÓSITOS A PLAZO	34
1.7.3. DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	35
1.8. CLIENTES DEL SISTEMA FINANCIERO	36
1.9. POSICIÓN DEL BNF EN EL SISTEMA FINANCIERO	37

1.9.1. PARTICIPACIÓN EN EL CONTEXTO NACIONAL	37
1.9.2. PARTICIPACIÓN DEL BNF FRENTE A LAS DEMÁS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO	38

CAPITULO II

ANALISIS DEL BNF	42
2.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	42
2.2. FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN.....	47
2.2.1. VISIÓN	48
2.2.2. MISIÓN.....	48
2.2.3. VALORES INSTITUCIONALES	48
2.2.4. OBJETIVOS.....	49
2.3. ESTRATEGIAS.....	50
2.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE BRINDA	55
2.5. FUNCIONES DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO.....	56
2.6. SITUACIÓN FINANCIERA DEL BNF.....	58
2.6.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OPERATIVOS.....	58
2.6.2. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA.....	59
2.6.3. ANÁLISIS DE INVERSIONES Y LIQUIDEZ	60
2.6.4. ANÁLISIS DE CARTERA.....	61
2.6.5. ANÁLISIS DE DEPÓSITOS	64
2.6.6. ANÁLISIS DE PATRIMONIO	66

CAPITULO III

SISTEMA DE COSTEO ABC Y MARGENES FINANCIEROS	67
3.1. INTRODUCCIÓN.....	67
3.2. LOS OBJETIVOS DE LOS EMPRESARIOS.....	68
3.3. APLICACIONES DEL CÁLCULO DE COSTOS.....	69
3.4. DEFINICIÓN DE COSTOS.....	70
3.5. TIPOS DE COSTOS	70
3.5.1. CLASIFICACIÓN SEGÚN LA FUNCIÓN QUE CUMPLEN.....	70
3.5.1.1. COSTO DE PRODUCCIÓN	71
3.5.1.2. COSTO DE COMERCIALIZACIÓN	71
3.5.1.3. COSTO DE ADMINISTRACIÓN.....	71
3.5.1.4. COSTO DE FINANCIACIÓN	72
3.5.2. CLASIFICACIÓN SEGÚN SU GRADO DE VARIABILIDAD.....	72
3.5.2.1. COSTOS FIJOS.....	72
3.5.2.2. COSTOS VARIABLES	73
3.5.3. CLASIFICACIÓN SEGÚN SU ASIGNACIÓN	73
3.5.3.1. COSTOS DIRECTOS.....	73
3.5.3.2. COSTOS INDIRECTOS	73
3.5.4. CLASIFICACIÓN SEGÚN SU COMPORTAMIENTO.....	73
3.5.4.1. COSTO VARIABLE UNITARIO	73
3.5.4.2. COSTO VARIABLE TOTAL.....	74
3.5.4.3. COSTO FIJO TOTAL	74
3.5.4.4. COSTO FIJO UNITARIO.....	74
3.5.4.5. COSTO TOTAL	74

3.6.	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y PUNTO DE EQUILIBRIO	75
3.6.1.	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	75
3.6.2.	PUNTO DE EQUILIBRIO	76
3.7.	EL PRECIO DE VENTA.....	77
3.8.	MÁRGENES FINANCIEROS	78
3.9.	SISTEMAS DE COSTEO TRADICIONALES.....	78
3.9.1.	COSTO POR ORDENES DE PRODUCCIÓN.....	79
3.9.2.	COSTEO POR PROCESOS.....	79
3.10.	LIMITACIONES DEL MODELO TRADICIONAL	80
3.11.	COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES	81
3.12.	¿QUÉ ES UNA ACTIVIDAD?	83
3.13.	PASOS PARA ESTABLECER UN SISTEMA ABC PARA LA PRODUCCIÓN DE UN PRODUCTO O SERVICIO	84
3.13.1.	CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	84
3.13.2.	IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	85
3.13.3.	IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO	86
3.13.4.	GENERADORES DE COSTO (COST-DRIVERS).....	88
3.13.5.	ASIGNACIÓN DE COSTOS A LAS ACTIVIDADES	89
3.14.	DÓNDE IMPLANTAR UN SISTEMA ABC	91
3.15.	FUNDAMENTOS DEL SISTEMA ABC	92
3.16.	FINALIDAD DEL SISTEMA ABC	93
3.17.	COSTOS EN ENTIDADES FINANCIERAS	94

CAPITULO IV

DETERMINACION DE MECANISMOS PARA FIJAR MARGENES FINANCIEROS EN LOS PRINCIPALES PRODUCTOS DEL BNF		97
4.1.	COSTOS DIRECTOS	98
4.1.1.	IDENTIFICAR ACTIVIDADES.....	99
4.1.1.1.	PRECALIFICACIÓN DE RIESGOS DE CRÉDITO	100
4.1.1.2.	ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	100
4.1.1.3.	VISITA A CLIENTES	101
4.1.1.4.	CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS PRENDARÍAS PROPIAS	101
4.1.1.5.	CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS PRENDARÍAS NUEVAS	102
4.1.1.6.	REGISTRO DE GARANTÍAS QUIROGRAFARIAS	102
4.1.1.7.	CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS HIPOTECARIAS.....	102
4.1.1.8.	CONTRATO DE SEGUROS AGRICOLAS	103
4.1.1.9.	DECLARATORIA ANTICIPADA DE PLAZO VENCIDO.....	103
4.1.1.10.	AVISOS DE VENCIMIENTO Y MONITOREO DE CREDITOS.....	104
4.1.1.11.	RECUPERACION EXTRAJUDICIAL	104
4.1.1.12.	CANCELACION DE CREDITOS	105
4.1.2.	VINCULAR INSUMOS	105
4.1.3.	DEFINIR COSTOS	106
4.1.3.1.	LOS GASTOS DEL PERSONAL	107
4.1.3.2.	INSUMOS Y MATERIALES.....	108
4.1.3.3.	COSTO POR VEHICULO.....	109
4.1.3.4.	COSTO DEL VIATICO Y SUBSISTENCIA	109

4.1.4.	PRORRATEAR COSTOS	110
4.1.5.	CALCULAR ACTIVIDAD.....	111
4.2.	COSTOS INDIRECTOS.....	111
4.3.	COSTO TOTAL.....	113
4.4.	COMPROBACION.....	113
4.4.1.	COSTOS DIRECTOS	114
4.4.2.	COSTOS INDIRECTOS.....	115
4.5.	COSTO DE LOS CREDITOS	115
4.6.	PUNTO DE EQUILIBRIO	116

CAPITULO V

MODELO DE COSTEO ABC	119	
5.1.	LISTA DE PRECIOS	120
5.2.	IDENTIFICAR ACTIVIDADES.....	121
5.3.	VINCULAR INSUMOS	123
5.4.	DEFINIR COSTOS.....	125
5.5.	PRORRATEAR COSTOS	126
5.6.	CALCULAR ACTIVIDAD.....	128
5.7.	COSTOS INDIRECTOS.....	131
5.8.	COSTOS TOTALES.....	132
5.9.	COSTO DE LOS CREDITOS	132
5.10.	PUNTO DE EQUILIBRIO	133

CAPITULO VI

CONCLUSIONES.....	135
RECOMENDACIONES	136
ANEXOS	139
BIBLIOGRAFIA.....	143

LISTADO DE TABLAS, GRAFICOS Y ANEXOS

TABLAS

CAPITULO I

EL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

1.1.	NUM. DE OPE. Y MONTO DEL CRÉDITO COMERCIAL OTORGADO	25
1.2.	NUM. DE OPE. Y MONTO DEL CRÉDITO DE CONSUMO OTORGADO	26
1.3.	NUM. DE OPE. Y MONTO DEL CRÉDITO DE VIVIENDA OTORGADO	27
1.4.	NUM. DE OPE. Y MONTO DEL CRÉDITO DE MICROEMP. OTORGADO ...	28
1.5.	NUM. DE OPE. Y COLOCACIÓN DE CRÉDITO TOTAL.....	29
1.6.	PORCENTAJE POR TIPO DE CRÉDITO	30
1.7.	DISTRIBUCIÓN DE CRÉDITO POR DESTINO 2008.....	30
1.8.	TOTAL CAP. DE DEP. MONETARIOS (CUENTAS CORRIENTES)	32
1.9.	TOTAL CAPTACIONES DE DEPÓSITOS DE AHORROS	33
1.10.	TOTAL CAPTACIONES DE DEPÓSITOS A PLAZO	34
1.11	TOTAL CAPTACIONES DE DEPÓSITOS RESTRINGIDOS.....	35
1.12.	PORCENTAJE DE DEPÓSITOS.....	36
1.13.	POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA.....	36
1.14	POBLACIÓN VS DEPOSITANTES DEL SISTEMA FINANCIERO	37
1.15	CARTERA DE CRÉDITOS	39
1.16	DEPOSITOS A LA VISTA	39
1.17	ACTIVOS	40
1.18	PATRIMONIO	40

CAPITULO II

ANALISIS DEL BNF

2.1	ESTADO DE RESULTADOS.....	58
2.2	BALANCE GENERAL.....	59
2.3	INDICADORES FINANCIEROS	60
2.4	LIQUIDEZ.....	61
2.5	CARTERA DE CREDITO.....	62
2.6	CARTERA POR CLASE	62
2.7	EVOLUCION DEL CRÉDITO TOTAL.....	64
2.8	DEPOSITOS A LA VISTA	65
2.9	DEPÓSITOS A PLAZO.....	65
2.10	PATRIMONIO	66

CAPITULO III

SISTEMA DE COSTEO ABC Y MARGENES FINANCIEROS

- 3.1 PRINCIPALES DIFE. ENTRE EL COSTEO TRADICIONAL Y EL ABC 83

CAPITULO IV

DETERMINACION DE MECANISMOS PARA FIJAR MARGENES FINANCIEROS EN LOS PRINCIPALES PRODUCTOS DEL BNF

4.1	SUBPROCESOS DEL PROCESO DE CRÉDITO	99
4.2	PRECALIFICACIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO	100
4.3	ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	100
4.4	VISITAS A CLIENTES	101
4.5	CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS PRENDARIAS PROPIAS.....	101
4.6	CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS PRENDARIAS NUEVAS	102
4.7	REGISTRO DE GARANTÍAS QUIROGRAFARIAS.....	102
4.8	CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS HIPOTECARIAS	103
4.9	CONTRATO DE SEGUROS AGRÍCOLAS	103
4.10	DECLARATORIA ANTICIPADA DE PLAZO VENCIDO.....	103
4.11	AVISO DE VENCIMIENTO Y MONITOREO DE CRÉDITOS.....	104
4.12	RECUPERACIÓN EXTRAJUDICIAL	104
4.13	CANCELACIÓN DE CRÉDITOS.....	105
4.14	VINCULAR INSUMOS - VISITAS A CLIENTES	106
4.15	GASTOS DEL PERSONAL	108
4.16	INSUMOS Y MATERIALES.....	108
4.17	COSTO POR VEHÍCULO	109
4.18	COSTO DEL VIATICO Y SUBSISTENCIA	109
4.19	PRORRATEAR COSTOS - VISITA A CLIENTES	110
4.20	CALCULAR ACTIVIDAD	111
4.21	COSTOS INDIRECTOS	112
4.22	COSTO INDIRECTOS POR OPERACIÓN	113
4.23	COSTO POR OPERACIÓN TOTAL.....	113
4.24	COMPROBACIÓN DE COSTOS DIRECTOS.....	114
4.25	COMPROBACIÓN DE COSTOS INDIRECTOS	116
4.26	COSTO DEL CRÉDITO.....	117

GRAFICOS

CAPITULO I

EL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

1.1.	ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO.....	12
1.2.	MONTO CRÉDITO COMERCIAL 2008.....	25
1.3.	MONTO CRÉDITO CONSUMO 2008	26
1.4.	MONTO CRÉDITO VIVIENDA 2008	27
1.5.	MONTO CRÉDITO MICROEMPRESA 2008.....	28
1.6.	MONTO DE CRÉDITO TOTAL 2008	29
1.7.	DISTRIBUCIÓN DE CRÉDITO POR DESTINO 2008.....	30
1.8.	MONTO DE DEPÓSITOS MONETARIOS 2008	32
1.9.	MONTO DE DEPÓSITOS DE AHORROS 2008.....	33
1.10.	MONTO DE DEPÓSITOS A PLAZO 2008	34
1.11.	MONTO DE DEPÓSITOS RESTRINGIDOS 2008	35
1.12.	POBLACIÓN. CLIENTES. PEA 2008.....	37

CAPITULO III

SISTEMA DE COSTEO ABC Y MARGENES FINANCIEROS

3.1	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN.....	75
3.2	PUNTO DE EQUILIBRIO	77
3.3	PRECIO DE VENTA	78

RESUMEN EJECUTIVO

“IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE COSTEO ABC PARA FIJAR MARGENES FINANCIEROS EN LOS PRINCIPALES PRODUCTOS DEL BNF”

El Sistema Financiero es el encargado de la circulación del flujo monetario en el país y se encuentra conformado por Bancos, Cooperativas, Mutualistas, Sociedades Financieras, Compañías de Seguros y Reaseguros y otras Entidades Financieras.

El Sistema Financiero está dominado ampliamente por la Banca Privada en la Colocación y Captación de Recursos, ya que maneja un 83% del otorgamiento de Créditos seguido por la Banca Pública y Cooperativas con un 7% de participación, en la Captación de Recursos no es la excepción maneja el 99% de los Depósitos Monetarios (Cuentas Corrientes), el 77% de los Depósitos de Ahorros y el 76% de los Depósitos a Plazo.

La posición del BNF en el Sistema Financiero para el 2008 en la Cartera de Créditos es 7mo con un 5.31% de participación con 616 millones, en Depósitos a la Vista tiene una participación del 3.49% ubicándose en 8vo lugar con 328 millones, en Activos se ubica en 7mo lugar con el 4.47% de participación con 832 millones y en el Patrimonio participa con el 13.36% ubicándose 3ro entre todas las Instituciones del Sistema con 373 millones.

En los actuales momentos el Banco se encuentra en una situación crítica, ya que en los dos últimos años ha presentado en su Estado de Resultados una pérdida que supera los 40 millones de dólares, debido especialmente a los altos costos operativos, al riesgo de las inversiones que se financian, que provoca elevados niveles de provisiones.

A estos factores se debe añadir la injerencia política por parte del Gobierno, que la obliga a orientar sus recursos a actividades colaterales, como la de comercialización de fertilizantes y productos agrícolas, que no solo le generan

ingresos operacionales, sino que, le hace incurrir en más gastos, situación que le obliga a la Institución a buscar un esquema de eficiencia.

Los subsidios no financieros y financieros que no son restituidos por el Gobierno Nacional al Banco influyen en gran medida en los contantes problemas de liquidez que atraviesa la Institución, sumado al elevado costo de Gasto de Personal hace que la Institución no genere ingresos y no pueda desarrollarse.

Mediante el diseño de un modelo de determinación de costos el BNF podrá definir sus costos reales en los principales productos y servicios, a través de la aplicación del método de costeo basado en actividades (ABC) que permite visualizar los costos de los productos y descubrir las fallas en la asignación de recursos, de esta forma se identificarán y precisarán los puntos críticos en cada actividad, para que con esta base se pueda contar con todos los elementos que debe tener la administración del BNF para tomar las decisiones más apropiadas.

Ya que el sistema ABC se basa en la agrupación de centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa, centra sus esfuerzos en el razonamiento gerencial de forma adecuada sobre las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos.

El Modelo ABC desarrollado en este trabajo luego de su aplicación mostró el costo real al 2008 de los diferentes tipos de créditos entre los cuales están los microcréditos subsidiados por el Gobierno y los créditos con Fondos Propios que son:

MICROCREDITO		FONDOS PROPIOS	
CREDITO	COSTO	CREDITO	COSTO
5X5X5	\$ 293,08	Agrícola	\$ 303,76
Microcrédito	\$ 252,78	Industrial	\$ 302,15
Bono de Des. Humano	\$ 167,05	Comercial	\$ 298,43

CREDITOS	MICROCREDITO			FONDOS PROPIOS		
	5X5X5	MICROCREDITO	BDH	AGRICOLA	INDUSTRIAL	COMERCIAL
TASA DE EQUILIBRIO	9,77%	10,11%	49,13%	3,80%	3,02%	3,98%
TASA VIGENTE	5,00%	5,00%	5,00%	13,50%	13,50%	13,50%
	-4,77%	-5,11%	-44,13%	9,70%	10,48%	9,52%

SUBSIDIO

UTILIDAD

El costo real de los microcréditos frente a la tasa vigente presenta el subsidio que es asumido por el Gobierno Nacional y que hasta el momento no es restituido al Banco desde el 2007.

CREDITOS	MICROCREDITO			FONDOS PROPIOS		
	5X5X5	MICROCREDITO	BDH	AGRICOLA	INDUSTRIAL	COMERCIAL
Tasa de Equilibrio	9,77%	10,11%	49,13%	3,80%	3,02%	3,98%
(+) Tasa por Costo Financiero	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%
(+) No Recuperado	7,80%	7,80%	7,80%	7,80%	7,80%	7,80%
(+) Otros Ingresos	1,98%	1,98%	1,98%	1,98%	1,98%	1,98%
TASA A COBRAR	21,15%	21,49%	60,51%	15,18%	14,40%	15,36%

La tasa que el BNF debe cobrar por los créditos debería ser la tasa de equilibrio, mas el costo financiero, la tasa de no recuperación y la tasa de otros ingresos. Con esta tasa el Banco generaría utilidad y podría desarrollarse en el tiempo.

El Modelo de Costeo que se aplique debe ser la base para la fijación de las tasas de interés, en el caso que se determine que en las operaciones se deben otorgar con tasas de interés por debajo de su costo, la planificación de la colocación de crédito sea la base para exigir que previa su implementación sea restituido por parte del Gobierno.

EXECUTIVE SUMMARY

"IMPLEMENTATION OF A MODEL ABC COSTING FOR SETTING FINANCIAL MARGINS IN MAJOR PRODUCTS AT BNF"

The Financial System is in charge of the circulation of money flow into the country and is comprised of banks, cooperatives, mutuals, finance companies, insurance companies and reinsurance and other financial institutions.

The financial system is largely dominated by private banks in the Placement and Fundraising, because it handles 83% of lending, followed by the Public Banks and Cooperatives with a 7%. In Fundraising is not the exception handling 99% of the monetary deposits (current accounts), 77% of savings deposits and 76% of time deposits.

The position of the BNF in the financial system in 2008 in the loan portfolio is the 7th place with a 5.31% participation (616 million), in deposits at the Vista has a stake of 3.49% placing 8th place (328 million), in assets ranks the 7th with 4.47% share (832 million) and Heritage participates with 13.36% ranking the 3rd among all institutions with \$ 373 million system.

At the present time the Bank is in a critical situation, since in the past two years has presented in its Statement of Income loss exceeding \$ 40 million, primarily due to higher operating costs, the investment risk financed, which causes high levels of provisions.

To these factors must be added the political interference by the government, which requires it to focus their resources on collateral activities such as marketing of fertilizers and agricultural products, which not only generate operating income, but makes him incur plus, a situation that forces the institution to seek a scheme of efficiency.

The nonfinancial and financial subsidies that are not returned by the National Government to the Bank are heavily influenced by the constants in liquidity problems through the institution, coupled with the high cost of Personnel Expense makes the institution does not generate revenue and can't be developed.

By designing a model of costing the BNF might define the actual costs in the main products and services through the application of the method of activity-based costing (ABC) which will allow the costs of products and discover the failures in the allocation of resources, so we will identify and specify the points in each activity, so this basis can have all the elements that should be the administration of BNF to take the most appropriate decisions.

Since the ABC system is based on the grouping of cost centers that comprise a sequence of value of products and services of the productive activity of the company. It focuses on managerial reasoning adequately about the activities that cause costs and that are related through their consumption with the cost of products.

The ABC model developed in this work after application showed the true cost by 2008 of the different types of credit including micro-loans are subsidized by the government and Equity credits are:

MICROCREDIT		EQUITY	
CREDIT	COST	CREDIT	COST
5X5X5	\$ 293,08	Agrícola	\$ 303,76
Microcrédito	\$ 252,78	Industrial	\$ 302,15
Bono de Des. Humano	\$ 167,05	Comercial	\$ 298,43

CREDITS	MICROCREDIT			EQUITY		
	5X5X5	MICROCREDITO	BDH	AGRICOLA	INDUSTRIAL	COMERCIAL
TASA DE EQUILIBRIO	9,77%	10,11%	49,13%	3,80%	3,02%	3,98%
TASA VIGENTE	5,00%	5,00%	5,00%	13,50%	13,50%	13,50%
	-4,77%	-5,11%	-44,13%	9,70%	10,48%	9,52%



The actual cost of microcredit against the existing rate has the subsidy is borne by the Government and so far not returned to the Bank since 2007.

CREDITS	MICROCREDIT			EQUITY		
	5X5X5	MICROCREDITO	BDH	AGRICOLA	INDUSTRIAL	COMERCIAL
Equilibrium Rate	9,77%	10,11%	49,13%	3,80%	3,02%	3,98%
(+) Fee for Financial Cost	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%
(+) Not Recovered	7,80%	7,80%	7,80%	7,80%	7,80%	7,80%
(+) Other Income	1,98%	1,98%	1,98%	1,98%	1,98%	1,98%
RATE RECEIVABLE	21,15%	21,49%	60,51%	15,18%	14,40%	15,36%

The rate that the BNF should charge for loans should be the equilibrium rate, but the financial cost, the recovery rate and the rate of other income. With this rate to charge the bank could generate income and develop over time.

The costing model is applied should be the basis for setting interest rates, if it is determined that operations must be granted at interest rates below their cost, planning placement credit is the basis for demanding that its implementation be restored after by the Government.

CAPITULO I

EL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

1.1. DEFINICIÓN:

El Sistema Financiero ecuatoriano es el encargado de la circulación del flujo monetario en el País cuya tarea principal es canalizar el dinero de los ahorristas hacia quienes desean hacer inversiones productivas, y se encuentra conformado por un conjunto de Instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS),

1.2. INSTITUCIONES QUE CONFORMAN EL SISTEMA FINANCIERO:

- Bancos
- Cooperativas
- Mutualistas
- Compañías de Seguros y Reaseguros
- Sociedades Financieras
- Otras Entidades Financieras

1.3. ENTES SUPERVISORES Y DE CONTROL DEL SISTEMA FINANCIERO EN EL ECUADOR:

1.3.1. EL BANCO CENTRAL DE ECUADOR:

El Banco Central del Ecuador es una persona jurídica de derecho público el cual es el encargado de establecer, controlar y aplicar las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria del Estado.¹

¹ Constitución de la República del Ecuador 2008 - Art. 303

Las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera tendrán como objetivos:

1. Suministrar los medios de pago necesarios para que el sistema económico opere con eficiencia.
2. Establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera.
3. Orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país.
4. Promover niveles y relaciones entre las tasas de interés pasivas y activas que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución.

Entre las principales funciones del Banco Central en la actualidad tenemos:²

- a) Monitorear el funcionamiento del sistema monetario vigente, particularmente en las áreas de crecimiento, balanza de pagos, financiera, fiscal, precios y reformas estructurales.
- b) Actuar como “tercero confiable” fundamentalmente en temas de política fiscal y financiera.
- c) Participar en la elaboración del Programa Macroeconómico y efectuar su seguimiento. Para ello el Banco Central del Ecuador diseña el Programa basado en las Cuentas Nacionales, en modelos de indicadores líderes, en el IDEAC (índice de actividad económica coyuntural) para detectar la tendencia del ciclo, las estadísticas de

² www.bce.fin.ec/documentos/ElBancoCentral/Funciones/FuncionesBCE.pdf

síntesis, previsiones económicas y las investigaciones económicas que le competen.

d) Proveer de todas las estadísticas de síntesis macroeconómica del país.

e) Desarrollar los proyectos planteados en la Agenda Económica que promuevan el crecimiento y desarrollo económico de largo plazo del país.

f) Administrar la Reserva Monetaria de Libre Disponibilidad.

g) Promover el funcionamiento eficiente del sistema de pagos (cámara de compensación, transferencias interbancarias, administrador de la liquidez).

h) Actuar como depositario oficial y agente financiero del Estado.

i) Atender a la realización del canje de monedas previsto en la dolarización y la emisión de moneda fraccionaria.

j) Definir la política de encaje del sistema financiero que opera en el país, así como estudiar y aplicar otras medidas alternativas que den seguridad al sistema de pagos y confianza a los depositantes.

k) Reciclar la liquidez del sistema financiero a través de operaciones de reporto en dólares, que guíen las expectativas respecto al comportamiento de la liquidez y permitan definir tasas de interés marcadoras para el sistema financiero.

l) Autorizar los presupuestos de las instituciones del Sistema Financiero Nacional Público.

m) Actuar como Secretario Técnico del Fondo de Liquidez Bancaria.

n) Actuar como Secretario Técnico del Fondo de Estabilización Petrolera (Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal).

- o) Analizar los riesgos del Sistema Financiero Nacional.
- p) Preservar el patrimonio cultural del país

1.3.2. LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS:

La Superintendencia de Bancos y Seguros es un organismo técnico, con autonomía administrativa, económica y financiera, cuyo objetivo principal es vigilar y controlar con transparencia y eficacia a las instituciones de los sistemas financiero, de seguro privado y de seguridad social, a fin de que las actividades económicas y los servicios que prestan se sujeten a la ley y atiendan al interés general.

Asimismo, busca contribuir a la profundización del mercado a través del acceso de los usuarios a los servicios financieros, como aporte al desarrollo económico y social del país.³

La Superintendencia autorizará la constitución de las instituciones del sistema financiero privado. Estas instituciones se constituirán bajo la forma de una compañía anónima, salvo las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.

La Superintendencia autorizará a las instituciones del sistema financiero privado, sujetas a esta Ley, la adopción y registro de cualquier denominación que crean conveniente, con tal que no pertenezca a otra institución y que no se preste a confusiones. En su denominación las instituciones del sistema financiero harán constar su calidad de "banco" o "sociedad financiera" o "corporaciones de inversión y desarrollo".⁴

³ www.tramitesciudadanos.gov.ec/institucion.php?cd=24

⁴ Art. 4 Ley General del Sistema Financiero

1.3.3. LA JUNTA BANCARIA:

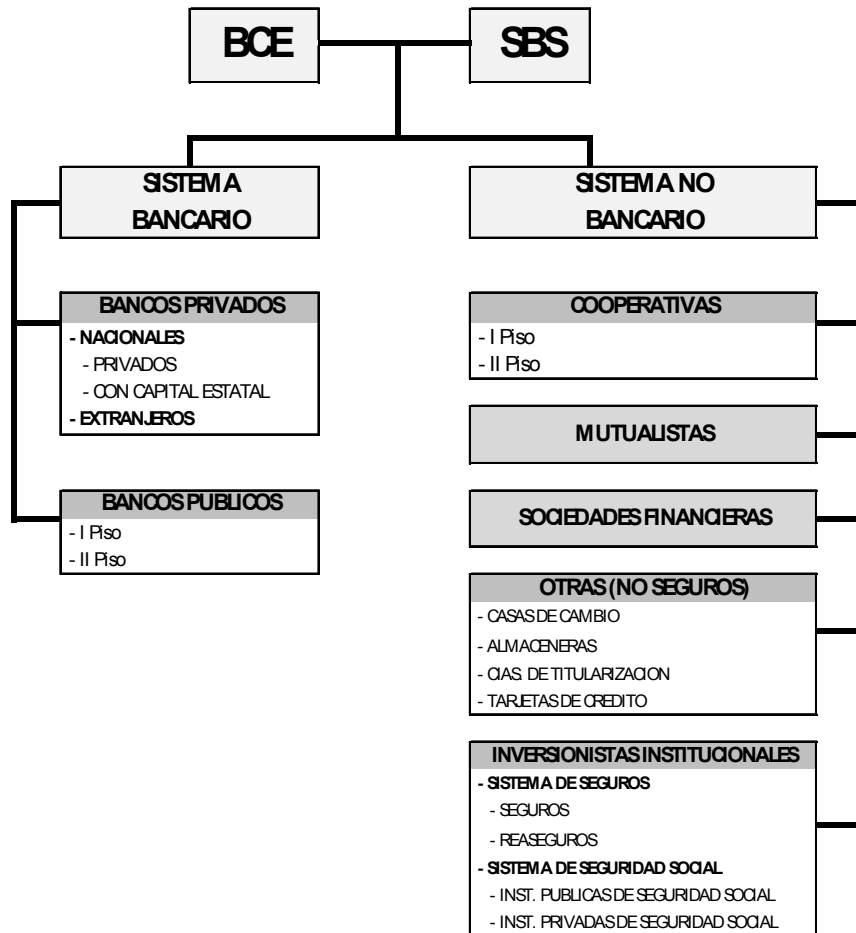
La Junta Bancaria es el órgano máximo de gobierno de la Superintendencia de Bancos, la cual está compuesta por varios vocales designados por el Presidente de la República y la misma Superintendencia, la cual tiene la autoridad para expedir normas y regulaciones que rijan a todo el Sistema Financiero ecuatoriano y entre sus funciones principales están:

- Fijar el techo para la remuneración de los servicios financieros ofrecidos por las Instituciones del Sistema Financiero.
- La facultad de decidir la eliminación del cobro de comisiones.
- Supervisar y controlar las inversiones del ISSPOL y de la ISSFA.
- Establecer las Tasas de Interés Máximas las cuales regirán a los 4 sectores de crédito.
- La aprobación, fusión o cesión de Instituciones Financieras.
- Los porcentajes mínimos de cartera que la banca debe colocar en los sectores productivos.
- El porcentaje mínimo de Patrimonio Técnico de deben tener la Instituciones Financieras.
- Establecer los montos y regulaciones para la creación del Fondo de Liquidez único para todo el Sistema al que irán los fondos disponibles de los bancos.
- La Regulación del encaje bancario del Sistema Financiero.

1.4. ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO:

En la actualidad el Sistema Financiero del Ecuador se encuentra estructurado de la siguiente manera:

GRAFICO Nº 1.1: Estructura del Sistema Financiero



FUENTE: www.superban.gov.ec
 ELABORACION: Marcelo Jara

1.4.1. SISTEMA BANCARIO:

El Sistema Bancario en el Ecuador está conformado por los Banco Privados y Públicos los cuales se rigen a las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

1.4.1.1. BANCA PRIVADA:

Instituciones financieras constituidas con capital privado, cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras cuentas de financiación en conceder créditos en las diversas modalidades, o a aplicarlos a operaciones sujetas a riesgos de mercado.

En la actualidad en el Ecuador existen **25 Bancos Privados (ver anexo Nº 1.1)** y podrán efectuar todas las operaciones previstas en el Artículo 51 de la Ley General de Instituciones Financieras que se describen a continuación:⁵

- a) Recibir recursos del público en depósitos a la vista. Los depósitos a la vista son obligaciones bancarias, comprenden los depósitos monetarios exigibles mediante la presentación de cheques u otros mecanismos de pago y registro; los de ahorro exigibles mediante la presentación de libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro; y, cualquier otro exigible en un plazo menor a treinta días. Podrán constituirse bajo diversas modalidades y mecanismos libremente pactados entre el depositante y el depositario;
- b) Recibir depósitos a plazo. Los depósitos a plazo son obligaciones financieras exigibles al vencimiento de un período no menor de treinta días, libremente convenidos por las partes. Pueden instrumentarse en un título valor, nominativo, a la orden o al portador, pueden ser pagados antes del vencimiento del plazo, previo acuerdo entre el acreedor y el deudor;
- c) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como del otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y usos internacionales;

⁵ Art. 51 de la Ley General de Instituciones Financieras

- d) Emitir obligaciones y cédulas garantizadas con sus activos y patrimonio. Las obligaciones de propia emisión se registrarán por lo dispuesto en la Ley de Mercado de Valores;
- e) Recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras del país y del exterior;
- f) Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos, así como préstamos quirografarios;
- g) Conceder créditos en cuenta corriente, contratados o no;
- h) Negociar letras de cambio, libranzas, pagarés, facturas y otros documentos que representen obligación de pago creados por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- i) Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior;
- j) Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior, o hacer adelantos sobre ellas;
- k) Constituir depósitos en instituciones financieras del país y del exterior;
- l) Adquirir, conservar o enajenar, por cuenta propia, valores de renta fija, de los previstos en la Ley de Mercado de Valores y otros títulos de crédito establecidos en el Código de Comercio y otras Leyes, así como valores representativos de derechos sobre estos, inclusive contratos a término, opciones de compra o venta y futuros; podrán igualmente realizar otras operaciones propias del mercado de dinero; podrán participar directamente en el mercado de valores extrabursátil, exclusivamente con los valores mencionados en esta letra y en operaciones propias.

Las operaciones efectuadas a nombre de terceros, o la venta y distribución al público en general de dichos valores, deberán ser

- efectuadas a través de una casa de valores u otros mecanismos de transacción extrabursátil;
- m) Efectuar por cuenta propia o de terceros operaciones con divisas, contratar reportos y arbitraje sobre éstas y emitir o negociar cheques de viajeros;
 - n) Efectuar servicios de caja y tesorería;
 - ñ) Efectuar cobranzas pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
 - o) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
 - p) Actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, de débito o tarjetas de pago;
 - q) Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil de acuerdo a las normas previstas en la Ley;
 - r) Comprar, edificar y conservar bienes raíces para su funcionamiento, sujetándose a las normas generales expedidas por la Superintendencia y enajenarlos;
 - s) Adquirir y conservar bienes muebles e intangibles para su servicio y enajenarlos;
 - t) Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra;
 - u) Emitir obligaciones con respaldo de la cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
 - v) Garantizar la colocación de acciones u obligaciones;

- w) Efectuar inversiones en el capital social de las sociedades a que se refiere la letra b) del artículo 57 de esta Ley; y,
- x) Efectuar inversiones en el capital de otras instituciones financieras con las que hubieren suscrito convenios de asociación de conformidad con el cuarto inciso del artículo 17 de esta Ley.

Tratándose de las operaciones determinadas en las letras p) y q), un banco podrá realizarlas directamente o a través de una sociedad subsidiaria de servicios financieros, la que no podrá realizar operaciones distintas a las mencionadas en dichas letras.

Para las operaciones en moneda extranjera se someterán a las normas que determine el Directorio del Banco Central del Ecuador.

Para la realización de nuevas operaciones o servicios financieros, las instituciones requerirán autorización de la Superintendencia, indicando las características de las mismas. Una vez recibida esta información, la Superintendencia deberá solicitar informe al Directorio del Banco Central del Ecuador. Estas operaciones o servicios podrán ser suspendidos de oficio o a petición del Directorio del Banco Central del Ecuador, cuando impliquen desviaciones al marco propio de las actividades financieras o por razones de política monetaria y crediticia.

1.4.1.2. BANCA PÚBLICA:

Las instituciones financieras públicas, fueron creadas con finalidades específicas, para ejecutar la política del Gobierno Nacional en el ámbito de su cobertura. Se rigen por sus propias leyes en lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y organización. Se someterán a la Ley General de Instituciones Financieras en lo relacionado a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control y vigilancia que realizará la

Superintendencia dentro del marco legal que regula a estas instituciones en todo cuanto fuere aplicable según su naturaleza jurídica.⁶

En la actualidad en el Ecuador existen **4 Bancos Públicos**, que son:

- Banco Nacional de Fomento
- Banco Ecuatoriano de la Vivienda
- Banco del Estado
- Corporación Financiera Nacional

Para que puedan realizar las operaciones permitidas a las instituciones financieras privadas en el artículo 51 de la Ley, deberán obtener la autorización de la Junta Bancaria, previo informe de la Junta Monetaria.

1.4.2. SISTEMA NO BANCARIO:

El Sistema No Bancario en el Ecuador está conformado por las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas, Sociedades Financieras, Compañías de Seguros y Reaseguros, y otras Entidades Financieras como Almaceneras, Casas de Cambio, Compañías de Titularización y Tarjetas de Crédito.

1.4.2.1. COOPERATIVAS:

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada que ofrece créditos.

Las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, deberán tener como objeto social exclusivo la realización de esas actividades, quedarán sometidas a la aplicación de normas

⁶ Art. 1 de la Ley General de Instituciones Financieras

de solvencia y prudencia financiera y al control que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a dichas instituciones, en base a las normas que expida para el efecto.

Las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, podrán efectuar las operaciones previstas en el artículo 51 de la Ley General de Instituciones Financieras excepto:⁷

- a) Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior, o hacer adelantos sobre ellas;
- b) Efectuar por cuenta propia o de terceros operaciones con divisas, contratar reportos y arbitraje sobre éstas y emitir o negociar cheques de viajeros;
- c) Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra;
- d) Garantizar la colocación de acciones u obligaciones;
- e) Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior;
- f) Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil de acuerdo a las normas previstas en la Ley;

En la actualidad en el Ecuador existen **40** cooperativas (**ver anexo Nº 1.2**), que integran la asociación nacional de cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

1.4.2.2. MUTUALISTAS:

Las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda son instituciones cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, la construcción y al bienestar

⁷ Art. 3 del Reglamento a la Ley General de Inst. Financieras

familiar de sus asociados, que deberá evidenciarse en la composición de sus activos.

Las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda que realizan intermediación financiera con el público, deberán tener como objeto social exclusivo la realización de esas actividades, quedarán sometidas a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a dichas instituciones, en base a las normas que expida para el efecto.

Las mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda que realizan intermediación financiera con el público, podrán efectuar las operaciones previstas en el artículo 51 de la Ley General de Instituciones Financieras excepto:⁸

- a) Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior, o hacer adelantos sobre ellas;
- b) Efectuar por cuenta propia o de terceros operaciones con divisas, contratar reportos y arbitraje sobre éstas y emitir o negociar cheques de viajeros;
- c) Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra;
- d) Garantizar la colocación de acciones u obligaciones;

En la actualidad en el Ecuador existen **4** Mutualistas que ofrecen sus servicios, que se nombran a continuación:

- Mutualista Pichicha
- Mutualista Imbabura
- Mutualista Ambato
- Mutualista Azuay

⁸ Art. 3 del Reglamento a la Ley General de Inst. Financieras

1.4.2.3. SOCIEDADES FINANCIERAS:

Lo conforman las instituciones que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en facilitar las colocaciones de primeras emisiones de valores, operar con valores mobiliarios y brindar asesoría de carácter financiero.

Estas instituciones deberán tener como objeto social exclusivo la realización de las actividades propias de su razón social, no podrán captar recursos monetarios del público, excepto cuando se trate de la emisión de obligaciones en los términos de la Ley de Mercado de Valores y se someterán a las normas que prevé la Ley sobre creación, organización, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado.

Las Sociedades Financieras podrán efectuar todas las operaciones previstas en los artículos 51 y 53 de la Ley General de Instituciones Financieras, excepto:⁹

- a) Recibir recursos del público en depósitos a la vista. Los depósitos a la vista son obligaciones bancarias, comprenden los depósitos monetarios exigibles mediante la presentación de cheques u otros mecanismos de pago y registro; los de ahorro exigibles mediante la presentación de libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro; y, cualquier otro exigible en un plazo menor a treinta días. Podrán constituirse bajo diversas modalidades y mecanismos libremente pactados entre el depositante y el depositario;
- b) Conceder créditos en cuenta corriente, contratados o no;

En la actualidad en el Ecuador existen **10** Sociedades Financieras que ofrecen sus servicios (**ver anexo Nº 1.3**).

⁹ Art. 3 del Reglamento a la Ley General de Inst. Financieras

1.4.2.4. INSTITUCIONES DE SERVICIOS FINANCIEROS:

Las Instituciones de Servicios Financieros son:

- a) Almacenes Generales de Depósito;
- b) Compañías de Arrendamiento Mercantil;
- c) Compañías Emisoras o Administradoras de Tarjetas de Crédito;
- d) Casas de Cambio;
- e) Corporaciones de Garantía y Retrogarantía; y,
- f) Compañías de Titularización.

Estas instituciones deberán tener como objeto social exclusivo la realización de las actividades propias de su razón social, no podrán captar recursos monetarios del público, excepto cuando se trate de la emisión de obligaciones en los términos de la Ley de Mercado de Valores y se someterán a las normas que prevé la Ley sobre creación, organización, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado.

1.5. MARCO LEGAL:

El Marco Legal que sirve para las operaciones y funcionamiento de las Entidades del Sistema Financiero, están dadas principalmente por:

- La Ley General del Sistema Financiero
- Ley Orgánica de Régimen Monetario

Y las normas que de su aplicación se deriven.

1.5.1. LEY GENERAL DEL SISTEMA FINANCIERO:

La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, fue publicada en el Registro Oficial # 250 el 23 de enero del 2001.

Esta Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.

Para los propósitos de esta Ley, son instituciones financieras privadas los bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público. Los bancos y las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo se caracterizan principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero, en el cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito e inversión.¹⁰

La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero regula:

- La constitución y organización de las Instituciones del Sistema Financiero Privado.
- Las Oficinas de las Instituciones del Sistema Financiero Extranjero.
- Las Inversiones en el capital de Instituciones del Sistema Financiero Exterior.
- Al gobierno y administración de las Instituciones Financieras

¹⁰ Art. 2 Ley General del Sistema Financiero

- Al Capital y las Reservas
- Al Patrimonio Técnico
- Las operaciones, funcionamiento y atención al público
- A los activos y los límites de crédito
- A la contabilidad, información y publicidad.
- A las auditorías
- Al sigilo y reserva bancaria
- A los procedimientos a seguir
- A las Limitaciones, Prohibiciones y Sanciones
- A la regularización de las Instituciones con problemas
- A la disolución y liquidación de Instituciones
- A los mecanismos para el resguardo del crédito y los depósitos bancarios
- A la Superintendencia de Bancos y Seguros

1.5.2. LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN MONETARIO:

La Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, fue expedida mediante Decreto y publicada en la Ley de Emergencia No. 2, Suplemento de Registro Oficial No. 930 de mayo 7 de 1992, y reformada el registro oficial #383 el 24 de octubre del 2006.

Esta ley establece el régimen monetario del país, que bajo la conducción de la Junta Monetaria, es ejecutado por el Banco Central del Ecuador.

Los objetivos de esta ley son velar por la estabilidad de la moneda nacional y por la solvencia financiera externa del país, con la finalidad de contribuir al desarrollo de la economía, mediante la formulación y ejecución de las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria.

La Ley Orgánica de Régimen Monetario regula lo siguiente:

- La Moneda de Curso Legal
- Las Especies Monetarias

- Los Medios de Pago
- El Control de los Medios de Pago
- Las Operaciones de Mercado Abierto
- Tasas de Interés y Comisiones del Banco Central
- Las Relaciones con el Sistema Financiero
- Las Relaciones con el Estado
- La Publicación y Certificación de Tipos de Cambio
- Los Activos y Pasivos Internacionales.
- La Reserva Monetaria Internacional.
- La Reserva Monetaria de Libre disponibilidad
- La Política cambiaria.
- Banco Central – Objetivos y Personería
 - El Capital, Utilidades y Reservas
 - Los Órganos de Dirección, Administración y Control del Banco Central.
 - Las Operaciones con el Sector Público
 - Las Prohibiciones al Banco Central
 - Las Disposiciones Generales al Régimen Monetario.
 - Normas que regulan el Banco del Estado
 - Al Gobierno y la Administración

1.6. VOLUMEN DE LAS OPERACIONES ACTIVAS DEL SISTEMA FINANCIERO:

Las Operaciones Activas del Sistema Financiero están estrechamente ligadas con la colocación de crédito en el mercado, dividiéndose en:

- Crédito Comercial
- Crédito Consumo
- Crédito Vivienda
- Crédito de Microempresa

1.6.1. CRÉDITO COMERCIAL:

Los Créditos Comerciales son todos aquellos créditos otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo financiamiento está dirigido al fortalecimiento de la actividad productiva y mercantil de pequeña y mediana escala, en los sectores de comercio, servicios profesionales, servicios de transporte, turismo, industria y manufactura, exportación, construcción, comunicaciones, agricultura, ganadería y otras actividades.

Tabla No. 1.1:

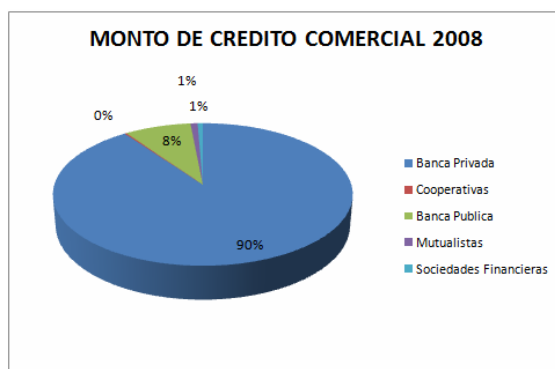
NUMERO DE OPERACIONES Y MONTO DE CREDITO COMERCIAL OTORGADO
(en dólares)

	2006		2007		2008	
	# de operaciones	Valor	# de operaciones	Valor	# de operaciones	Valor
Banca Privada	413.505	6.298.663.392,00	438.277	6.670.483.624,00	461.259	8.753.304.241,00
Cooperativas	269	8.880.104,73	285	12.366.135,85	350	20.625.214,63
Banca Publica	39.135	337.758.588,00	60.660	515.534.311,00	55.567	797.617.798,00
Mutualistas	532	27.193.021,55	582	60.467.019,70	600	85.065.609,50
Sociedades Financieras	4.736	88.180.108,00	2.663	58.924.166,00	1.642	62.085.333,50
TOTAL	458.177	6.760.675.214	502.467	7.317.775.257	519.418	9.718.698.197

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: Marcelo Jara

GRAFICO Nº 1.2: Monto de Crédito Comercial 2008



Fuente: www.superban.gov.ec

Elaboración: Marcelo Jara

El Grafico Nº 1.2 presenta la distribución del crédito comercial en el Sistema Financiero al 2008, el cual se concentra en la Banca Privada con un 90% de participación, al colocar 9.718.698.197 de dólares en el Sistema, seguido por la Banca Pública, con un porcentaje de participación del 8% y el 2% restante se lo divide entre las Sociedades Financieras, Mutualistas y Cooperativas.

1.6.2. CRÉDITO DE CONSUMO:

Los Créditos de Consumo son los créditos otorgados a personas naturales, destinados a la adquisición de bienes de consumo duradero u ocasional, o a pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por este al promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales.

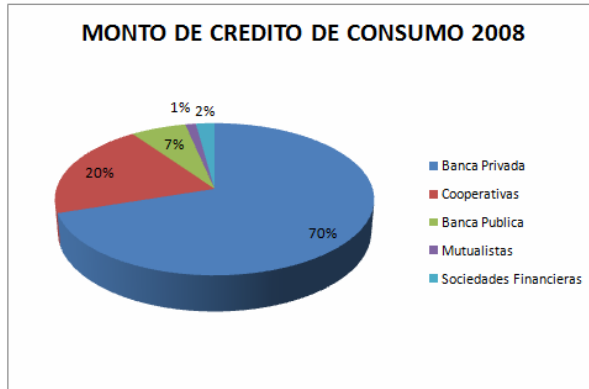
Tabla No. 1.2:
NUMERO DE OPERERACIONES Y MONTO DE CREDITO DE CONSUMO
OTORGADO
(en dólares)

	2006		2007		2008	
	# de operaciones	Valor	# de operaciones	Valor	# de operaciones	Valor
Banca Privada	1.996.917	1.397.491.712,00	780.074	1.198.705.403,80	892.968	1.452.010.691,50
Cooperativas	121.271	281.571.463,59	122.454	327.300.871,70	128.533	421.620.119,66
Banca Publica	20.954	61.022.131,00	21.954	82.062.062,00	30.569	132.610.744,00
Mutualistas	3.816	17.994.095,80	3.393	18.506.186,60	4.620	25.254.900,40
Sociedades Financieras	6.699	62.303.994,00	5.519	39.807.730,32	3.696	44.697.343,00
TOTAL	2.149.657	1.820.383.396	933.394	1.666.382.254	1.060.386	2.076.193.799

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: Marcelo Jara

GRAFICO Nº 1.3: Monto de Crédito de Consumo 2008



Fuente: www.superban.gov.ec

Elaboración: Marcelo Jara

El Grafico № 1.3, al igual que el crédito comercial presenta una amplia concentración de colocación del crédito de consumo en el Sistema Financiero por la Banca Privada al 2008, con un porcentaje de participación del 70%, seguido por las Cooperativas con un 20%, dejando a las Sociedades Financieras, Mutualistas y a la Banca Pública con un 10%.

1.6.3. CRÉDITO DE VIVIENDA:

Los Créditos de Vivienda son los créditos otorgados a personas naturales, para la adquisición, construcción, reparación, mejoramiento de la vivienda propia con garantía hipotecaria cuya fuente de pago proviene de sueldos, salarios, honorarios, rentas, contratos de arrendamiento, pensiones jubilares.

Tabla No. 1.3:

NUMERO DE OPERACIONES Y MONTO DE CREDITO DE VIVIENDA OTORGADO

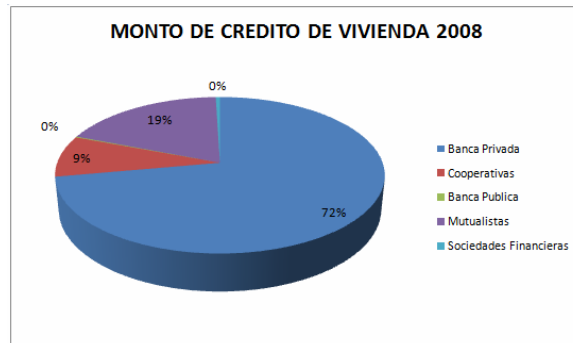
(en dólares)

	2006		2007		2008	
	# de operaciones	Valor	# de operaciones	Valor	# de operaciones	Valor
Banca Privada	12.592	402.431.742,99	11.987	441.246.487,91	13.972	514.859.659,00
Cooperativas	5.386	57.428.381,69	4.823	57.842.906,46	3.964	61.121.624,74
Banca Publica	3	13.790.861,00	1.154	6.688.823,00	408	1.283.271,00
Mutualistas	668	110.323.538,00	4.644	120.518.843,00	4.987	132.868.020,00
Sociedades Financieras	525	10.456.708,85	263	3.442.387,28	187	3.413.183,63
TOTAL	19.174	594.431.233	22.871	629.739.448	23.518	713.545.758

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: Marcelo Jara

GRAFICO № 1.4: Monto de Crédito de Vivienda 2008



Fuente: www.superban.gov.ec
 Elaboración: Marcelo Jara

El Gráfico No 1.4, presenta la colocación del crédito de vivienda en todo el Sistema Financiero al 2008, donde los Bancos Privados son los constantes dominantes con un 72% de participación, seguidos por las Mutualistas con un 19%, dejando a las Cooperativas, Sociedades Financieras y a la Banca Pública con un 9%.

1.6.4. CRÉDITO DE MICROEMPRESA:

Los Créditos de Microempresa son los créditos otorgados a personas naturales o jurídicas, o a un grupo de prestatarios con garantía, destinado a financiar actividades de micro empresas de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades. Para tal fin, se definen como microempresas a aquellas que alcanzan ventas anuales de hasta USD \$ 100.000.

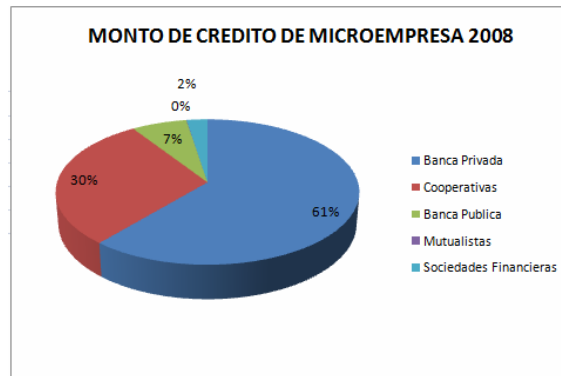
Tabla No. 1.4:
NUMERO DE OPERACIONES Y MONTO DE CREDITO DE MICROEMPRESA
OTORGADO
 (en dólares)

	2006		2007		2008	
	# de operaciones	Valor	# de operaciones	Valor	# de operaciones	Valor
Banca Privada	449.189	792.256.675,36	363.453	702.946.497,54	602.480	918.401.712,20
Cooperativas	77.826	328.902.462,72	90.898	391.171.250,78	123.772	444.102.604,18
Banca Publica	42	20.797,00	45.086	25.792.752,50	106.356	100.671.343,00
Mutualistas	48	129.295,00	68	60.216,00	148	563.933,00
Sociedades Financieras	102.559	66.671.336,80	128.236	81.968.647,90	20.935	37.869.117,00
TOTAL	629.664	1.187.980.567	627.741	1.201.939.365	853.691	1.501.608.709

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: Marcelo Jara

GRAFICO No 1.5: Monto de Crédito de Microempresa 2008



Fuente: www.superban.gov.ec

Elaboración: Marcelo Jara

El Gráfico Nº 1.5, presenta el amplio dominio de la Banca Privada en la colocación del crédito de Microempresa, con un 61% de participación en el Sistema al año 2008, seguido con un 30% por parte de las Cooperativas, dejando a la Banca Pública, Sociedades Financieras y Mutualistas con un 9%.

1.6.5. COLOCACIÓN DE CRÉDITO TOTAL POR PARTE DEL SISTEMA FINANCIERO:

Tabla No.1.5:

NUMERO DE OPERACIONES Y COLOCACION DE CREDITO TOTAL

(en dólares)

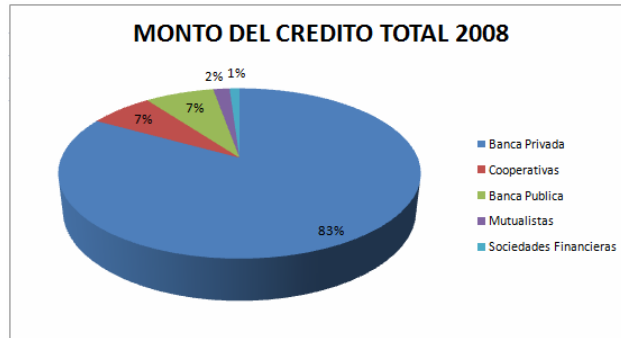
Instituciones	2006		2007		2008	
	# de operaciones	Valor	# de operaciones	Valor	# de operaciones	Valor
Banca Privada	2.872.203	8.890.843.522	1.593.791	9.013.382.013	1.970.680	11.638.576.304
Cooperativas	204.752	676.782.413	218.461	788.681.165	256.619	947.469.563
Banca Pública	60.134	412.592.377	128.854	630.077.949	192.900	1.032.183.156
Mutualistas	5.064	155.639.950	8.687	199.552.265	10.355	243.752.463
Sociedades Financieras	114.519	227.612.148	136.681	184.142.932	26.459	148.064.977
TOTAL	3.256.672	10.363.470.410	2.086.474	10.815.836.323	2.457.013	14.010.046.463

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: Marcelo Jara

El Gráfico Nº 1.6 nos presenta la participación de las Instituciones Financieras en el mercado, y como ha sido denominador común en todas las colocaciones de crédito la Banca Privada domina con un 83% de participación en el Sistema Financiero, seguido por la Banca Pública y las Cooperativas con un 7% cada una, dejando a la Mutualistas y Sociedades Financieras con un 2% y 1% respectivamente.

GRAFICO Nº 1.6: Monto del Crédito Total



Fuente: www.superban.gov.ec

Elaboración: Marcelo Jara

Tabla No. 1.6:
PORCENTAJES POR TIPO DE CREDITO
PERIODO 2006 - 2008

	COMERCIAL			CONSUMO			VIVIENDA			MICROEMPRESA		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Banca Privada	93%	91%	90%	77%	72%	70%	68%	70%	72%	67%	58%	61%
Cooperativas	0%	0%	0%	15%	20%	20%	10%	9%	9%	28%	33%	30%
Banca Publica	5%	7%	8%	3%	5%	6%	2%	1%	0%	0%	2%	7%
Mutualistas	0%	1%	1%	1%	1%	1%	19%	19%	19%	0%	0%	0%
Sociedades Financieras	1%	1%	1%	3%	2%	2%	2%	1%	0%	6%	7%	3%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: Marcelo Jara

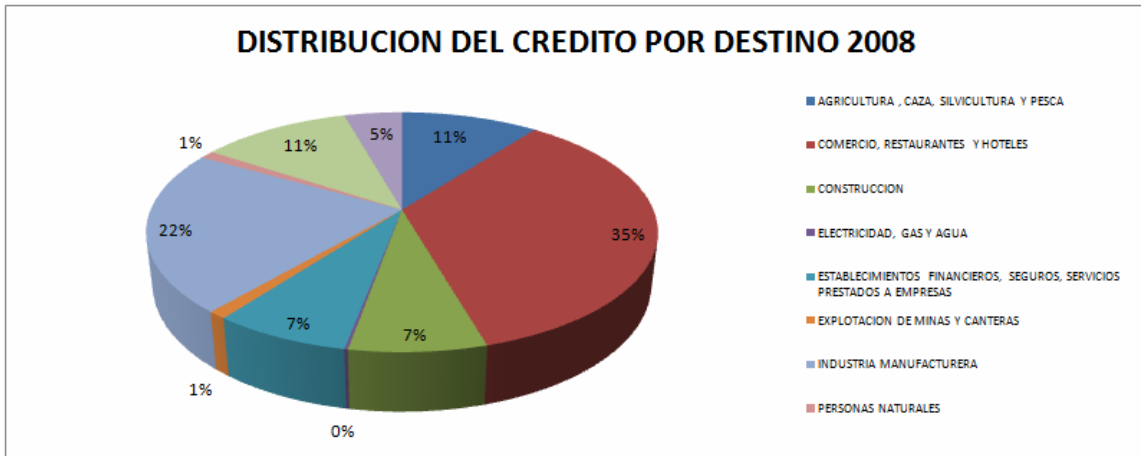
Tabla No. 1.7:
DISTRIBUCION DEL CREDITO TOTAL POR DESTINO
(en dólares)

	2008		
	# DE OPE	MONTO	%
AGRICULTURA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA	115.746	1.455.605.262	10%
COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	1.286.971	4.921.648.066	35%
CONSTRUCCION	70.963	1.021.316.557	7%
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	4.872	26.411.180	0%
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, SERVICIOS PRESTADOS A EMPRESAS	167.143	1.024.803.641	7%
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	9.920	140.360.671	1%
INDUSTRIA MANUFACTURERA	196.442	3.066.971.233	22%
PERSONAS NATURALES	51.169	148.550.811	1%
SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES	439.384	1.591.139.698	11%
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	114.404	613.239.343	4%
TOTAL	2.457.013	14.010.046.463	100%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: Marcelo Jara

GRAFICO Nº 1.7: Distribución del Crédito por Destino 2008



Fuente: www.superban.gov.ec

Elaboración: Marcelo Jara

El Grafico № 1.7 nos presenta la distribución por destino del Crédito otorgado por el Sistema Financiero, en el cual podemos determinar que el 35% de los créditos son para comercio, restaurantes y hoteles, seguido con un 22% por las industrias de manufactura. El destino de crédito menor otorgado es el de Agua, Gas y Electricidad con un 1% de la distribución.

1.7. VOLUMEN DE LAS OPERACIONES PASIVAS DEL SISTEMA FINANCIERO:

Las Operaciones Pasivas del Sistema Financiero están estrechamente ligadas con las captaciones de recursos a través de los clientes, es decir son las obligaciones con el público de las Instituciones Financieras.

Estas obligaciones se dividen en 3 tipos de depósitos:

- Depósitos a la Vista
 - Depósitos a Plazo
 - Depósitos Restringidos
- { Depósitos Monetarios (Ctas. Ctes.)
 Depósitos en Cuentas de Ahorros

1.7.1. DEPÓSITOS A LA VISTA:

Los Depósitos a la Vista son obligaciones que una Institución Financiera mantiene con el público y que pueden ser retirados en cualquier momento por parte cliente, mediante la presentación de un documento “a la vista”. Estos depósitos pueden ser en dinero, títulos o valores.

1.7.1.1. DEPÓSITOS MONETARIOS (CUENTAS CORRIENTES):

Los Depósitos Monetarios son las obligaciones bancarias en moneda nacional o extranjera exigibles a la vista mediante la presentación de cheques.

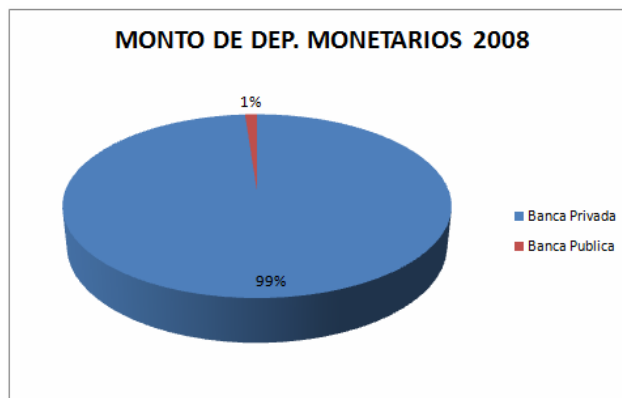
Tabla No. 1.8:
TOTAL CAPTACIONES DE DEPÓSITOS MONETARIOS (CTAS. CORRIENTES)
(en millones de dólares)

Instituciones	2006	2007	2008
Banca Privada	3.314,11	3.879,42	5.107,63
Cooperativas	-	-	-
Mutualistas	-	-	-
Sociedades Financieras	-	-	-
Banca Publica	72,32	72,47	59,87
TOTAL	3.386,43	3.951,89	5.167,50

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: Marcelo Jara

GRAFICO Nº 1.8: Monto de Depósitos Monetarios 2008



Fuente: www.superban.gov.ec

Elaboración: Marcelo Jara

El Grafico Nº 1.8, demuestra el dominio absoluto de la Banca Privada en las captaciones de Depósitos Monetarios en al año 2008, con un 99% de participación en el Sistema, dejando a la Banca Pública con el 1% del mercado.

1.7.1.2. DEPÓSITOS DE AHORRO:

Los depósitos en cuentas de ahorro brindan un manejo muy flexible del dinero, permitiendo depósitos y retiros en las cuentas en cualquier momento.

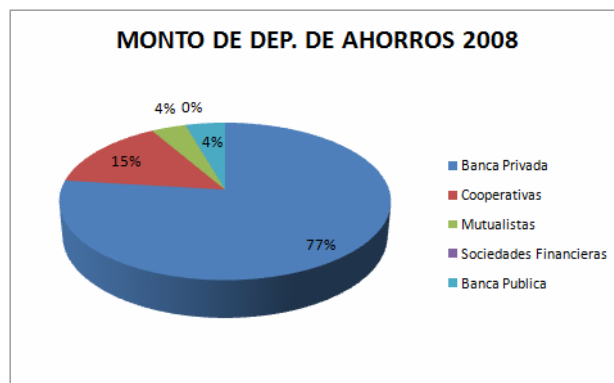
Tabla No. 1.9:
TOTAL CAPTACIONES DE DEPÓSITOS DE AHORROS
(en millones de dólares)

Instituciones	2006	2007	2008
Banca Privada	2.354,80	2.824,47	3.381,26
Cooperativas	379,13	530,70	645,06
Mutualistas	196,51	215,39	172,02
Sociedades Financieras	-	-	-
Banca Pública	94,30	133,35	196,34
TOTAL	3.024,74	3.703,91	4.394,68

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: Marcelo Jara

GRAFICO Nº 1.9: Monto de Depósitos de Ahorros 2008



Fuente: www.superban.gov.ec

Elaboración: Marcelo Jara

El Grafico Nº 1.9 presenta la participación del Sistema Financiero en los Depósitos de Ahorros en el año 2008, el cual es dominado por la Banca Privada con un 77% de los depósitos, seguido por las Cooperativas con un 15% de participación, dejando con un 8% a las Mutualistas y a la Banca Pública.

1.7.2. DEPÓSITOS A PLAZO:

Los depósitos a plazo son inversiones donde el cliente gana un interés de acuerdo a los montos y plazos negociados, con una tasa de interés nominal fija por el periodo acordado.

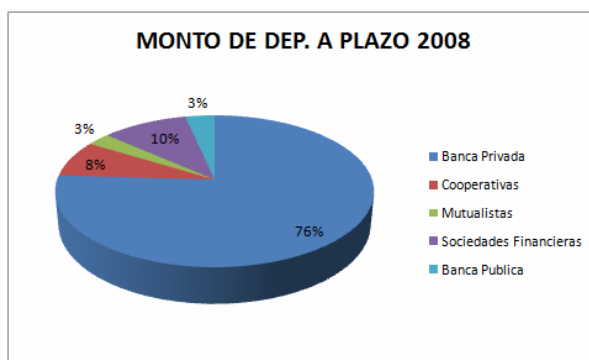
Tabla No. 1.10:
TOTAL CAPTACIONES DE DEPÓSITOS A PLAZO
(en millones de dólares)

Instituciones	2006	2007	2008
Banca Privada	2.785,54	3.167,18	3.901,75
Cooperativas	210,27	302,04	399,74
Mutualistas	176,34	213,21	141,57
Sociedades Financieras	302,81	343,24	519,23
Banca Publica	61,31	40,02	177,20
TOTAL	3.536,27	4.065,69	5.139,49

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: Marcelo Jara

GRAFICO Nº 1.10: Monto de Depósitos a Plazo 2008



Fuente: www.superban.gov.ec

Elaboración: Marcelo Jara

El Grafico № 1.10, presenta la distribución de los depósitos a plazo al 2008, en el cual la Banca Privada posee un amplio dominio con un 76% de la participación, seguido por las Sociedades Financieras con un 10% del mercado, dejando a las Cooperativas con un 8% y a las Mutualistas y Banca Pública con un 6%.

1.7.3. DEPÓSITOS RESTRINGIDOS:

Son depósitos transferibles registrados en cuentas de los depositantes, pero que no pueden girarse o retirarse hasta que se haya culminado el propósito por el cual fueron restringidos.

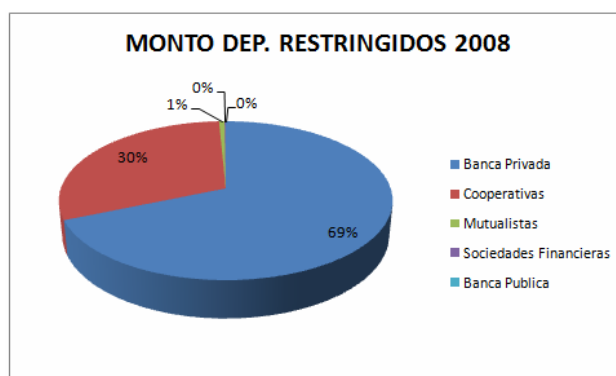
Tabla No. 1.11:
TOTAL CAPTACIONES DE DEPÓSITOS RESTRINGIDOS
(en millones de dólares)

Instituciones	2006	2007	2008
Banca Privada	85,40	156,58	199,51
Cooperativas	78,85	96,94	88,72
Mutualistas	0,80	1,49	1,79
Sociedades Financieras	0,10	0,33	0,39
Banca Publica	-	-	-
TOTAL	165,15	255,34	290,41

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: Marcelo Jara

GRAFICO № 1.11: Monto de Depósitos Restringidos 2008



Fuente: www.superban.gov.ec

Elaboración: Marcelo Jara

El Gráfico No 1.11 presenta la distribución de los depósitos restringidos en el Sistema Financiero con una participación del 69% de la Banca Privada, seguido con un 30% por las Cooperativas, dejando con un 1% a las Mutualistas y Sociudades Financieras.

**Tabla No. 1.12:
PORCENTAJE DE DEPÓSITOS
PERIODO 2006 – 2008**

	DEP. MONETARIOS			DEP. DE AHORROS			DEP. A PLAZO			DEP. RESTRINGIDOS		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Banca Privada	98%	98%	99%	78%	76%	77%	79%	78%	76%	52%	61%	69%
Cooperativas	-	-	-	13%	14%	15%	6%	7%	8%	48%	38%	31%
Mutualistas	-	-	-	6%	6%	4%	5%	5%	3%	0%	1%	1%
Sociudades Financieras	-	-	-	-	-	-	9%	8%	10%	0%	0%	0%
Banca Publica	2%	2%	1%	3%	4%	4%	2%	1%	3%	-	-	-

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: Marcelo Jara

1.8. CLIENTES DEL SISTEMA FINANCIERO:

En la actualidad el 47,75% de la población nacional es cliente del Sistema Financiero, dividiéndose en las 4 regiones naturales del Ecuador como son la Sierra, Costa, Oriente y Insular.

La población económicamente activa es la parte de la población dedicada a la producción de bienes y servicios en una sociedad, la conforman las personas mayores de 10 años que trabajaron al menos 1 hora a la semana, o aunque no

trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados).¹¹

Tabla No. 1.13: Población Económicamente Activa

2008	Población Económicamente Activa			
	SIERRA	COSTA	AMAZONICA	INSULAR
PEA*	2.392.246	2.153.071	204.909	11.253

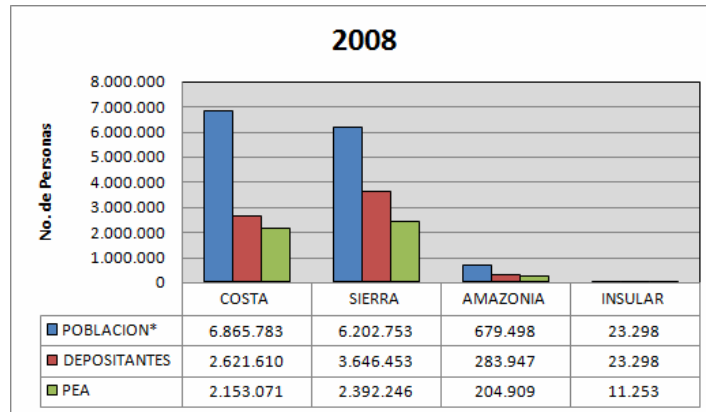
Nota: (*) Datos estimados por provincias de acuerdo al crecimiento proporcional entre los años 2001 – 2008. – Fuente: INEC

Tabla No. 14: Población vs. Depositantes del Sistema Financiero					
2008					
REGION	NACIONAL	COSTA	SIERRA	AMAZONIA	INSULAR
POBLACION*	13.771.332	6.865.783	6.202.753	679.498	23.298
DEPOSITANTES	6.575.308	2.621.610	3.646.453	283.947	23.298
%	47,75	38,18	58,79	41,79	100,00

Nota: (*) Datos estimados por provincias de acuerdo al crecimiento proporcional entre los años 2001 – 2008. – Fuente: INEC

Grafico Nº 1.12: Población, Depositantes y PEA

¹¹ www.ecuadorencifras.com



Fuente: www.superban.gov.ec

Elaboración: Marcelo Jara

El Grafico Nº 1.12 presenta una comparación entre el número de habitantes del Ecuador, el número de clientes del Sistema Financiero nacional y la población económicamente activa.

Por lo tanto, podemos estimar que 1 de cada 2 personas en el Ecuador son clientes del Sistema Financiero nacional.

1.9. POSICIÓN DEL BNF EN EL SISTEMA FINANCIERO:

1.9.1. PARTICIPACIÓN EN EL CONTEXTO NACIONAL:

Los bancos de desarrollo son un fuerte apoyo al Gobierno, que cumplen el propósito de otorgar el crédito de mediano y largo plazo que aparentemente los bancos comerciales privados no estaban dispuestos a conceder a los clientes difíciles (tales como la pequeña agricultura), que tampoco contaban con acceso amplio a los servicios del sistema bancario tradicional, pero que son considerados como sectores prioritarios por el Gobierno.

En nuestro país el principal banco de Desarrollo es el Banco Nacional de Fomento que es el que a través de sus operaciones de crédito fortalece el sector productivo, tomando en consideración que casi la tercera parte de los ingresos que genera el país provienen de la agricultura e industria, constituyéndose uno de los principales rubros del Producto Interno Bruto.

El Banco Nacional de Fomento es la Institución en el país que canaliza recursos hacia los sectores prioritarios de la economía a través de sus

operaciones de crédito, fomentando así elevados niveles de mano de obra, y convirtiéndose en un generador de empleo.

El Banco Nacional de Fomento en la actualidad ofrece a sus clientes la mayor red de cobertura dentro del territorio nacional, llegando con sus servicios a satisfacer las necesidades financieras de los principales sectores rurales en los que se encuentran gran parte de los clientes del banco.

Por lo expuesto se puede concluir que el Banco Nacional de Fomento es un pilar básico de apoyo en el desarrollo nacional, otorgando créditos y asesoría técnica a los sectores prioritarios de la economía nacional así como también brindando una amplia gama de servicios bancarios a sus clientes, ya sea como Banca de Desarrollo vía colocaciones, como Banca Comercial vía captaciones y como Banca Corresponsal al ser el Depositario y Recaudador del Estado.

1.9.2. PARTICIPACIÓN DEL BNF FRENTE A LAS DEMÁS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO:

La Cartera de Créditos de la Banca Pública y Privada asciende a 10.541.322.000 millones, en los cuales el BNF participa con el 5.31% equivalente a 559.995.000 millones ubicándose en el 7mo lugar entre todos los Bancos del Sistema Financiero.

Tabla No.1.15: Cartera de Créditos (miles de dólares)

CARTERA DE CREDITOS			
BANCO	VALOR	%	ORDEN
PICHINCHA	2.864.889	27,18%	1
GUAYAQUIL	1.067.097	10,12%	2
PACIFICO	778.287	7,38%	3
INTERNACIONAL	727.157	6,90%	4
BOLIVARIANO	684.213	6,49%	5
PRODUBANCO	648.278	6,15%	6
BNF	559.995	5,31%	7
BEDE	438.181	4,16%	8
AUSTRO	419.262	3,98%	9
CFN	386.755	3,67%	10
MM J ARTEAGA	307.054	2,91%	11
PROCREDIT	224.287	2,13%	12
SOLIDARIO	223.618	2,12%	13
G RUMIÑAHUI	202.855	1,92%	14
MACHALA	188.765	1,79%	15
UNIBANCO	186.534	1,77%	16
LLOYDS BANK	126.601	1,20%	17
LOJA	124.396	1,18%	18
CITIBANK	106.306	1,01%	19
AMAZONAS	65.695	0,62%	20
TERRITORIAL	52.801	0,50%	21
CAPITAL	44.127	0,42%	22
BEV	42.339	0,40%	23
FINCA	31.448	0,30%	24
C DE MANABI	12.198	0,12%	25
LITORAL	12.019	0,11%	26
DELBANK	7.260	0,07%	27
COFIEC	6.424	0,06%	28
SUDAMERICANO	2.483	0,02%	29
TOTAL	10.541.322	100%	

Los Depósitos a la Vista de la Banca Pública y Privada haciende a 9.412.295.000 millones, en los cuales el BNF participa con el 3.49% equivalente a 328.584.000 millones ubicándose en el 8vo lugar entre todos los Bancos del Sistema Financiero.

Tabla No.1.16: Depósitos a la Vista (en miles de dólares)

DEP. A LA VISTA			
BANCO	VALOR	%	ORDEN
PICHINCHA	2.871.558	30,51%	1
GUAYAQUIL	1.079.664	11,47%	2
PRODUBANCO	1.013.974	10,77%	3
PACIFICO	947.163	10,06%	4
BOLIVARIANO	770.482	8,19%	5
INTERNACIONAL	694.701	7,38%	6
AUSTRO	371.253	3,94%	7
BNF	328.584	3,49%	8
G RUMINAHUI	235.540	2,50%	9
MACHALA	232.310	2,47%	10
CITIBANK	226.892	2,41%	11
MM J ARTEAGA	212.997	2,26%	12
LOJA	144.045	1,53%	13
LLOYDS BANK	55.686	0,59%	14
PROCREDIT	42.568	0,45%	15
SOLIDARIO	32.825	0,35%	16
C DE MANABI	31.078	0,33%	17
AMAZONAS	29.752	0,32%	18
UNIBANCO	26.255	0,28%	19
TERRITORIAL	23.958	0,25%	20
BEV	16.142	0,17%	21
LITORAL	11.660	0,12%	22
CAPITAL	7.136	0,08%	23
DELBANK	3.004	0,03%	24
SUDAMERICANO	1.727	0,02%	25
COFIEC	1.130	0,01%	26
FINCA	212	0,00%	27
CFN	0	0,00%	28
BEDE	0	0,00%	29
TOTAL	9.412.295	100%	

Los Activos de la Banca Pública y Privada haciende a 18.612.863.000 millones, en los cuales el BNF participa con el 4.47% equivalente a 832.260.000 millones ubicándose en el 7mo lugar entre todos los Bancos del Sistema Financiero.

Tabla No.1.17: Activos (en miles de dólares)

ACTIVO			
BANCO	VALOR	%	ORDEN
PICHINCHA	4.451.681	23,92%	1
GUAYAQUIL	2.160.268	11,61%	2
PACIFICO	1.753.569	9,42%	3
PRODUBANCO	1.633.438	8,78%	4
BOLIVARIANO	1.318.136	7,08%	5
INTERNACIONAL	1.245.462	6,69%	6
BNF	832.260	4,47%	7
CFN	658.501	3,54%	8
AUSTRO	654.317	3,52%	9
BEDE	559.455	3,01%	10
MM J ARTEAGA	468.269	2,52%	11
G RUMIÑAHUI	371.749	2,00%	12
MACHALA	362.044	1,95%	13
CITIBANK	314.850	1,69%	14
SOLIDARIO	306.995	1,65%	15
PROCREDIT	294.421	1,58%	16
UNIBANCO	265.294	1,43%	17
LOJA	212.560	1,14%	18
LLOYDS BANK	194.766	1,05%	19
BEV	138.803	0,75%	20
AMAZONAS	109.127	0,59%	21
TERRITORIAL	103.056	0,55%	22
CAPITAL	70.288	0,38%	23
C DE MANABI	40.668	0,22%	24
FINCA	37.920	0,20%	25
LITORAL	19.490	0,10%	26
DELBANK	14.469	0,08%	27
COFIEC	12.380	0,07%	28
SUDAMERICANO	8.625	0,05%	29
TOTAL	18.612.863	100%	

El Patrimonio de la Banca Pública y Privada hace a 2.797.561.000 millones, en los cuales el BNF participa con el 13.36% equivalente a 373.692.000 millones ubicándose en el 3er lugar entre todos los Bancos del Sistema Financiero.

Tabla No.1.18: Patrimonio (en miles de dólares)

PATRIMONIO			
BANCO	VALOR	%	ORDEN
PICHINCHA	461.025	16,48%	1
CFN	440.031	15,73%	2
BNF	373.692	13,36%	3
PACIFICO	270.085	9,65%	4
BEDE	210.932	7,54%	5
GUAYAQUIL	174.443	6,24%	6
PRODUBANCO	153.766	5,50%	7
INTERNACIONAL	116.129	4,15%	8
BOLIVARIANO	112.640	4,03%	9
BEV	73.125	2,61%	10
AUSTRO	56.661	2,03%	11
UNIBANCO	48.139	1,72%	12
SOLIDARIO	36.976	1,32%	13
PROCREDIT	36.119	1,29%	14
MM J ARTEAGA	33.193	1,19%	15
MACHALA	32.043	1,15%	16
CITIBANK	28.955	1,04%	17
LLOYDS BANK	26.006	0,93%	18
G RUMIÑAHUI	21.498	0,77%	19
LOJA	18.912	0,68%	20
CAPITAL	11.759	0,42%	21
AMAZONAS	11.382	0,41%	22
FINCA	10.209	0,36%	23
COFIEC	8.422	0,30%	24
TERRITORIAL	8.189	0,29%	25
DELBANK	7.340	0,26%	26
C DE MANABI	6.282	0,22%	27
SUDAMERICANO	6.066	0,22%	28
LITORAL	3.540	0,13%	29
TOTAL	2.797.561	100%	

Después del análisis realizado al Sistema Financiero nacional podemos concluir que la Banca Privada es el amplio dominador del Sistema, con una participación en la colocación de Créditos que supera el 80%, dejando a las

demás Instituciones del Sistema con el 20% dividido entre Cooperativas, Mutualistas, Sociedades Financieras y la Banca Pública.

En cuanto a las captaciones no es la excepción, la Banca Privada maneja un porcentaje del 64% del mercado, dejando a las Cooperativas en segundo lugar, con un 35%.

CAPITULO II

ANALISIS DEL BNF

2.1. RESEÑA HISTÓRICA:¹²

En la década de los años veinte, el Ecuador atravesaba por la crisis económica más larga y aguda, desde su nacimiento como República. Desde el punto de vista monetario, la falta de un Banco Central ocasionaba emisiones incontroladas de moneda; por otro lado, la Ley Monetaria de 1914, facilitaba el abuso de esas emisiones. Llegó la Misión Kemmerer, logrando importantes transformaciones en el manejo de la economía y del estado como la creación del Banco Central del Ecuador y de organismos de control como la Contraloría General del Estado y la Superintendencia de Bancos.

Los sectores comercial e industrial contaron desde entonces con mayores posibilidades de acceso a operaciones crediticias. No ocurría lo mismo con el campo agropecuario, cuyos actores atravesaban situaciones difíciles por falta de recursos y de apoyo a sus iniciativas y esfuerzos.

En estas circunstancias el Gobierno del Doctor Isidro Ayora, mediante Decreto Ejecutivo del 27 de enero de 1928 publicado en el Registro Oficial No. 552 del mismo mes y año, crea el Banco Hipotecario del Ecuador. Que inicia su funcionamiento el 4 de marzo de 1928, con un capital autorizado de 15 millones y pagado de ocho. Se constituyó como sociedad anónima de derecho privado, con nombre de Banco Hipotecario del Ecuador, siendo el Gobierno el mayor accionista, eligiendo tres de los siete miembros del directorio; los cuatro restantes, representaban a grupos de accionistas privados de bancos nacionales, extranjeros y de la Fosforera Nacional. Su presidente fue el señor Luis A. Garbo y entre sus principales funcionarios contaban los señores Luis Napoleón Dillon, Mariano Bustamante, Dr. Luis Alberto Garbo y Dr. Agustín Cueva.

¹² www.bnf.fin.ec/?s=1

La condición de sociedad anónima la mantuvo hasta 1937, año en que se transformó en institución privada con finalidad social y pública, autónoma y sujeta a su propia Ley y Estatutos, forma jurídica que la mantiene hasta la presente fecha.

Sucesivas reformas fueron cambiando su estructura hasta que el 14 de octubre de 1943 se expidió la ley que transformó al Banco Hipotecario en el Banco Nacional de Fomento Provincial, la misma que fue publicada en el Registro Oficial No. 942 con fecha 20 de octubre de 1943, durante la administración del Dr. Carlos Alberto Arroyo del Río, Presidente Constitucional de la República del Ecuador.

El Banco Nacional de Fomento Provincial se crea con domicilio y Casa Matriz en la ciudad de Quito, con la obligación de establecer por lo menos un Banco Provincial Asociado en cada uno de las provincias de la república, excepto las orientales las que serían atendidas por el banco de la provincia del interior que sea colindante, y el Archipiélago sería atendido por el banco de la provincia del Guayas. Se crea con un capital de cien millones de sucres con las siguientes finalidades:

- Fomentar la producción agrícola y ganadería de cada provincia.
- Fomentar la industria nacional, especialmente la pequeña industria.
- Mejorar los medios de cultivo.
- Divulgar las enseñanzas técnicas y la experimentación agrícola, para que la producción se realice en las mejores condiciones posibles.
- Organizar y financiar cooperativas agrícolas e industriales en todos los aspectos.

Las operaciones que el Banco Nacional de Fomento Provincial estaba facultado a realizar para la consecución de sus fines eran:

- Otorgar crédito en todas sus formas, con un plazo de hasta diez años.

- Recibir depósitos en cuenta corriente, a plazo y de ahorro por las que el banco pagaría interés.
- Emisión de cédulas y bonos.
- Importación y venta de maquinaria agrícola e industrial, semillas, fertilizantes y artículos de primera necesidad.

La administración del Banco Nacional de Fomento Provincial estaba constituido por un Directorio Central, integrado por ocho miembros, cinco de los cuales debería residir en Quito y tres en Guayaquil; un Directorio Local para cada uno de los Bancos Provinciales Asociados el mismo que estaría compuesto por tres miembros, el primero será designado por el Directorio Central y los dos restantes por los accionistas locales como son el Banco Central del Ecuador y el Gobierno Nacional, y por Agentes Cantonales elegidos por los Directorios locales de los respectivos bancos locales provinciales.

El Consejo de Economía con la concurrencia de un delegado de la Casa Matriz del Banco Hipotecario del Ecuador y otro de la Sucursal Mayor Guayaquil dictaron los estatutos del Banco Nacional de Fomento Provincial, los mismos que fueron aprobados por la Superintendencia de Bancos.

En julio de 1944 se dictó la Ley de Organización del Sistema de Crédito de Fomento que es la base del sistema que actualmente está rigiendo.

La misión Curran en el año de 1958 y la del Banco Interamericano de Desarrollo en 1964, así como los estudios realizados por los expertos nacionales, determinaron la introducción de varias reformas que permitieron configurar la actual organización del Banco Nacional de Fomento, cuya Ley Orgánica dictada el 24 de noviembre de 1964, tuvo vigencia desde el primero de diciembre del mismo año. En virtud de esta Ley se unificó el anterior sistema de Crédito de Fomento, que contaba con una Casa Matriz y Bancos Provinciales Autónomos, en una sola institución, mediante la transformación de los Bancos Provinciales en sucursales dependientes directamente de la Casa Matriz.

Mediante Decreto No. 327 del 28 de marzo de 1974, publicado en el Registro Oficial No. 526 del 3 de abril del mismo año, se expide la nueva Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento, que es la que actualmente está en vigencia.

De acuerdo con la Ley promulgada el 28 de marzo de 1974, el Banco Nacional de Fomento es una entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública, con personería jurídica y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones.

Posteriormente con la Ley para la Promoción de la Inversión y de la Participación Ciudadana publicada en el Registro Oficial No. 144 del viernes 18 de agosto del 2000, en el Título 18, De las reformas a la Ley del Banco Nacional de Fomento, en el Artículo 125 dice: Refórmese el artículo 3 de esta Ley, de la siguiente manera: El literal a) dirá: Otorgar crédito para el fomento de la producción y comercialización, preferentemente para los pequeños y medianos productores agropecuarios, pequeños industriales, artesanos, pescadores artesanales, así como propietarios de pequeños agro-negocios, o turísticos, sean personas naturales o jurídicas. El literal h) dirá: estimular el desarrollo de cooperativas u otras organizaciones comunitarias, mediante la concesión de crédito. Además se añaden los siguientes literales: i) Incrementar la creación de pequeños almacenes o centros de comercialización de productos agropecuarios, así como financiar la importación de insumes que éstos realicen, m). Establecer convenios de cooperación con organizaciones no gubernamentales, siempre que los objetivos de tales convenios sean afines con los objetivos del Banco. Con igual fin, se podrá también conceder crédito para microempresas, actuando estas organizaciones no gubernamentales como bancos de primer piso, si estuvieren autorizadas legalmente para el efecto, n). Además de las operaciones señaladas en este artículo, el Banco podrá efectuar todas las operaciones contempladas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, incluidas las de Comercio Exterior.

Estas y más reformas a la Ley le da al Banco Nacional de Fomento poder y estabilidad en la toma de decisiones.

La autonomía del Banco Nacional de Fomento, está plenamente garantizada en la Constitución política vigente, y la institución, en todas sus operaciones, sólo ésta sujeta al control de la Superintendencia de Bancos.

El objeto fundamental del Banco es: "Estimular y acelerar el desarrollo socio-económico del Ecuador, mediante una amplia y adecuada actividad crediticia".

En el Suplemento del Registro Oficial No.196 del 23 de octubre del 2007, se publicó la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento.

Con las reformas el Directorio quedó integrado por nueve vocales:

- a.- El Presidente de la República o su delegado, quien lo presidirá;
- b.- El Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, o su delegado;
- c.- El Ministro de Economía y Finanzas o su delegado;
- d.- El Ministro de Turismo o su delegado;
- e.- El Ministro de Industrias y Competitividad o su delegado;
- f.- Un representante de la Federación de Cámaras de Agricultura;
- g.- Un representante del sector artesanal;
- h.- Un representante de la Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria del Ecuador;
- i.- Un representante de la Federación de Ganaderos del Ecuador.

El BNF tiene nuevas atribuciones, después que el Congreso Nacional se allanó al veto parcial del Ejecutivo en las reformas a la Ley de esta institución financiera.

En las reformas también se establece que el crédito se ampliará a los sectores agricultor, minero, forestal, pesquero y turístico. De igual manera se definieron los tipos de crédito que se otorgarán para el fomento y desarrollo, comercial, de consumo y micro crédito.

La nueva Ley exige al Estado que implemente los seguros como mecanismo de protección contra riesgos y contingencias que puedan afectar el pago de los créditos al Banco. Este seguro deberá estar cubierto con el aporte del Estado y el beneficiario del crédito. El aporte estatal, según determina la ley aprobada, se hará con cargo al Fondo de Ahorro y Contingencias.

2.2. FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN:

El Banco Nacional de Fomento, es una Institución Financiera de desarrollo, cuyo único accionista es el Gobierno, que busca el crecimiento sostenido de la economía en un marco de equidad social y cuya finalidad es el otorgamiento de créditos a los sectores prioritarios de cada gobierno, contribuyendo a sustentar las áreas: política, económica y social. Los recursos financieros se deben trasladar de manera eficiente hacia los sectores productivos menos beneficiados del mercado, capaces de generar riqueza, empleo y desarrollo en áreas de especial importancia.

La delicada situación por la que el Banco ha atravesado recientemente y que está siendo superada coyunturalmente, más allá de las causas estructurales que la generaron, nos ha conducido a un único hecho cierto: la necesidad de asumir el reto de redefinir el papel de nuestra institución, y la posibilidad de hacerlo en términos humanos y tecnológicos, más allá de los temores lógicos que todo reto genera, es la única alternativa que le queda al BNF.

2.2.1. VISIÓN:

"Ser modelo de la banca de desarrollo e instrumento que impacte a las personas insertándolas en el desarrollo productivo, mejorando su calidad de

vida, disminuyendo la migración, evitando la desintegración familiar, sembrando juntos un mejor país".¹³

2.2.2. MISIÓN:

“Brindar productos y servicios financieros competitivos e intervenir como ejecutor de la política de gobierno para apoyar a los sectores productivos y a sus organizaciones, contribuyendo al desarrollo socio – económico del país.”¹⁴

2.2.3. VALORES INSTITUCIONALES:

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

2.2.4. OBJETIVOS:

¹³ Plan Estratégico del BNF 2006 - 2010

¹⁴ Plan Estratégico del BNF 2006 - 2010

En el mismo Plan Estratégico se definen también los objetivos Generales de la Institución, divididos en 3 líneas, que son¹⁵:

Línea I: Política económica orientada hacia la producción, hacia el empleo y con sustentabilidad en el tiempo:

Objetivo 1: Fortalecer el sistema de crédito.

Objetivo 2. Fortalecer la estructura financiera del BNF para lograr la autosostenibilidad.

Objetivo 3. Incrementar anualmente en 2% el índice de satisfacción del cliente externo

Línea II: Reestructuración política e institucional:

Objetivo 4. Generar una propuesta de reforma a la Ley Orgánica del BNF y de la actualización de la normativa para la gestión institucional.

Objetivo 5. Lograr que la gestión institucional se fundamente en procesos.

Objetivo 6. Lograr la implantación de un sistema de calidad para obtener una certificación internacional.

Objetivo 7. Implantar un sistema integral de administración de riesgos.

Objetivo 8. Cumplir y eliminar las causas que originaron el Plan de Regularización del BNF.

Objetivo 9. Fortalecer el sistema de control interno.

Objetivo 10: Implantar el sistema tecnológico integrado.

Línea III: Fortalecimiento del capital humano de Ecuador:

Objetivo 11: Incrementar anualmente en 2% el índice de satisfacción laboral.

¹⁵ Plan Estratégico del BNF 2006 - 2010

2.3. ESTRATEGIAS:¹⁶

Objetivo general 1: Fortalecer el sistema de crédito:

1. Fortalecer el área de crédito.
2. Desarrollar programas de capacitación.
3. Implementar el sistema automatizado de calificación y evaluación del sujeto de crédito.
4. Mejorar la calidad de la cartera.
5. Crear un sistema de información crediticia.
6. Generar nuevos productos y servicios de crédito.
7. Fortalecer el sistema de seguro de crédito.
8. Actualizar la normativa de crédito.
9. Establecer que quienes conceden el crédito se responsabilicen de la recuperación (política).
10. Establecer un sistema de evaluación por resultados (política de RRHH).
11. Establecer un sistema de incentivos para buenos clientes.

Objetivo general 2: Fortalecer la estructura financiera del BNF para lograr la autosostenibilidad:

1. Generar proyectos para captar recursos.
2. Concretar alianzas estratégicas para la consecución de recursos.
3. Crecimiento de los activos productivos.

¹⁶ Plan Estratégico del BNF 2006 - 2010

4. Fortalecer la gestión de recuperación de cartera.
5. Vender activos improductivos.
6. Gestionar la capitalización oportuna del BNF.
7. Minimizar el riesgo operativo.
8. Racionalizar el gasto.
9. Diversificar ingresos operacionales.
10. Establecer tasas diferenciadas para productos activos y pasivos de acuerdo al riesgo.
11. Administrar la liquidez eficientemente.
12. Asignar selectivamente los recursos.

Objetivo general 3: Incrementar anualmente en 2% el índice de satisfacción del cliente externo:

1. Establecer un sistema de medición de la satisfacción.
2. Crear una cultura de calidad orientada a servir al cliente.
3. Desarrollar programas de capacitación.
4. Desarrollar programas para cambiar la cultura organizacional.
5. Crear nuevos productos y servicios.
6. Fortalecer las relaciones con gremios y clientes.
7. Establecer un sistema de asesoramiento e información al cliente.
8. Mejorar la infraestructura de las oficinas.
9. Reducir los tiempos de los trámites.
10. Asignar oportunamente los recursos.

Objetivo general 4: Generar una propuesta de reforma a la Ley Orgánica del BNF y de la actualización de la normativa para la gestión institucional:

1. Gestionar la aprobación de la propuesta de reforma a la Ley Orgánica del BNF en el Directorio.
2. Presentar la propuesta a la Presidencia de la República para el trámite urgente.
3. Realizar gestiones con el Congreso Nacional para informar sobre la importancia de la reforma y su aprobación.
4. Gestionar la actualización y aprobación de la normativa interna.

Objetivo general 5: Lograr que la gestión institucional se fundamente en procesos:

1. Establecer un sistema enfocado en procesos.
2. Implantar los nuevos procesos definidos.
3. Incorporar herramientas tecnológicas para el funcionamiento por procesos.
4. Capacitar al personal en procesos.
5. Desarrollar programas de difusión e implantación de los nuevos procesos.
6. Aprovechar el apoyo de la alta administración para la implantación de procesos (política).
7. Conformar equipos de trabajo para la implantación de los procesos.
8. Inventariar los procesos que aún no están diseñados.
9. Involucrar a los funcionarios y empleados en los programas de implantación de procesos.
10. Elaborar e implantar el nuevo Manual Orgánico por Procesos 2006-2007.

Objetivo general 6: Lograr la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad para obtener una certificación internacional:

1. Identificar las certificadoras que existen en el país.
2. Establecer, implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad.
3. Formar a funcionarios como auditores internos certificados de calidad.
4. Conformar un Comité de Calidad.
5. Capacitar a los miembros del Comité de Calidad en las Normas ISO.

Objetivo general 7: Implantar un sistema integral de administración de riesgos:

1. Cumplir con las disposiciones de la Superintendencia de Bancos, relacionada a la administración integral de riesgos.
2. Crear una cultura de administración bancaria por riesgos.
3. Elaborar un mapa de riesgos.
4. Establecer políticas y procedimientos para identificar, evaluar, controlar y monitorear los riesgos.
5. Diseñar estándares de seguridad de sistemas de información y físicas del Banco.

Objetivo general 8: Cumplir y eliminar las causas que originaron el Plan de Regularización del BNF:

1. Completar el proceso de divulgación del contenido del Plan de Regularización.
2. Evaluar periódicamente el cumplimiento del plan de regularización.
3. Armonizar el plan de regularización con el plan estratégico institucional.
4. Cumplir con el Plan de Regularización para gestionar ante la Superintendencia de Bancos y Seguros el levantamiento respectivo.

Objetivo general 9: Fortalecer el sistema de control interno:

1. Identificar las áreas que requieren mayor control interno.
2. Definir las normas de control interno en cada una de las áreas.
3. Vigilar el cumplimiento de la normativa para la gestión institucional.
4. Establecer un sistema de gestión eficiente.
5. Cumplir estrictamente las recomendaciones de auditoría.
6. Implantar un sistema de rendición de cuentas.
7. Crear una cultura de control interno

Objetivo general 10: Incrementar anualmente en 2% el índice de satisfacción laboral:

1. Implantar un sistema técnico de recursos humanos por competencias.
2. Medir el clima laboral.
3. Actualizar los perfiles de los cargos por competencias.
4. Establecer los subsistemas de recursos humanos por competencias.
5. Implantar un sistema integral, unificado y centralizado de nómina.
6. Dotar a los funcionarios de las herramientas e instrumentos necesarios para realizar el trabajo.
7. Desarrollar un programa integral de capacitación para la profesionalización y actualización del recurso humano.
8. Formular políticas para la gestión de recursos humanos.

Objetivo general 11: Implantar el sistema tecnológico integrado:

1. Iniciar y concluir hasta diciembre de 2007 la implementación del sistema bancario integral de vanguardia del BNF a nivel nacional.
2. Lograr niveles de servicio a usuarios internos, que alcancen el 90% de satisfacción a diciembre 2007.
3. Proporcionar soluciones informáticas para implementar productos diferenciadores, que determine el comité permanente de Mercadeo & Tecnología, enmarcados en el Plan Estratégico del BNF.
4. Obtener y mantener la certificación de Tecnología a diciembre del 2008.
5. Ejecutar planes de soluciones a problemas y necesidades emergentes y prioritarias del BNF, incluyendo el Plan Contingente.
6. Proporcionar las herramientas y la información para atender las recomendaciones de los Organismos de Control internos y externos.

2.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE BRINDA:

El Banco Nacional de Fomento en la actualidad cuenta con una serie de productos y servicios que de enumeran a continuación:

Productos

- Créditos
 - Pecuario
 - Transporte
 - Pesquero
 - Microcreditos
 - Agrícolas
 - Para tierras
 - Pequeña Industria
 - Maquinaria
 - Forestal
- Cuentas Corrientes y de Ahorros
- Cuentas Rotativas de Ingresos
- Cuentas Rotativas de Pagos
- Bono de Desarrollo Humano

- Depósitos Judiciales
- Depósitos a Plazo

Servicios

- Remesas Internas
- Giros al interior y exterior
- Cobranzas
- Remesas a la Banca Privada
- Pagos corporativos a través de la cuenta corriente
- Transferencias
- Intermediación Financiera
- Recaudación de Impuestos
- Banca Virtual
- Cajeros Automáticos
- Corresponsalía del Banco Central

2.5. FUNCIONES DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO:

En el Art. 3 de la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento lo faculta a realizar las siguientes funciones:¹⁷

- Otorgar crédito a las personas naturales o jurídicas que se dediquen al fomento, producción y comercialización, preferentemente de actividades agropecuarias, acuícolas, mineras, artesanales, forestales, pesqueras y turísticas, promoviendo la pequeña y mediana empresa, así como la microempresa;
- Recibir depósitos monetarios de plazo menor, de plazo mayor y de ahorro, y, a base de estos recursos, conceder crédito comercial;

¹⁷ Art. 3 Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento.

- Conceder garantías, operar con aceptaciones bancarias y llevar a cabo las demás actividades que la Ley General de Bancos permite efectuar a estas instituciones;
- Administrar y actuar como agente fiduciario de fondos especiales que se constituyan por parte del Gobierno y de entidades nacionales e internacionales de financiamiento, con fines específicos de fomento, en los sectores mencionados en el literal a) de este artículo, de conformidad con los respectivos contratos que, para el efecto, se celebren;
- Participar en la política nacional de estabilización de precios y colaborar con las entidades gubernamentales encargadas de la comercialización de productos de las actividades enunciadas en el literal a) de este artículo, para financiar las mismas;
- Estimular el desarrollo de cooperativas u otras organizaciones comunitarias, mediante la concesión de crédito;
- Promover y organizar empresas de abastecimiento de artículos necesarios para la producción agropecuaria, de la pesca, pequeña industria y artesanía;
- Colaborar con los organismos del Estado y otras instituciones que tengan a su cargo programas de asistencia técnica, para mejorar las condiciones de la agricultura, artesanía y pequeña industria;
- Desarrollar toda otra actividad que sea compatible con los objetivos del Banco, encaminada al mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador agrícola, artesanal e industrial;
- Incrementar la creación de pequeños almacenes o centros de comercialización de productos agropecuarios, así como financiar la importación de insumos que éstos realicen;
- Establecer convenios de cooperación con organizaciones no gubernamentales, siempre que los objetivos de tales convenios sean afines con los objetivos del Banco. Con igual fin, se podrá también conceder crédito para microempresas, actuando estas organizaciones no gubernamentales como bancos de primer piso, si estuvieren autorizadas legalmente para el efecto;

- Además de las operaciones señaladas en este artículo, el Banco podrá efectuar todas las operaciones contempladas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, incluidas las de comercio exterior.

2.6. SITUACIÓN FINANCIERA DEL BNF:¹⁸

2.6.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OPERATIVOS:

Tabla No. 2.1: ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	DIC - 2006	%	DIC - 2007	%	DIC - 2008	%
Ingresos Financieros	45.454,77	100%	47.790,43	100%	60.840,47	100%
(-) Egresos Financieros	8.363,53	18,40%	8.332,48	17,44%	8.334,43	13,70%
Margen Bruto Financiero	37.091,24	81,60%	39.457,96	82,56%	52.506,04	86,30%
Ingresos Operacionales	4.054,10	8,92%	4.046,53	8,47%	2.660,61	4,37%
(-) Egresos Operacionales	37.210,99	81,86%	39.235,77	82,10%	58.013,78	95,35%
Margen Ope. Antes de Prov.	3.934,35	8,66%	4.268,72	8,93%	-2.847,13	-4,68%
(-) Provisiones, Deprec y Am	11.076,44	24,37%	15.262,84	31,94%	41.211,05	67,74%
Margen Operacional Neto	-7.142,10	-15,71%	-10.994,12	-23,00%	-44.058,18	-72,42%
Otros Ingresos	10.731,65	23,61%	11.612,27	24,30%	14.379,74	23,64%
(-) Otras Perdidas y Gastos	3.589,55	7,90%	4.238,28	8,87%	8.010,00	13,17%
Resultado del Ejercicio	0,00	0,00%	-3.620,14	-7,58%	-37.688,44	-61,95%

Fuente: Banco Nacional de Fomento

Elaboración: Gerencia de Finanzas

De la estructura operacional registrada al mes de diciembre del 2008, merece destacarse los siguientes aspectos:

- a) El margen financiero es favorable equivalente al 86.30% del total de los ingresos, nivel superior al que registra todo el sistema financiero debido al bajo costo de fondeo producto de la estructura de sus captaciones; respecto a los niveles registrados a Diciembre 2007 este índice se mantiene.
- b) El margen operacional antes de provisiones, representa el -4.68% del total de ingresos, debido principalmente a los altos costos operativos que absorben el 95.35% de los Ingresos Financieros Totales. Las provisiones representan el 67.74% de los ingresos, lo que incide para que el margen operacional neto sea

¹⁸ Informe Gerencial a Diciembre del 2008

del -72.74%, nivel que puede agudizarse debido a la tendencia que está experimentando el gasto operativo por el incremento en el volumen de sus transacciones por la aplicación de la política del Gobierno y por el comportamiento que está experimentando la cartera vencida.

c) Consecuentemente, la entidad a pesar de depender de los recursos que provienen de los ingresos extraordinarios: la recuperación de provisiones y activos castigados, a diciembre de 2008 refleja una pérdida de USD 37.688,44 miles de dólares que representa el -61.95% de los ingresos totales. Cabe indicar que el año 2007 ya existió una pérdida de USD 3.620,14 miles de dólares, no obstante se evidencia que a partir de Diciembre de 2007 éstos resultados han empeorado, debido a la ejecución de los programas especiales del Gobierno con subsidio, que aún no ha sido devuelto al BNF.

2.6.2. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA:

Tabla No. 2.2: Balance General

BALANCES GENERALES				
(En miles de dólares)				
	2007		2008	
	Valores	%	Valores	%
ACTIVOS				
Fondos Disponibles	\$ 89.142,16	14%	\$ 99.131,06	12%
Operaciones Interbancarias	\$ 29.920,00	5%	\$ -	0%
Inversiones	\$ 73.864,24	12%	\$ 32.902,11	4%
Cartera de Créditos	\$ 357.511,68	57%	\$ 559.994,75	67%
Cuentas por Cobrar	\$ 18.448,58	3%	\$ 21.863,39	3%
Bienes no utilizados y adjudicados	\$ 1.010,02	0%	\$ 1.530,00	0%
Propiedades y equipos	\$ 20.709,44	3%	\$ 21.797,53	3%
Otros activos	\$ 34.835,00	6%	\$ 95.041,55	11%
TOTAL ACTIVOS	\$ 625.441,14	100%	\$ 832.260,40	100%
PASIVOS Y PATRIMONIO				
PASIVOS				
Obligaciones con el Público	\$ 345.716,40	55%	\$ 362.077,42	44%
Obligaciones intebancarias	\$ 0,20	0%	\$ -	0%
Obligaciones inmediatas	\$ 11.556,10	2%	\$ 22.242,26	3%
Cuentas por Pagar	\$ 12.720,62	2%	\$ 32.888,80	4%
Obligaciones Financieras	\$ 1.886,41	0%	\$ 1.245,84	0%
Otros Pasivos	\$ 30.301,94	5%	\$ 40.114,06	5%
TOTAL PASIVOS	\$ 402.181,69	64%	\$ 458.568,40	55%
PATRIMONIO				
Capital Social	\$ 129.385,20	21%	\$ 229.385,20	28%
Otros aportes patrimoniales	\$ 133.848,32	21%	\$ 233.848,32	28%
Donaciones	\$ 80,18	0%	\$ 85,18	0%
Reserva Especial	\$ 0,23	0%	\$ 0,23	0%
Superavit por valuación	\$ 15.633,41	2%	\$ 15.633,41	2%
Resultados acumulados	\$ (55.687,91)	-9%	\$ (105.260,35)	-13%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 223.259,44	36%	\$ 373.692,00	45%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 625.441,14	100%	\$ 832.260,40	100%

Fuente: Banco Nacional de Fomento

Elaboración: Gerencia de Finanzas

Tabla No. 2.3: Indicadores Financieros

	BNF Dic 2008	Sec. Públ. Dic 2008	Sec.Priv. Dic 2008
1 CAPITAL:			
1.1 COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVOS	213,62%	407,18%	254,60%
1.2 SOLVENCIA	47,45%	61,38%	13,18%
1.3 PATRIM. SECUN. VS. PATRIM. PRIMAR.	-5,98%	10,23%	43,22%
2 CALIDAD DE LOS ACTIVOS:			
2.1 MOROSIDAD BRUTA TOTAL	14,05%	7,76%	2,50%
2.2 MOROSIDAD CARTERA COMERCIAL	12,65%	6,10%	1,76%
2.3 MOROSIDAD CARTERA CONSUMO	18,46%	18,46%	3,79%
2.4 MOROSIDAD CARTERA MICROEMPRESA	19,84%	22,38%	4,42%
2.5 PROVISIONES/CARTERA CRED. IMPROD.	64,63%	84,02%	185,13%
3 MANEJO ADMINISTRATIVO:			
3.1 ACTIVOS PRODUCTIVOS /PASIVOS CON COSTO	178,93%	220,83%	143,15%
3.2 GRADO ABSORC.-Gasto Oper. / Marg.Fin.	378,29%	154,46%	82,41%
3.3 GAST. PERSONAL / ACTIVO TOT. PROM.	5,41%	3,55%	1,91%
3.4 GAST. OPERAT. / ACTIVO TOT. PROM.	7,90%	5,19%	6,01%
4. RENTABILIDAD			
4.1 REND. OPERAT. SOBRE ACTIVO - ROA	-5,11%	-0,25%	1,72%
4.2 REND. SOBRE PATRIMONIO - ROE	-11,73%	-0,49%	19,96%
5. LIQUIDEZ			
5.1 FONDOS DISP. / TOT. DEPOS. C. Plazo	27,97%	62,77%	33,54%
5.3 COBERT. 25 MAYORES DEPOSITANTES	222,62%	175,50%	138,24%
5.4 COBERT. 100 MAYORES DEPOSITANTES	162,17%	153,24%	95,63%

Fuente: Banco Nacional de Fomento

Elaboración: Gerencia de Finanzas

2.6.3. ANÁLISIS DE INVERSIONES Y LIQUIDEZ:

El portafolio de inversiones del BNF ascendió a 33 millones a Diciembre de 2008, respecto a los valores registrados a Diciembre de 2007 se han disminuido en 43.83%; se encuentran colocadas a plazos acordes a la maduración de los pasivos. El 78% del portafolio corresponde a papeles para negociar del sector privado, el 16% papeles del estado y el 6% son de disponibilidad restringida que se encuentran como colateral de operaciones de crédito con la CFN y Encaje Bancario.

Normalmente los niveles que debe mantener la entidad en inversiones para negociar en el Sector Público y Privado para cubrir los requerimientos legales oscilan entre los 90 y 100 millones de dólares.

- Acorde a los requerimientos de la Superintendencia de Bancos, el BNF no cubre las exigencias de liquidez de primera y segunda línea a Diciembre del 2008, la liquidez mínima referente al 50% de los 100 mayores depositantes:

Tabla No. 2.4: Liquidez

-en millones de dólares-

Concepto	dic-06				dic-07				dic-08			
	Porcentajes		Montos Minimos		Porcentajes		Montos Minimos		Porcentajes		Montos Minimos	
	Liquidez	Requerido	Liquidez	Requerido	Liquidez	Requerido	Liquidez	Requerido	Liquidez	Requerido	Liquidez	Requerido
2 veces la volatilidad	14,24%	12,78%	43,90	34,19	15,90%	13,34%	56,78	46,58	13,07%	16,34%	42,45	50,90
2,5 veces la volatilidad	15,99%	15,97%	50,35	42,73	18,34%	16,67%	66,13	58,22	13,21%	20,43%	44,01	63,63
Minimo requerido 50% 100>Dep.		12,38%		38,98		17,84%		59,20		11,08%		36,93

Fuente: Banco Nacional del Fomento

Elaboración: Gerencia de Finanzas

Los activos líquidos que actualmente cuenta el Banco (Disponible e Inversiones USD 69 millones de dólares). Lo que genera un riesgo de liquidez bastante alto que puede desembocar en un desenchaje bancario en el Banco Central del Ecuador.

2.6.4. ANÁLISIS DE CARTERA:

- La cartera bruta de créditos del BNF a Diciembre de 2008 es de 616.82 millones de dólares y representa el 74% de los activos, la misma que ha experimentado un crecimiento del 56% (221 millones) con respecto al nivel registrado a Diciembre de 2007. La cartera comercial representa el 80% de la cartera bruta total, la de consumo 7% y para la microempresa 14%:

Tabla No. 2.5: Cartera de Crédito

Cartera de Crédito				
-miles de dólares-				
CONCEPTO	dic-06	dic-07	dic-08	%
Cartera por Vencer	208.722,2	342.222,3	530.160,6	55%
Cartera no Devenga Int.	20.449,9	31.942,8	56.999,2	78%
Cartera Vencida	16.627,0	21.558,9	29.661,1	38%
Total Cartera Bruta	245.799,1	395.724,1	616.820,9	56%
Participación frente al Activo	61%	63%	74%	

Fuente: Banco Nacional del Fomento

Elaboración: Gerencia de Finanzas

Tabla No. 2.6: Cartera por Clase

Cartera por clase				
-miles de dólares-				
CONCEPTO	dic-06	dic-07	dic-08	%
Cartera comercial	205.590,12	331.704,73	406.157,77	80%
Cartera consumo	38.543,61	36.365,66	33.882,67	7%
Cartera para la microempresa	1.665,42	27.653,68	69.331,47	14%
Total Cartera Bruta	245.799,15	395.724,06	509.371,90	100%

Fuente: Banco Nacional del Fomento

Elaboración: Gerencia de Finanzas

- De la cartera bruta total constituida a Diciembre de 2008, el 4.8% representa la mora simple (cartera vencida/total), mientras que el 14.04% representa la mora ampliada (cartera vencida + cartera no devenga intereses/total), indicador que refleja un deterioro de la cartera respecto al índice registrado a Diciembre de 2007, que fue del 13.5%. La cartera por vencer se ha incrementado en 55% (187.93 millones de dólares), por efecto de la aplicación de los planes de crédito 555 y micro créditos promovidos por el Gobierno, mientras que la cartera vencida ha experimentado un crecimiento de 38% (8.10 millones de dólares) por efecto de la política de colocación del Crédito.
- A Diciembre de 2008 la mora simple de la cartera comercial es de 4.90% y la ampliada es de 12.6% de un total de cartera de USD 406.15 millones de dólares; la mora simple de la cartera de consumo es de 4.7% y la mora ampliada es de 18.5% de un total de cartera de USD

33.88 millones; y la mora simple de la cartera para la microempresa es de 4.60% mientras que la mora ampliada es de 19.8% de un total de cartera de USD 69.33 millones, indicadores que reflejan un deterioro de la calidad de la cartera del BNF con respecto a los niveles registrados el 2007, los cuales en esa época ya no eran apropiados.

- Respecto a los índices registrados a Diciembre 2007 la mora simple 5.83% y ampliada 13.18% de la cartera comercial, la mora simple 4.26% y ampliada 18.40% de la cartera de consumo, se han incrementado lo que demuestra el deterioro de la cartera. En lo que respecta a los índices de la cartera para la microempresa registrados a Diciembre 2007 mora simple 2.37% y ampliada 11.17% se han incrementado por efecto del crecimiento que ha tenido esa cartera por la aplicación de la política de Gobierno del programa de microcrédito.
- Los indicadores de morosidad de cartera en el 2008 en la banca privada muestran una mora simple de 1.4% en la cartera comercial, 2.4% en la cartera de consumo y 5.1% en la cartera de microempresa, que se mantienen en relación con los del BNF, la mora ampliada en la banca privada en la cartera comercial es de 2.7%, en la cartera de consumo de 4% y en la cartera de microempresa de 6.4%, lo que demuestra los altos porcentajes de morosidad de cartera que posee el Banco.
- Cabe señalar que el 63% de la cartera que no devenga intereses y el 70% de la cartera vencida, se encuentran concentrados en las oficinas de las zonales Guayaquil, Portoviejo y Santo Domingo, evidenciándose con ello las dificultades de recuperación que se está presentando en las sucursales de éstas zonales, lo que está incidiendo directamente en el deterioro de la calidad de la cartera de la Institución.

- El crédito total por líneas en el 2008 se incremento en un 52.32% referente al año 2007 llegando a un monto de \$498.296,71, distribuido de la siguiente forma:

Tabla No. 2.7: Evolución del Crédito Total

EVOLUCION DEL CREDITO TOTAL				
	dic-07	%	dic-08	%
Microcrédito	\$ 17.687,22	5%	\$ 82.595,58	17%
Plan 555	\$ 104.580,35	32%	\$ 78.462,76	16%
Desarrollo Humano	\$ 14.367,17	4%	\$ 22.801,74	5%
Fondos de Desarrollo	\$ 147.281,79	45%	\$ 253.840,74	51%
Otros	\$ 31.001,00	9%	\$ 37.349,00	7%
CREDITO ORIGINAL	\$ 314.917,52	96%	\$ 475.049,81	95%
Nº de Operaciones	112.655		179.656	
CREDITO RENOVADO	\$ 12.157,78	4%	\$ 23.246,89	5%
Nº de Operaciones	4.784		6.309	
CREDITO TOTAL	\$ 327.075,30	100%	\$ 498.296,71	100%
Nº de Operaciones	117.439		185.965	

Fuente: Banco Nacional del Fomento

Elaboración: Gerencia de Finanzas

En donde los microcréditos en el 2008 tienen una mayor participación en el Crédito Total con un 17%, frente al 5% en el 2007, con un incremento en la colocación del \$ 64.908,36 miles de dólares. También se determina una disminución del Plan 555 en el año 2008 con una participación del 16% referente al año 2007 que representó el 32% de los Créditos Totales.

2.6.5. ANÁLISIS DE DEPÓSITOS:

- Al mes de Diciembre del 2008 los depósitos a la vista ascienden a USD 328.58 millones, registrando un incremento del 17% respecto al valor registrado a Diciembre de 2007. Cabe señalar al respecto, que los depósitos monetarios que generan intereses, los depósitos que no generan intereses, han experimentado un decrecimiento de 12.59 millones, sin embargo por la aplicación del Sistema de Pagos

Interbancario (SPI), los saldos de las cuentas de ejecución presupuestaria así como los depósitos de entidades oficiales se han incrementado en el período hasta alcanzar un saldo de \$1936.56 miles de dólares.

- En el cuadro adjunto se detalla el movimiento del rubro depósitos:

Tabla No. 2.8: Depósitos a la Vista

Depósitos a la vista -miles de dólares-				
CONCEPTO	dic-06	dic-07	dic-08	%
Dep. monetarios generan intereses	25.403,22	38.303,13	35.787,88	10,89%
Dep. monetarios no generan intereses	46.920,95	34.167,07	24.082,34	7,33%
Dep. monetarios instituciones financieras	6.395,07	5.892,52	8.174,48	2,49%
Ejecución presupuestaria	13.522,98	376,19	1.936,56	0,59%
Dep. otras instituciones para encaje	6.168,40	5.375,36	2.169,57	0,66%
Cheques certificados	1.287,28	2.476,04	763,71	0,23%
Depósitos ahorro	92.028,96	126.366,87	180.219,08	54,85%
Otros depósitos	50.566,20	66.630,26	72.542,42	22,08%
Depósitos por confirmar	2.626,84	758,94	2.908,36	0,89%
Depósitos a la vista	244.919,90	280.346,38	328.584,38	100%

Fuente: Banco Nacional del Fomento

Elaboración: Gerencia de Finanzas

- En cuanto a las captaciones que realizan las diferentes Zonales, la Zonal Quito tiene la mayor participación en depósitos a la vista 33%, Guayaquil 15%, Puyo 12% y Riobamba 11%.
- Los depósitos a plazo ascienden a USD 32.95 millones, registrando un decremento de 5.66% con respecto al monto registrado a Diciembre de 2007 y son captaciones cuya mayor concentración corresponde a plazos de 1 hasta 90 días, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla No. 2.9: Depósitos a Plazo

Depósitos a plazo -miles de dólares-				
CONCEPTO	dic-06	dic-07	dic-08	%
De 1 a 30 días	18.426,45	17.269,54	11.919,34	36,17%
De 31 a 90 Días	11.299,00	11.718,26	13.866,72	42,08%
De 91 a 180 Días	2.882,93	4.312,60	5.307,25	16,11%
De 181 a 360 Días	1.065,89	1.537,52	1.700,64	5,16%
De más de 361 días	33,59	84,23	154,63	0,47%
Depósitos por confirmar	-	5,65	4,00	0,01%
Total Depósitos a plazo	33.707,86	34.927,80	32.952,59	100%

Fuente: Banco Nacional del Fomento

Elaboración: Gerencia de Finanzas

2.6.6. ANÁLISIS DE PATRIMONIO:

- A Diciembre de 2008 el Patrimonio de la Institución asciende a USD 373 millones, financiando el 44.90% de los activos, experimentando un crecimiento del orden del 60.38% con respecto al nivel mantenido a Diciembre del 2007:

Tabla No. 2.10: Patrimonio

Patrimonio -miles de dólares-			
CONCEPTO	dic-06	dic-07	dic-08
Capital Social	115.443,30	129.385,20	229.385,20
Reservas	0,24	0,24	0,24
Otros aportes patrimoniales	10.118,35	133.928,51	233.933,51
Superávit por valuaciones	15.633,41	15.633,41	15.633,41
Resultados	- 46.567,78	- 52.067,78	- 67.571,91
Resultado del Ejercicio	-	- 3.620,14	- 37.688,44
Total	94.627,52	223.259,45	373.692,01

Fuente: Banco Nacional del Fomento

Elaboración: Gerencia de Finanzas

- El crecimiento del rubro obedece a las transferencias de capital recibidas del Ministerio de Economía y Finanzas por concepto de fondos CEREPS por un valor de USD 200 millones de dólares, para el financiamiento de programas especiales de crédito, Decreto 863 Estado de Emergencia Nacional, Reactivación MAGAP y Capitalización Resol Presup. 4033556.
- Con los niveles patrimoniales que mantiene la Institución, registra un índice de solvencia de 50.25% nivel que comparado con el exigido por la Superintendencia de Bancos que es del 9%, refleja que la Entidad tiene un excedente del 41.25%, índice que demuestra que el BNF cuenta con una posición patrimonial sólida, por lo que se mantiene capacidad patrimonial para obtener nuevas fuentes de fondeo y una mayor generación de negocios que optimicen el patrimonio existente de la Institución.

CAPITULO III

SISTEMA DE COSTEO ABC Y MARGENES FINANCIEROS

3.1. INTRODUCCIÓN:

La mayoría de los empresarios, definen sus precios de venta a partir de los precios de sus competidores, sin saber si ellos alcanzan a cubrir los costos de sus empresas. La consecuencia inmediata derivada de ésta situación es que los negocios no prosperan. Conocer los costos de la empresa es un elemento clave de la correcta gestión empresarial, para que el esfuerzo y la energía que se invierte en la empresa den los frutos esperados.

Por otra parte, no existen decisiones empresariales que de alguna forma no tengan impacto financiero en la empresa.

Para evitar que la eficacia de estas decisiones no dependa únicamente de la buena suerte, sino más bien, sea el resultado de un análisis de las posibles consecuencias, cada decisión debe ser respaldada por tres importantes aspectos:

1. Conocer cuáles son las consecuencias técnicas de la decisión.
2. Evaluar las incidencias en los costos de la empresa.
3. Calcular el impacto en el mercado que atiende la empresa.

Como se ve, el cálculo de costo es uno de los instrumentos más importantes para la toma de decisiones y se puede decir que no basta con tener conocimientos técnicos adecuados, sino que es necesario considerar la incidencia de cualquier decisión en este sentido y las posibles o eventuales consecuencias que pueda generar.

El cálculo de costo, por ende, es importante en la planificación de productos y procesos de producción, la dirección y el control de la empresa y para la determinación de los precios

3.2. LOS OBJETIVOS DE LOS EMPRESARIOS¹⁹

Toda empresa, cualquiera sea su naturaleza, persigue una serie de objetivos que orientan su actividad y ordenan el camino de sus acciones.

Estos objetivos son de diversa característica y marcan el perfil y la visión del negocio; como por ejemplo:

1. Obtener dinero
2. Desarrollarse
3. Mantenerse en el tiempo
4. Alcanzar nuevos mercados
5. Tener productos y servicios de buena calidad
6. Prestar servicio eficientes
7. Lograr la fidelidad de los clientes

Uno de los objetivos empresariales más importantes a lograr es la "rentabilidad", sin dejar de reconocer que existen otros tan relevantes como crecer, agregar valor a la empresa, etc. Pero sin rentabilidad no es posible la permanencia de la empresa en el mediano y largo plazo.

Cuando se analizan los Costos, ambos temas - costos y rentabilidad - tienen muchos puntos en común.

Rentabilidad es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio y lucro.

Para que exista rentabilidad "positiva", los ingresos tienen que ser mayores a los egresos. Lo que equivale a decir que los ingresos por ventas son superiores a los costos.

Sin rentabilidad es imposible pensar en inversiones, mejorar los ingresos del personal, obtener financiamiento, crecer, retribuir a los dueños o accionistas, soportar situaciones coyunturales difíciles, etc.

¹⁹ GIMENEZ, Carlos: Costos para Empresarios, Argentina, Ediciones Macchi, 1999

3.3. APLICACIONES DEL CÁLCULO DE COSTOS:

El desconocimiento del análisis de los costos empresariales puede acarrear riesgos para la empresa, e incluso, como ha sucedido en muchos casos, llevarla a su desaparición.

Los Costos son un sistema de información indispensable para la gestión de una empresa. Conocer no sólo que pasó, sino también dónde, cuándo, en qué medida (cuánto), cómo y porqué pasó, permite corregir los desvíos del pasado y preparar una mejor administración del futuro.

Los costos son utilizados para realizar las siguientes tareas:

- Es la base para el cálculo de márgenes financieros adecuados en los productos y servicios.
- Conocer qué productos o servicios producen utilidades o pérdidas, y en que magnitud.
- Se los utiliza para controlar los costos reales en comparación con los costos predeterminados: (comparación entre el costo presupuestado con el costo realmente generado, post-cálculo).
- Permite comparar los costos entre:
 - o Diferentes departamentos de la empresa
 - o Diferentes empresas
 - o Diferentes períodos

- Localiza puntos débiles de una empresa.
- Determina la parte de la empresa en la que más urgentemente se debe realizar medidas de racionalización.
- Controla el impacto de las medidas de racionalización realizadas.
- Ofrecer nuevos productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes y, al mismo tiempo, puedan ser producidos y entregados con un beneficio.
- Guía a la administración para la toma de decisiones de inversión.

- Elegir entre proveedores alternativos.
- Estructurar unos procesos eficientes y eficaces de distribución y servicios para los segmentos objetivos de mercado y de clientes.
- Utilizar como instrumento de planificación y control.

3.4. DEFINICIÓN DE COSTOS:

El costo o coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio (el pago de salarios, la compra de materiales, la fabricación de un producto, la obtención de fondos para la financiación, la administración de la empresa, etc.). Al determinar el costo de producción, se puede establecer el precio de venta al público del bien en cuestión (el precio al público es la suma del costo más el beneficio).

En otras palabras, el costo es el esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo, como puede ser la generación de un producto, la prestación de un servicio o el desarrollo de una actividad o proceso.

3.5. TIPOS DE COSTOS:²⁰

Es necesario clasificar los costos de acuerdo a categorías o grupos, de manera tal que posean ciertas características comunes para poder realizar los cálculos, el análisis y presentar la información que puede ser utilizada para la toma de decisiones.

3.5.1. CLASIFICACIÓN SEGÚN LA FUNCIÓN QUE CUMPLEN:

²⁰ BAKER, MORTON y JACOBSON, LYLE, Contabilidad de costos, un enfoque administrativo y de gerencia, McGraw Hill

GIMENEZ, Carlos: Gestión y Costos, 2001, Buenos Aires, Ediciones Macchi

3.5.1.1. COSTO DE PRODUCCIÓN:

Son los que permiten obtener determinados bienes a partir de otros, mediante el empleo de un proceso de transformación. Por ejemplo:

- Costo de la materia prima y materiales que intervienen en el proceso productivo.
- Sueldos y cargas sociales del personal de producción.
- Depreciaciones del equipo productivo.
- Costo de los Servicios Públicos que intervienen en el proceso productivo.
- Costo de envases y embalajes.
- Costos de almacenamiento, depósito y expedición.

3.5.1.2. COSTO DE COMERCIALIZACIÓN:

Es el costo que posibilita el proceso de venta de los bienes o servicios a los clientes. Por ejemplo:

- Sueldos y cargas sociales del personal del área comercial.
- Comisiones sobre ventas.
- Fletes, hasta el lugar de destino de la mercadería.
- Seguros por el transporte de mercadería.
- Promoción y Publicidad.
- Servicios técnicos y garantías de post-ventas.

3.5.1.3. COSTO DE ADMINISTRACIÓN:

Son aquellos costos necesarios para la gestión del negocio. Por ejemplo:

- Sueldos y cargas sociales del personal del área administrativa y general de la empresa.
- Honorarios pagados por servicios profesionales.
- Servicios Públicos correspondientes al área administrativa.
- Alquiler de oficina.

- Papelería e insumos propios de la administración.

3.5.1.4. COSTO DE FINANCIACIÓN:

Es el correspondiente a la obtención de fondos aplicados al negocio. Por ejemplo:

- Intereses pagados por préstamos.
- Comisiones y otros gastos bancarios.
- Impuestos derivados de las transacciones financieras.

3.5.2. CLASIFICACIÓN SEGÚN SU GRADO DE VARIABILIDAD:

Esta clasificación es importante para la realización de estudios de planificación y control de operaciones. Está vinculado con las variaciones o no de los costos, según los niveles de actividad.

3.5.2.1. COSTOS FIJOS:

Son aquellos costos cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden identificar y llamar como costos de "no mantener la empresa abierta", de manera tal que se realice o no actividades operacionales, se venda o no la mercadería o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa. Por ejemplo:

- Alquileres
- Amortizaciones o depreciaciones
- Seguros
- Impuestos fijos
- Sueldo y cargas sociales de encargados, supervisores, gerentes y demás personal, etc.

3.5.2.2. COSTOS VARIABLES:

Son aquellos costos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa. Son los costos por "producir" o "vender".

Por ejemplo:

- Mano de obra directa (a destajo, por producción o por tanto).
- Materias Primas directas.
- Materiales e Insumos directos.
- Envases, Embalajes y etiquetas.
- Comisiones sobre ventas.
- Gastos de Comercialización.

3.5.3. CLASIFICACIÓN SEGÚN SU ASIGNACIÓN:

3.5.3.1. COSTOS DIRECTOS:

Son aquellos costos que se asigna directamente a una unidad de producción. Por lo general se asimilan a los costos variables.

3.5.3.2. COSTOS INDIRECTOS:

Son aquellos que no se pueden asignar directamente a un producto o servicio, sino que se distribuyen entre las diversas unidades productivas mediante algún criterio de reparto. En la mayoría de los casos los costos indirectos son costos fijos.

3.5.4. CLASIFICACIÓN SEGÚN SU COMPORTAMIENTO:

3.5.4.1. COSTO VARIABLE UNITARIO:

Es el costo que se asigna directamente a cada unidad de producto. Comprende la unidad de cada materia prima o materiales utilizados para fabricar una unidad de producto terminado, así como la unidad de mano de obra directa, la unidad de envases y embalajes, la unidad de comisión por ventas, etc.

3.5.4.2. COSTO VARIABLE TOTAL:

Es el costo que resulta de multiplicar el costo variable unitario por la cantidad de productos fabricados o servicios vendidos en un período determinado; sea éste mensual, anual o cualquier otra periodicidad.

La fórmula del costo variable total es la siguiente:

$$\text{Costo Variable Total} = \text{Costo Variable Unitario} \times \text{Cantidad}$$

Para el análisis de los costos variables, se parte de los valores unitarios para llegar a los valores totales.

En los costos fijos el proceso es inverso, se parte de los costos fijos totales para llegar a los costos fijos unitarios.

3.5.4.3. COSTO FIJO TOTAL:

Es la suma de todos los costos fijos de la empresa

3.5.4.4. COSTO FIJO UNITARIO:

Es el costo fijo total dividido por la cantidad de productos fabricados o servicios brindados.

$$\text{Costo fijo Unitario} = \text{Costo Fijo Total} / \text{Cantidad}$$

3.5.4.5. COSTO TOTAL:

Es la suma del Costo Variable más el Costo Fijo.

Se puede expresar en Valores Unitarios o en Valores Totales

$$\text{Costo Total unitario} = \text{Costo Variable unitario} + \text{Costo Fijo unitario}$$

$$\text{Costo Total} = \text{Costo Variable Total} + \text{Costo Fijo Total}$$

3.6. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y PUNTO DE EQUILIBRIO:

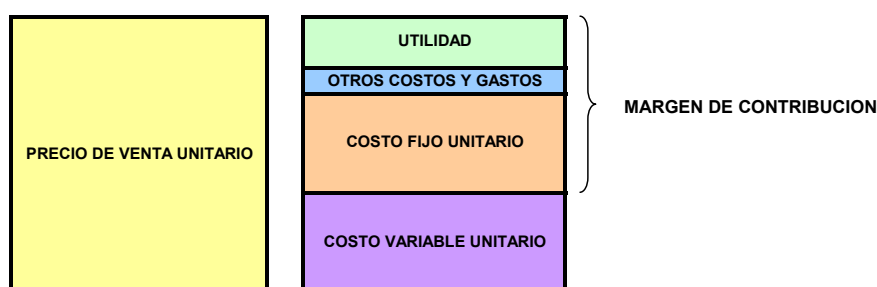
3.6.1. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO:

Se llama "contribución marginal por unidad" o "margen de contribución unitario" a la diferencia entre el Precio de Venta y el Costo Variable Unitario.

$$\text{Contribución Marginal} = \text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario}$$

Se le llama "margen de contribución" porque muestra como "contribuyen" los precios de los productos o servicios a cubrir los costos fijos, otros gastos y costos para generar utilidad, que es la finalidad que persigue toda empresa.

Gráfico No. 3.1: Margen de Contribución



Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

Se pueden dar las siguientes alternativas:

1. Si la contribución marginal es "positiva", contribuye a absorber el costo fijo y a dejar un "margen" para la utilidad o ganancia.
2. Cuando la contribución marginal es igual al costo fijo, y no deja margen para la ganancia, se dice que la empresa está en su "punto de equilibrio". No gana, ni pierde.
3. Cuando la contribución marginal no alcanza para cubrir los costos fijos, la empresa puede seguir trabajando en el corto plazo, aunque la actividad de resultado negativo. Porque esa contribución marginal sirve para absorber parte de los costos fijos.
4. La situación más crítica se da cuando el "precio de venta" no cubre los "costos variables", o sea que la "contribución marginal" es "negativa". En

este caso extremo, es cuando se debe tomar la decisión de no continuar con la elaboración de un producto o servicio.

El concepto de "contribución marginal" es muy importante en las decisiones de mantener, retirar o incorporar nuevos productos de la empresa, por la incidencia que pueden tener los mismos en la absorción de los "costos fijos" y la capacidad de "generar utilidades".

También es importante relacionar la "contribución marginal" de cada artículo con las cantidades vendidas. Porque una empresa puede tener productos de alta rotación con baja contribución marginal pero la ganancia total que generan, supera ampliamente la de otros artículos que tienen mayor "contribución marginal" pero menor venta y "menor ganancia total".

3.6.2. PUNTO DE EQUILIBRIO:

Se dice que una Empresa está en su Punto de Equilibrio cuando no genera ni Ganancias, ni Pérdidas. Es decir cuando el Beneficio es igual a cero.

Para un determinado costo fijo de la Empresa, y conocida la Contribución Marginal de cada producto, se puede calcular las cantidades de productos o servicios y el monto total de ventas necesario para no ganar ni perder; es decir para estar en Equilibrio.

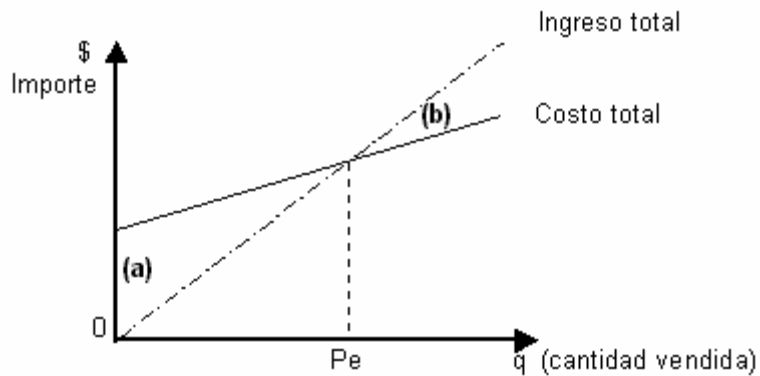
La fórmula para el cálculo, es la siguiente:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Margen de Contribución}} = \text{Cantidades}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{1 - \frac{\text{Costo Variable Total}}{\text{Ventas}}} = \text{Unidad Monetaria}$$

En el caso (a) el punto de equilibrio está expresado en cantidades de producto. Y en el caso (b) en montos de venta.

GRAFICO No. 3.2: Punto de Equilibrio



Fuente y Elaboración: Contabilidad de Costos – Un enfoque gerencial y administrativo

Gráfico del Punto de Equilibrio

(a) Área de Pérdida

(b) Área de Ganancia

3.7. EL PRECIO DE VENTA:

El precio de venta es el valor de los productos o servicios que se venden a los clientes.

La determinación de este valor, es una de las decisiones estratégicas más importantes ya que, el precio, es uno de los elementos que los consumidores tienen en cuenta a la hora de comprar lo que necesitan.

El cliente estará dispuesto a pagar por los productos y servicios, lo que considera un precio "justo", es decir, aquel que sea equivalente al nivel de satisfacción de sus necesidades o deseos con la compra de dichos bienes o servicios.

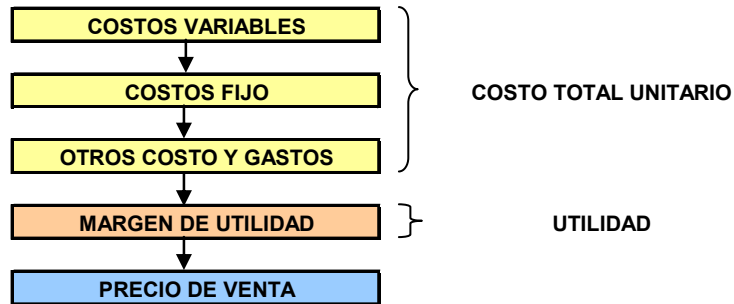
Por otro lado, la empresa espera, a través del precio, cubrir los costos y obtener ganancias.

En la determinación del precio, es necesario tomar en cuenta los objetivos de la empresa y la expectativa del cliente.

El precio de venta es igual al costo total del producto más la ganancia.

$$\text{Precio de Venta} = \text{Costo Total unitario} + \text{Utilidad}$$

GRAFICO No. 3.3: Precio de Venta



Fuente y Elaboración: Contabilidad de Costos – Un enfoque gerencial y administrativo

3.8. MÁRGENES FINANCIEROS:

El margen financiero es la diferencia entre los intereses y rendimientos obtenidos en los diversos productos financieros y los costos financieros, es decir el porcentaje de utilidad que se le añade a un producto o servicio.

3.9. SISTEMAS DE COSTEO TRADICIONALES:²¹

El objetivo de un sistema de contabilidad de costos o sistema de costeo es acumular los costos de los productos o servicios. La información del costo de un producto o servicio es usada por los gerentes para establecer los precios del producto, controlar las operaciones, y desarrollar estados financieros. También, el sistema de costeo mejora el control proporcionando información sobre los costos incurridos por cada departamento de manufactura o proceso.

Los sistemas de costeo tradicionales son:

²¹ www.loscostos.info/sistemas

3.9.1. COSTO POR ORDENES DE PRODUCCIÓN:

Un sistema de costeo por órdenes de producción, proporciona un registro separado para el costo de cada cantidad de producto que pasa por la fábrica. A cada cantidad de producto en particular se le llama orden. Un sistema de costeo por órdenes encaja mejor en las industrias que elaboran productos la mayoría de las veces con especificaciones diferentes o que tienen una gran variedad de productos en existencia. Muchas empresas de servicios usan el sistema de costeo por órdenes para acumular los costos asociados al proporcionar sus servicios a los clientes. Algunas características de los sistemas de costeo por órdenes se mencionan a continuación:

- Se acumulan por lotes
- Producción bajo pedidos específicos
- No se produce normalmente el mismo artículo

Ejemplos: Despacho contable, constructora, editora, envases con diseño específico.

3.9.2. COSTEO POR PROCESOS:

En un sistema de costeo por procesos, los costos son acumulados para cada departamento o proceso en la fábrica. Un sistema de procesos encaja más en las compañías de manufactura de productos los cuales no son distinguibles unos con otros durante un proceso de producción continuo. Algunas características de los sistemas de costeo por procesos se mencionan a continuación:

- Se acumulan por departamento
- Producción continua y homogénea

Ejemplos: Refinería de petróleo, refrescos, medicinas, lamina, cubetas, juguetes, pantalones.

¿"Cuando" determinar los costos de producción?

- Antes de iniciar el proceso - Costos predeterminados (estimados o estándar)
- Después o al mismo tiempo del proceso - Costos reales (actuales o históricos).

3.10. LIMITACIONES DEL MODELO TRADICIONAL:²²

No son los materiales directos ni la mano de obra directa los que han inspirado el desarrollo de nuevas metodologías que buscan precisar los cálculos en la asignación de los recursos a los productos; son los costos indirectos de fabricación, ese tercer elemento que a veces parece díscolo, difícil de controlar y medir y que en muchas empresas comienza a asumir una posición representativa dentro de la composición de los costos.

Los procedimientos que hasta ahora se han utilizado para conocer el costo individual de los productos no han suministrado toda la confianza para asegurar las oportunidades de rentabilidad de la empresa.

Los estados financieros sólo se han limitado a mostrar una utilidad o pérdida global, pero no han hecho absolutamente nada por informar el detalle de los productos o servicios individuales, entendiéndose que siempre que se produzca más de un bien o se preste más de un servicio, existe la probabilidad de subsidios entre ellos; lo que corresponde a: uno se asigna a otro.

En un sistema de costeo por órdenes de producción se presentan dos formas de inconsistencia en la aplicación de los costos indirectos de fabricación, lo que según su propia dimensión puede significar un deterioro completo en la determinación de este elemento del costo.

- a) **La base de actividad:** recurrir a una base para distribuir los costos indirectos es sensato, pero más sensato es entender que cuando se trata de seleccionar una sola base, ninguna resulta suficientemente

²² GOMEZ BRAVO, Oscar: Contabilidad de Costos, 5ta Edición, McGraw Hill

objetiva para describir la ocurrencia del costo. En general se elige la base de manera arbitraria.

- b) **La tasa predeterminada:** la distribución de los costos indirectos mediante una tasa predeterminada resulta asignando costos irreales. Quien retarde el cambio debe saber que siempre habrá alguien que lo hará primero que él.

3.11. COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES:²³

El costeo basado en actividades (Activity Based Costing, ABC) apareció a mediados de la década de los ochenta; sus promotores, Robin Cooper y Robert Kaplan, determinaron que el costo de los productos debe comprender el costo de las actividades necesarias para fabricarlo.

Se desarrolló como herramienta para resolver el problema que se presenta en la mayoría de las empresas, respecto a los sistemas de costeo tradicionales que se desarrollaron principalmente para cumplir la función de valoración de inventarios, pero que presentan muchos defectos, en especial cuando se utilizan con fines de gestión interna.

El sistema ABC se basa en la agrupación de centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa. Centra sus esfuerzos en el razonamiento gerencial de forma adecuada sobre las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos. Lo más importante es conocer el origen de los costos para obtener el mayor beneficio posible de ellos, minimizando todos los factores que no añadan valor.

Las actividades se relacionan en conjuntos que conforman el total de los procesos productivos, que son ordenados de forma secuencial y simultánea, para obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción y el valor que agregan a cada proceso.

²³ GOMEZ BRAVO, Oscar: Contabilidad de Costos, 5ta Edición, McGraw Hill

Esto quiere decir que los sistemas de información contemporáneos deben facilitar el análisis a todos los niveles de la organización con el objeto de lograr metas de eficiencia y analizar las actividades indirectas consumidas por los productos en su elaboración para corregir y mejorar las distorsiones que se presentan.

Desde el punto de vista del costeo tradicional, los costos indirectos se asignan utilizando como base los productos, a diferencia del ABC, que no asigna estos costos a los productos sino a las actividades que se realizan para producirlos. La actividad se entiende como la actuación o conjunto de actuaciones que se realizan en la empresa para la obtención de un bien o servicio. Estas actividades son el núcleo de acumulación de costos.

En la tabla siguiente se observan las principales diferencias entre el sistema ABC y los sistemas de costeo tradicionales que implican imprecisión en la asignación de los costos.

Se puede precisar que:

- a) El ABC es un sistema gerencial y no un sistema contable.
- b) Los recursos son consumidos por las actividades y éstas a su vez son consumidas por los objetos de costos (resultados).
- c) Considera todos los costos y gastos como recurso en una jerarquía departamental.
- d) Muestra la empresa como conjunto de actividades y/o procesos.
- e) Es una metodología que asigna costos á los productos o servicios con base en el consumo de actividades.

Tabla No.3.1: Principales diferencias entre el costeo tradicional y ABC

Principales diferencias entre el costeo tradicional y el costeo basado en actividades	
Costeo tradicional	Costeo basado en actividades
Divide los gastos de la organización en costos de fabricación, los cuales son aplicados a los productos, y en gastos de administración y ventas, que son los gastos del periodo.	Los costos de administración y ventas son aplicados a los productos.
Normalmente utiliza apenas un criterio de asignación de los costos indirectos a los centros de costos, el cual generalmente no se revisa con frecuencia.	Los gastos de los centros de costos son llevados a las actividades de cada departamento y son asociados directamente a los productos.
Normalmente utiliza un criterio de distribución de los costos de fabricación a los productos, como: horas hombre, horas máquina trabajadas o volúmenes producidos.	Utiliza varios factores de asociación a fin de obtener el costo más real y preciso posible.
Facilita una visión departamental de los costos de la empresa, lo que dificulta las acciones de reducción de costos.	Facilita una visión de los costos a través de las actividades, lo que hace posible un mejor control de las acciones en que los recursos de la empresa son realmente consumidos.

Fuente y Elaboración: Contabilidad de Costos – Oscar Gómez Bravo

Esto quiere decir que los sistemas de información contemporáneos deben facilitar el análisis a todos los niveles de la organización con el objeto de lograr las metas de eficiencia y analizar las actividades consumidas por los productos en su elaboración para corregir y mejorar las distorsiones que se presentan.

3.12. ¿QUÉ ES UNA ACTIVIDAD?:²⁴

Es un conjunto de tareas homogéneas que tienen un objetivo común. Son realizadas por un individuo o grupo de individuos que tienen las siguientes características:

- Suponen o dan lugar a un saber o hacer específico
- Emplean una serie de recursos materiales, humanos y tecnológicos.
- Son tareas homogéneas desde el punto de vista de su comportamiento, costo y ejecución.

²⁴ JOAQUIN CUERVO TAFUR, Costeo Basado en Actividades ABC: Ecoe Ediciones, 2006

- Permiten obtener un resultado
- Están enfocadas a satisfacer la necesidades de un cliente.

3.13. PASOS PARA ESTABLECER UN SISTEMA ABC PARA LA PRODUCCIÓN DE UN PRODUCTO O SERVICIO:²⁵

Para la implementación del sistema, como mínimo se deben desarrollar los pasos siguientes:

- a) Determinar el proceso
- b) Identificar las actividades
- c) Identificar los elementos de costos de las actividades
- d) Determinar los generadores de costo o *cost-drivers*
- e) Asignar los costos a las actividades
- f) Asignar los costos de las actividades a los materiales y al producto
- g) Asignar los costos directos a los productos

3.13.1. CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES:

De acuerdo con su actuación frente al producto:

- a) Por producto (pintar un vehículo)
- b) Por lote (alistamiento de máquinas)
- c) Por línea de producto (organizar marro de obra)
- d) Por empresa (Administración)

De acuerdo con la frecuencia:

²⁵ GOMEZ BRAVO, Oscar: Contabilidad de Costos, 5ta Edición, McGraw Hill

- a) Repetitivas (preparar materiales)
- b) No repetitivas (mejorar diseño)

De acuerdo con la capacidad para agregar valor al producto:

- a) Que añaden valor al producto (acabado perfecto)
- b) Que no agregan valor al producto (rehacer un producto)

3.13.2. IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES:

En primer lugar deben ubicarse las actividades de forma adecuada en los procesos productivos que agregan valor, para que en el momento que se inicien operaciones la organización tenga la capacidad de responder con eficiencia y eficacia a las exigencias que el mercado le imponga. Después que se hayan especificado las actividades en la empresa y se agrupen en los procesos adecuados, es necesario establecer las unidades de trabajo, los transmisores de costos y la relación de transformación de los factores para medir con ello la productividad.

Un estudio de la secuencia de actividades y procesos, unido a sus costos asociados, podrá ofrecer a las directivas de la organización una visión de los puntos críticos de la cadena de valor, así como la información relativa para realizar un mejoramiento continuo que puede aplicarse en el proceso creador de valor.

Cabe aclarar que la definición de actividades, a pesar de constituir una nueva visión "horizontal" o por procesos de la empresa, se realiza generalmente a nivel de cada uno de los departamentos o secciones funcionales. Esta definición permite que quienes realmente conocen cómo se realizan las actividades, sean quienes las definan, determinen cuál es el consumo de recursos asignable a cada una de ellas y en qué proporción se agregan a cada producto. La identificación de actividades por área permite una mejor

determinación de sus costos, ya que restringe el universo de costos que deben ser distribuidos entre ellas (los costos del sector se distribuyen entre las actividades de éste). Ello requiere que el plan de cuentas prevea la imputación de costos por centro de costos. Algunas veces los criterios de imputación contables no coinciden con el criterio definido para el costeo de las actividades, por lo que algunas imputaciones deberán revisarse y pueden surgir redistribuciones entre centros de costos.

Por último, es necesario establecer un sistema de indicadores de control que muestren de forma continua cómo va el funcionamiento de las actividades y procesos y el progreso de los inductores de eficiencia. Este control consiste en la comparación del estado real de la acción frente al objetivo propuesto, y se establecen los correctivos adecuados para llevarlos a la cadena de valor.

3.13.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO:

La definición de los elementos del costo es una etapa que puede llevarse a cabo antes de la definición de las actividades, y completarse durante o después de la misma.

Antes de definir el concepto de elemento del costo, es importante resaltar que desde el punto de vista del ABC no existen «gastos» en su concepción contable o tradicional, ya que todos los recursos consumidos por la empresa son "costos" de los productos.

Para el ABC los elementos del costo son agrupaciones de los costos en que incurre la empresa, clasificados de acuerdo con su naturaleza. Un elemento del costo intenta representar uno de los tantos recursos con los que cuenta la empresa en el desarrollo de sus actividades.

De esta forma, todos los costos serán agrupados en distintas categorías o elementos del costo, y cada categoría será considerada dentro de cada área

como un solo tipo de costo para su asignación a las actividades que desempeña el mismo.

A continuación se relacionan los elementos del costo más usuales:

- a) **Materias primas y materiales:** incluye materias primas y materiales incorporados directamente al producto.
- b) **Mano de obra directa:** incluye la mano de obra de fábrica que puede ser asignada directamente a los productos de acuerdo con relaciones técnicas preestablecidas.
- c) **Mano de obra indirecta:** incluye todos los gastos generados en la organización en el periodo de referencia, con relación a sus recursos humanos, excepto la mano de obra directa (sueldos y jornales, cargas sociales, gratificaciones, gastos de capacitación, gastos de comedor, etc.).
- d) **Servicios de terceros:** agrupa todos los gastos devengados en contrapartida del servicio o asesoramiento recibido de una entidad o de personas ajenas a la empresa (servicios de abogados, consultores, médicos, etc.).
- e) **Edificios e instalaciones:** representa el consumo de los recursos en edificios e instalaciones con que cuenta la empresa como infraestructura para el desarrollo de sus actividades (amortizaciones, seguros, gastos de mantenimiento de edificios y demás instalaciones).
- f) **Equipos:** refleja los gastos devengados en relación con el uso de los equipos con que cuenta cada sector de la empresa para el desempeño de sus actividades (amortización, seguros, gastos de mantenimiento de equipos de fábrica, computación, etc.).
- g) **Publicidad y gastos de venta:** gastos relacionados con el manejo de campañas publicitarias, promociones, atenciones a clientes, etc.

La distinción tradicional entre costos directos e indirectos sirve para delinear el tratamiento dado por el ABC a cada uno de ellos. Los costos directos son

aquellos respecto a los que se puede establecer una relación directa con la producción o venta de los productos, es decir que se puede identificar exactamente cuánto consumió un producto de un recurso determinado.

Donde el ABC adquiere toda su potencialidad en el tratamiento de los costos indirectos, tanto los de fábrica como los del resto de la empresa, que constituyen un entramado de recursos dirigidos a sustentar en forma más o menos estrecha la producción y comercialización de los productos de la empresa. Dada esa vinculación no tan directa, estos costos no pueden ser atribuidos a los distintos productos por criterios tan simples de consumo, como ocurre en el caso de los directos. El postulado básico del ABC es que estos costos se generan en el desarrollo de actividades que se realizan con el objetivo de producir y vender los productos; se determina el consumo que de estos recursos realizó cada actividad y luego se determina qué porción del costo de cada actividad se asignó a cada producto.

3.13.4. GENERADORES DE COSTO (COST-DRIVERS):

De acuerdo con Kaplan (1980), son medidas competitivas que sirven como conexión entre las actividades y sus costos indirectos de fabricación respectivos y que se pueden relacionar también con el producto terminado. Cada "medida de actividad" debe estar definida en unidades de actividad perfectamente identificables.

Las medidas de actividad son conocidas como cost-drivers u origen del costo y son precisamente los que hacen que los costos indirectos de fabricación varíen; es decir, cuantas más unidades de actividad del cost-driver específico identificado para una actividad dada se consuman, mayores serán los costos indirectos asociados con esa actividad.

Ejemplo de cost-driver

Número de proveedores:

- a) Número de órdenes de producción solicitadas
- b) Número de entregas de material efectuadas

De esta manera, se les asigna un costo mayor a los productos que hayan demandado más recursos organizacionales, y dejarán de existir distorsiones en el costo de los productos causadas por los efectos del prorrateo de un sistema tradicional de asignación de costos que falla por no analizar las verdaderas causas del comportamiento de los costos indirectos y que, por ello, los prorratea utilizando bases de asignación arbitrarias, como las horas de mano de obra directa.

3.13.5. ASIGNACIÓN DE COSTOS A LAS ACTIVIDADES:

La tarea para cada departamento en particular y para la empresa en general, consiste en determinar en forma aproximada qué proporción de cada recurso o elemento de costo ha consumido cada una de las actividades desarrolladas en el periodo considerado. Para ello es necesario que las personas directamente involucradas o conocedoras de la forma en que se llevan a cabo las actividades, identifiquen las medidas de consumo más adecuadas para cada elemento de costo. Debe identificarse cómo los distintos recursos con que cuenta la organización se han asignado o se han consumido en la ejecución de las distintas actividades que la misma desarrolló en el periodo.

Considerar los costos totales significa llevar a las actividades todos los costos consumidos en el periodo, teniendo en cuenta la variabilidad a partir del volumen.

Asignación de los costos a los objetos del costo:

- Productos (bienes y servicios) Programas

- Proyectos Proceso
- Actividades, subactividades
- Tareas
- Cliente
- Organización
- Área
- Departamento

La etapa final del proceso de costeo por actividades consiste precisamente en asignar los costos de las mismas a los productos.

Esta asignación de costos debe hacerse a través de la identificación de medidas de consumo adecuadas a fin de determinar qué monto de los recursos asignados al desarrollo de cada actividad sirvió para soportar cada producto.

Esas medidas suelen denominarse "factores de asociación" para tratar de distinguirlos de los criterios adoptados para la distribución de costos indirectos a productos (volumen, horas, mano de obra, horas máquina, etc.).

La idea central del ABC es que todas las actividades se realizan como parte del desarrollo de los productos. Por ello discriminar los costos en función de "que" los genera, y no "donde" se generan (centros de costos), permite identificar en forma más precisa las medidas de consumo de los costos por parte de los productos, y evitar de este modo la adopción de criterios erróneos para distribuir a los productos el monto de los costos generales.

Los factores de asignación deben incorporar el conocimiento de quienes desarrollan las actividades en cada sector de la empresa y saber, por lo tanto, cual es la complejidad de cada producto agrega a la ejecución de esa actividad.

Finalmente, luego de haber determinado el costo de actividades imputables a cada línea de producto (u otro objeto del costo), deben asignarse a los costos

directos como materia prima, material de empaque, mano de obra directa y otros gastos directamente vinculados con determinada línea. Respecto a estos costos ABC no ofrece una solución adicional a la de los sistemas tradicionales, ya que estos no pasan por actividades.

3.14. DÓNDE IMPLANTAR UN SISTEMA ABC:²⁶

En general, el sistema ABC se debe aplicar a empresas cuyo porcentaje de costos indirectos sobre el total de costos de la organización tenga un peso significativo; aunque es cierto que no tendría sentido su implantación si ésta fabricase un solo producto para un cliente único.

Un segundo caso de aplicación del ABC es en organizaciones sometidas a fuertes presiones de precios en el mercado y que deseen conocer exactamente la composición del costo de los productos, ya que los sistemas de gestión tradicionales suelen incorporar los costos indirectos de fabricación en función de volúmenes de unidades producidas o vendidas y, por lo tanto, algunos productos pueden estar subsidiando el costo de otros, por lo cual se pueden estar definiendo precios incorrectamente.

Un tercer caso en que podría aconsejarse la implantación de ABC es en organizaciones que posean una alta gama de productos con procesos de fabricación diferentes, donde es muy difícil conocer la proporción de gastos indirectos de cada producto.

Por último, se podría recomendar su implantación en organizaciones con altos niveles de gastos estructurales y sometidas a grandes cambios estratégicos-organizativos.

²⁶ GOMEZ BRAVO, Oscar: Contabilidad de Costos, 5ta Edición, McGraw Hill

3.15. FUNDAMENTOS DEL SISTEMA ABC:²⁷

Los sistemas de costeo se han dividido en dos grandes tipos: los tradicionales y los contemporáneos. Los primeros vienen implementándose desde hace cerca de 140 años, desde cuando en las últimas décadas del siglo XIX se crearon los primeros sistemas de costeo con el fin de medir la eficiencia en el uso de los factores de producción en la coyuntura de la segunda revolución industrial. Los segundos surgieron hace apenas de 20 años.

La diferencia entre ambos es la manera en que cada uno afronta el problema más grande que tiene el análisis de costos: la adjudicación de los costos indirectos de fabricación. Los sistemas tradicionales, en particular el sistema de costeo total o por absorción, adjudican los costos indirectos de fabricación según una base de volumen o de actividad (horas-hombre, horas-máquina, dólares-material), mientras que el sistema de costeo contemporáneo, representado por el sistema de costeo basado en actividades (ABC) o costeo transaccional, reparte los mismos en función de las actividades relevantes de la empresa.

Los sistemas de costeo tradicionales diseñados a finales del siglo XIX y principios del siglo XX sirvieron hasta hace algunos años de una manera indiscutible. Pero el problema radica en la distorsión que generan al "castigar" con un mayor costo fijo los productos que tienen una menor complejidad de elaboración, y al hacer exactamente lo contrario con los productos especiales de bajo volumen de producción Y cuya complejidad en las actividades que se realizan para obtenerlos no se refleja en los sistemas de costeo tradicionales.

Para Robert S. Kaplan y Robin Cooper (1980), los sistemas de contabilidad de costos pasan por cuatro fases que coexisten, dos de las cuales representan a los sistemas de costeos tradicionales y dos a los contemporáneos.

²⁷ GOMEZ BRAVO, Oscar: Contabilidad de Costos, 5ta Edición, McGraw Hill

FASE 1: la constituyen los sistemas de costeo históricos en los cuales no se hace distinción de costos fijos y variables, ni entre reales y estándares. No se posibilita la planeación ni el control.

FASE 2: se ubican en esta fase los costeos estándar y los presupuestos flexibles en un intento de posibilitar la planeación y el control; se hace distinción entre costos fijos y variables.

FASE 3: es la aplicación del costeo basado en actividades tomando como base costos reales; se considera un sistema de costeo contemporáneo, en el cual su diferencia con los sistemas de costeo tradicionales de las fases 1 y 2 es el reparto de los costos indirectos de fabricación, el cual se realiza en función de las actividades relevantes de la empresa.

FASE 4: es igualmente la aplicación del costeo basado en actividades, pero utilizando el enfoque adicional del cálculo de costeo estándar y análisis de variaciones. "El sistema ABC tiene como base el concepto de la cadena de valor de costos"

3.16. FINALIDAD DEL SISTEMA ABC:

Los estudiosos de este sistema tienen variadas explicaciones sobre su finalidad. De las más usadas se pueden extractar:

- Producir información útil para establecer el costo por producto. Obtener información sobre los costos por líneas de producción. Hacer análisis ex post de la rentabilidad.
- Utilizar la información obtenida para establecer políticas de toma de decisiones de la dirección.
- Producir información que ayude en la gestión de los procesos productivos.

Además, es importante aclarar que los costos de un producto se componen de los costos directos más una parte proporcional de los costos indirectos en que se incurre en la actividad productiva. De esta forma, el problema central de la contabilidad de costos reside en la validez que se confiera al reparto de los costos indirectos.

Como se mencionó, los problemas de costeo se manifiestan en la asignación de los costos indirectos de fabricación; así lo manifiesta Dearden (1999): "En casi todos aquellos casos en que los sistemas de contabilidad proporcionan una información inexacta (y, por ende, errónea) sobre los costos de producto, el fallo reside en los métodos utilizados para asignar los gastos generales de fabricación a esos productos".

De esta situación, y sobre la base de que existen empresas que consiguen sus fines mejor que otras, se debe articular el conjunto de conocimientos recogidos de los diferentes sistemas de costeo, los cuales no son mejores ni peores, sino que representan diversos enfoques de la actuación de la empresa. Los sistemas de costeo son los distintos procedimientos utilizados para asignar y acumular costos de los productos, para controlar la actuación de los responsables y para dar información relevante que pueda ser utilizada en la toma continuada de decisiones a corto y largo plazos.

Los costos directos, es decir, los que mantienen una relación funcional expresable matemáticamente, no presentan duda razonable sobre su asignación o reparto sobre el costo de los productos, pero los costos indirectos no encuentran explicación y justificación objetivas en su imputación.

3.17. COSTOS EN ENTIDADES FINANCIERAS:

En el caso de las Entidades Financieras el entorno en que desarrollan sus actividades ha cambiado de forma dinámica, exigiendo de las mismas flexibilidad en sus procesos, novedad en los productos financieros que ofrecen,

mayor calidad en su gestión, aspectos que señalan la necesidad imperiosa de utilizar una herramienta que les permita conocer, controlar, analizar resultados y tomar decisiones que las sitúen en la competencia.

No cabe dudas de que cuando los márgenes de las entidades bancarias van disminuyendo, debido al incremento de la competencia, la disminución general de los tipos de interés, entre otros aspectos, es fundamental poder conocer y controlar los costos de los productos y servicios, y adecuar sus precios a dichos costos.

Hoy muchos bancos buscan además del crecimiento de su negocio, la racionalización de las operaciones, la disminución de sus costos, el control del riesgo, aspectos que contribuyen al saneamiento de ese negocio.

Por otra parte es necesario señalar que las investigaciones desarrolladas en diferentes entidades bancarias, muestran que aunque no se utiliza un sistema de costo, que como tal responda reuniendo en él los propósitos de valuación de inventarios, planeación, control y toma de decisiones, estas instituciones realizan presupuestos, objetivos por unidades de negocio y analizan las desviaciones.

Es indiscutible la importancia que para cualquier organización reviste disponer de un sistema de costos adecuado, pero en particular en estas entidades permitiría entre otros aspectos:

- Enfrentar los riesgos inherentes a esta actividad
- Controlar los márgenes financieros
- Determinar la calidad de los activos
- Adaptar la calidad de los servicios que se ofertan a las exigencias actuales del entorno

La estructura económico – financiera es la base del negocio bancario, por lo que el sistema de costo que se utilice debe permitir:

- Imputar los costos y rendimientos por naturaleza, por productos y por unidades de gestión
- Obtener los márgenes de rentabilidad

o Margen financiero de la gestión comercial

o Margen financiero de la estructura

- Medir la productividad

CAPITULO IV

DETERMINACION DE MECANISMOS PARA FIJAR MARGENES FINANCIEROS EN LOS PRINCIPALES PRODUCTOS DEL BNF

Para determinar los mecanismos que permitan fijar márgenes financieros adecuados en el BNF es necesario saber que el mismo es la diferencia entre los intereses y rendimientos obtenidos en los diversos productos financieros (inversiones en créditos y valores) y el coste de los recursos ajenos, es decir, es el costo de intermediación; la diferencia entre lo que cobran los bancos a los prestatarios y lo que pagan las entidades a sus depositantes.

Al momento de establecer el precio que se puede pedir por un servicio o producto se convierte en una de las decisiones comerciales más importantes que se debe tomar. Poner un precio muy alto o uno muy bajo limitará, en el mejor de los casos, el crecimiento de la Institución, y en el peor de los casos, podrá causar serios problemas en las ventas que no permitirán que la empresa sea rentable.

El precio de venta de un producto o servicio se establece por una parte en función de sus costos y de los márgenes financieros que se desean obtener y por otra en función de los precios de la competencia ya que no estamos solos en el mercado y se convierte en un factor esencial al momento de que el cliente elija la opción que más le conviene, por lo tanto de esta decisión dependerá los resultados futuros de la Institución.

Todo negocio debe cubrir sus costos para poder obtener alguna ganancia. La tarea de calcular los costos es una parte esencial de calcular los precios.

Como ya se ha visto los costos se dividen en 2 categorías:

Los **Costos Fijos** es decir los que siempre están, independientemente de cuanto se venda y los **Costos Variables** que son los están directamente relacionados con la actividad, aumentan si aumentan las ventas.

Para nuestro caso se fijaran los márgenes financieros en función del costo, y el método que se empleará es el de costeo ABC para que una vez determinado el costo se establezca un margen razonable que propicie la sostenibilidad del servicio, y se fije el precio y si políticamente el precio del crédito, que viene a ser la tasa de interés no pudiera ser aplicado en el BNF sirva como referencia para determinar el subsidio a fin de que la ejecución de estos programas no afecte los resultados de la Institución.

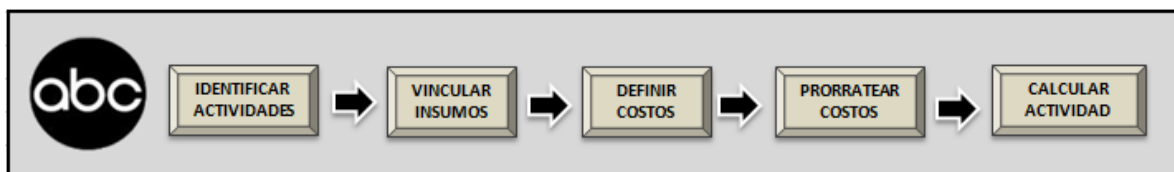
El Modelo de costeo ABC en el Banco se va a basar en la agrupación de centros de costos que conformarán una secuencia de valor de los servicios de la actividad crediticia.

Las actividades se relacionan en conjuntos que conforman el total de los procesos productivos, que son ordenados de forma secuencial y simultánea, para obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción y el valor que agregan a cada proceso.

La ejecución de las diferentes actividades operativas en cualquier tipo de empresa demanda la utilización del Costo Directo e Indirecto los cuales por su naturaleza se expresaron en el Capítulo III.

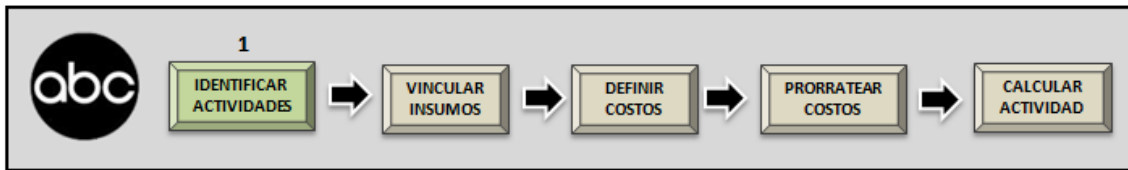
4.1. COSTOS DIRECTOS:

Los costos directos de las operaciones de crédito en el Banco serán calculados a través de un modelo de Costeo ABC consta de 5 pasos que son:



A continuación se detallara paso a paso la metodología a aplicar en Capítulo V.

4.1.1. IDENTIFICAR ACTIVIDADES:



En el Paso N° 1 de Identificar Actividades se describen los subprocesos inmersos en el proceso de crédito, los cuales están compuestos de varias actividades que son el conjunto de tareas necesarias para lograr la prestación del servicio.

Estas actividades serán medidas en tiempo (minutos), los cuales serán determinados mediante el uso de la técnica de la observación y promedios establecidos con anterioridad por el área de operaciones del BNF.

El proceso de crédito consta de 12 subprocesos, los cuales son detallados a continuación:

Tabla No. 4.1: Subprocesos del Proceso de Crédito

N°	SUBPROCESOS
1	PRECALIFICACION DE RIESGOS DE CREDITO
2	ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO
3	VISTAS A CLIENTES
4	CONSTITUCION DE GARANTIAS PREDARIAS PROPIAS
5	CONSTITUCION DE GARANTIAS PRENDARIAS NUEVAS
6	REGISTRO DE GARANTIAS QUIROGRAFARIAS
7	COSITUION DE GARANTIAS HIPOTECARIAS
8	CONTRATO DE SEGUROS AGRICOLAS
9	DECLARATORIA ANTICIPADA DE PLAZO VENCIDO
10	AVISOS DE VENCIMIENTO Y MONITOREO DE CREDITOS
11	RECUPERACION EXTRAJUDICIAL
12	CANCELACION DE CREDITOS

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

4.1.1.1. PRECALIFICACIÓN DE RIESGOS DE CRÉDITO:

El subproceso de precalificación del riesgo de crédito es el encargado de proporcionar y recibir toda la información y documentación pertinente del cliente y sus garantes, para que este pueda acceder al crédito, y se encuentra dividido en 8 actividades que son:

Tabla No. 4.2: Precalificación de Riesgos de Crédito

N°	PRECALIFICACION DE RIESGOS DE CREDITO	TIEMPO	UNIDAD
1	Proporcionar la información sobre créditos, requisitos establecidos, garantías, etc.	4	minutos
2	Realizar precalificación de solicitante, verificando cumplimiento de requisitos	4	minutos
3	Solicitar la documentación habilitante para el crédito	5	minutos
4	Recibir documentos habilitantes y verificar que estén correctos , completos y actualizados	10	minutos
5	Registrar solicitud de credito en el sistema y hacer firmar al solicitante	10	minutos
6	Llenar el Informe confidencial de Crédito del Garante	4	minutos
7	Iniciar la hoja de ruta	1	minutos
8	Archivar documentos y registrar solicitud de crédito en libro y cuaderno alfabético	6	minutos

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

4.1.1.2. ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO:

El subproceso de análisis y aprobación de solicitudes de crédito es el encargado de analizar toda la documentación recibida del cliente para determinar si es sujeto o no de crédito y en el caso de serlo la respectiva acreditación de los valores, y se encuentra dividido en 7 actividades que son:

Tabla No. 4.3: Análisis y Aprobación de Solicitudes de Crédito

N°	ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	TIEMPO	UNIDAD
1	Determinar si se requiere revisión legal preliminar de la documentación	2	minutos
2	Enviar documentación para que se realice la visita y el informe técnico-financiero	2	minutos
3	Analizar información de crédito y elaborar propuesta de crédito	30	minutos
4	Analizar propuestas de crédito y decidir sobre la aprobación observando la normativa vigente.	10	minutos
5	Informar al cliente los terminos en los cuales fue aprobada la solicitud	5	minutos
6	Recibir documentos completos	5	minutos
7	Realizar la liquidación y depósito al cliente del crédito	30	minutos

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

4.1.1.3. VISITA A CLIENTES:

El subproceso de Visita a Clientes es el encargado de planificar y realizar las visitas a los clientes en base a las necesidades del crédito otorgado, y está compuesto por 12 actividades que son:

Tabla No. 4.4: Visita a Clientes

N°	VISITAS A CLIENTES	TIEMPO	UNIDAD
1	Realizar programación de visitas en base a las necesidades de la solicitud/ crédito vigente	8	minutos
2	Realizar visita verificando y recabando información sobre aspectos de mercado, producción, activos, pasivos, garantías, etc.	90	minutos
3	Realizar filiación y avalúo de garantías	40	minutos
4	Elaborar y Registrar el informe técnico-financiero	120	minutos
5	Verificar la inversión realizada	90	minutos
6	Verificar físicamente si se ha cumplido con la inversión planificada	20	minutos
7	Verificar físicamente que las garantías se mantiene en forma adecuada.	90	minutos
8	Realizar análisis y determinación del rendimiento de la inversión y posibilidad de pago.	30	minutos
9	Elaborar y Registrar el informe de control de inversión	25	minutos
10	Realizar visita y entregar notificaciones de vencimiento o vencidas a deudor.	60	minutos
11	Hacer firmar la recepción de notificaciones a cliente	5	minutos
12	Elaborar y registrar reporte de novedades en la entrega de notificaciones	20	minutos

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

4.1.1.4. CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS PRENDARÍAS PROPIAS:

El subproceso de constitución de garantías prendarias propias es el encargado como su nombre lo indica de constituir como garantía para el banco alguna maquina, terreno, etc. que posea el cliente para respaldar la operación de crédito, y está compuesta por 6 actividades que son:

Tabla No. 4.5: Constitución de Garantías Prendarias Propias

N°	CONSTITUCION DE GARANTIAS PREDARIAS PROPIAS	TIEMPO	UNIDAD
1	Ingresar detalle de prenda y el valor avaluado al sistema y generar contrato y promesa de	20	minutos
2	Solicitar a deudor (garantes y conyúges) que se acerque a firmar y hacer firmar.	10	minutos
3	Conseguir la firma del Gerente de Sucursal en el contrato y en la promesa de prenda	20	minutos
4	Registrar en el libro índice repertorio, en el libro registro de prendas y en el sistema de control de garantías y hacer firmar al cliente.	15	minutos
5	Coordinar inscripción en el registro de la propiedad o mercantil	15	minutos
6	Recibir documentos inscritos en el registro de la propiedad o mercantil.	15	minutos

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

4.1.1.5. CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS PRENDARÍAS NUEVAS:

El subproceso de constitución de garantías prendaías nuevas es el encargado como su nombre lo indica de constituir como garantía para el banco alguna máquina, terreno, etc. que el cliente haya o vaya a adquirir con el crédito otorgado para respaldar la operación, y está compuesta por 8 actividades que son:

Tabla No. 4.6: Constitución de Garantías Prendaías Nuevas

N°	CONSTITUCION DE GARANTIAS PRENDARIAS NUEVAS	TIEMPO	UNIDAD
1	Visita de campo de control de inversión	90	minutos
2	Analizar la información de la visita y determinar si las garantías fueron verificadas.	30	minutos
3	Ingresar detalle de prenda y el valor avaluado al sistema y generar contrato y promesas de	20	minutos
4	Solicitar a deudor (garantes y conyúges) que se acerque para firmar y hacer firmar	10	minutos
5	Conseguir la firma del Gerente de sucursal en el contrato y en la promesa de prenda	20	minutos
6	Registrar en el libro índice repertorio y en libro registro de prendas y hacer firmar a cliente.	15	minutos
7	Coordinar inscripción en le registro de la propiedad o mercantil	15	minutos
8	Recibir documentos inscritos en el registro de la propiedad o mercantil	15	minutos

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

4.1.1.6. REGISTRO DE GARANTÍAS QUIROGRAFARIAS:

El subproceso de registro de garantías quirografarias es el encargado de calificar y registrar al garante presentado por el cliente que accede al crédito, y está constituido por 1 actividad que es:

Tabla No. 4.7: Registro de Garantías Quirografarias

N°	REGISTRO DE GARANTIAS QUIROGRAFARIAS	TIEMPO	UNIDAD
1	Analizar la idoneidad del garante ofrecido (Central de Riesgos)	20	minutos

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

4.1.1.7. CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS HIPOTECARIAS:

El subproceso de constitución de garantías hipotecarias es el encargado de constituir como garantía para el banco un bien inmueble de propiedad del cliente para respaldar la operación de crédito, y está compuesto por 5 actividades que son:

Tabla No. 4.8: Constitución de Garantías Hipotecarias

N°	COSTITUCION DE GARANTIAS HIPOTECARIAS	TIEMPO	UNIDAD
1	Recibir la documentación revisarla y elaborar el borrador de minuta	20	minutos
2	Entregar a cliente adjuntando documento habilitantes	5	minutos
3	Recibir escritura y hacer firmar a Gerente	10	minutos
4	Entregar a cliente escritura firmada	5	minutos
5	Recibir escritura de constitución de hipoteca inscrita en Registro de Propiedad	5	minutos

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

4.1.1.8. CONTRATO DE SEGUROS AGRICOLAS:

El subproceso de contrato de seguros agrícolas se da en el caso de ser un crédito para cultivos, plantaciones, y demás inversiones a fines, para garantizar el objetivo del crédito y se encuentra compuesto por 2 actividades que son:

Tabla No. 4.9: Contrato de Seguros Agrícolas

N°	CONTRATO DE SEGUROS AGRICOLAS	TIEMPO	UNIDAD
1	Informar al cliente sobre las condiciones y requisitos del seguro agrícola	5	minutos
2	Entregar documentos del seguro agrícola para análisis y firma del cliente	15	minutos

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

4.1.1.9. DECLARATORIA ANTICIPADA DE PLAZO VENCIDO:

El subproceso de declaratoria anticipada de plazo vencido es el encargado de analizar y decidir sobre la declaratoria para que el comité de crédito y exigir el pago inmediato de la obligación, y está compuesta por 4 actividades que son:

Tabla No. 4.10: Declaratoria anticipada de Plazo Vencido

N°	DECLARATORIA ANTICIPADA DE PLAZO VENCIDO	TIEMPO	UNIDAD
1	Analizar y decidir sobre la declaratoria anticipada de plazo vencido	5	minutos
2	Analizar el informe y decidir sobre la declaración anticipada de plazo vencido	10	minutos
3	Emitir acta de resolución de Comité de Crédito y enviar a Legal y expediente	20	minutos
4	Notificar al cliente sobre la resolución del comité de crédito y exigir el pago inmediato de toda la obligación.	5	minutos

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

4.1.1.10. AVISOS DE VENCIMIENTO Y MONITOREO DE CREDITOS:

El subproceso de avisos de vencimiento y monitoreo de crédito es el encargado de generar las notificaciones de vencimiento de los meses siguientes y notificaciones de las obligaciones vencidas, y esta compuesta por 5 actividades que son:

Tabla No. 4.11: Avisos de Vencimiento y Monitoreo de Créditos

N°	AVISOS DE VENCIMIENTO Y MONITOREO DE CREDITOS	TIEMPO	UNIDAD
1	Generar notificaciones de vencimiento del mes siguiente y de notificaciones de obligaciones vencidas	10	minutos
2	Notificar futuros vencimientos a través de llamadas telefónicas a cliente y garantes	10	minutos
3	Registrar novedades en la entrega de notificaciones en expediente del cliente y generar reportes de novedades	4	minutos
4	Monitorear que todas las condiciones del crédito se cumplan adecuadamente y tomar	5	minutos
5	Tomar acciones pertinentes de acuerdo con el plazo vencido, tipo de crédito, término de negociación y tipo de garantía	5	minutos

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

4.1.1.11. RECUPERACION EXTRAJUDICIAL:

El subproceso de recuperación extrajudicial determina la acción a tomar en función del plazo vencido del crédito, realizando el contacto personal con el cliente y realizando una visita de campo para la entrega de notificaciones y registrar novedades, y está compuesta por 8 actividades que son:

Tabla No. 4.12: Recuperación Extrajudicial

N°	RECUPERACION EXTRAJUDICIAL	TIEMPO	UNIDAD
1	Determinar acción a tomar en función del plazo vencido	6	minutos
2	Llamar telefónicamente a cliente con dividendos vencidos hasta 8 días y registrar novedades	10	minutos
3	Realizar contacto personal o coordinar visita de campo con clientes con dividendos vencidos hasta 15 días y registrar novedades	150	minutos
4	Elaborar carta a deudor y garante con dividendos vencidos hasta 30 días, enviar carta o coordinar visita de campo para entrega de notificaciones y registrar novedades.	20	minutos
5	Realizar nuevo contacto personal o coordinar visita de campo para informar al cliente que el pagaré será entregado a Legal y registrar novedades.	60	minutos
6	Entregar al abogado externo a los 75 días en mora, la información y pagaré para que inicie acciones judiciales, hacer firmar entrega y registrar en control de trámites entregados para recuperación vía judicial.	20	minutos
7	Elaborar y entregar al abogado interno listado con detalle de las gestiones realizadas y la copia del pagaré y registrar entrega	10	minutos
8	Realizar contacto personal con clientes y garantes con dividendos con más de 60 días de vencimiento para entrega de notificaciones y registrar novedades.	10	minutos

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

4.1.1.12. CANCELACION DE CREDITOS:

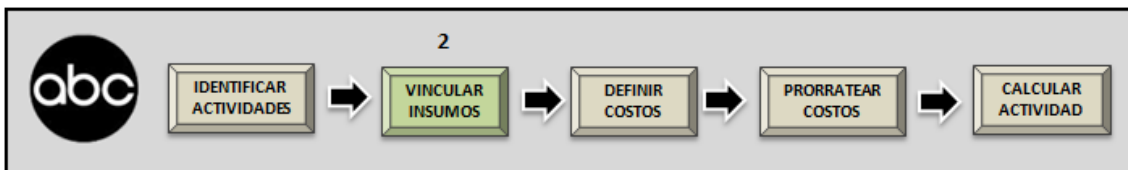
El subproceso de cancelación de créditos es el encargado de verificar que el crédito este cancelado en su totalidad y de liberar las garantías constituidas en los subprocesos anteriores, y está constituida por 4 actividades que son:

Tabla No. 4.13: Cancelación de Créditos

N°	CANCELACION DE CREDITOS	TIEMPO	UNIDAD
1	Verificar que el crédito esté cancelado	2	minutos
2	Determinar si se pueden liberar las garantías y si el cliente lo desea	10	minutos
3	Solicitar pagaré en custodia a bóveda	10	minutos
4	Devolver pagaré y otra documentación del crédito y hacer firmar devolución a cliente.	5	minutos

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

4.1.2. VINCULAR INSUMOS:



En el Paso N° 2 Vincular Insumos como su nombre lo indica se empatan las actividades con los recursos que se utilizaran, ya sean materiales y/o humanos para la consecución del subproceso, y se marcaran con una “X” en la actividad que correspondan.

Un ejemplo de la aplicación descrita se presenta a continuación en el subproceso de visita a clientes, en donde se establecieron los recursos (materiales y humanos) necesarios para la consecución de la actividad mediante la técnica de la observación y entrevista.

Tabla No. 4.14: Vincular Insumos en Visita a Clientes

N°	INSUMOS Y MATERIALES				
1	Sueldo Promedio Unificado (Asistentes, Tecnicos y Profesionales)				
2	Suministros y Materiales				
3	Costo de Vehiculos por operación de Créditos				
4	Costo de Viaticos y Subsistencias por operación de Crédito				

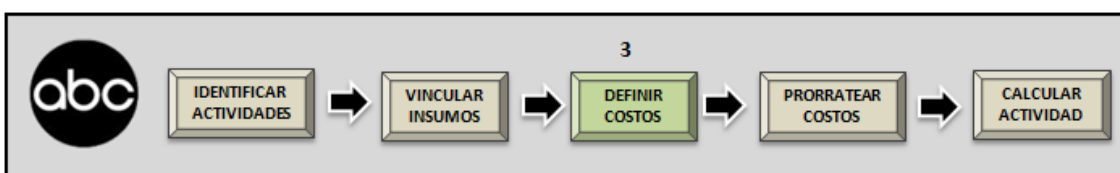
N°	VISITAS A CLIENTES	1	2	3	4
1	Realizar programación de visitas en base a las necesidades de la solicitud/ crédito vigente	X	X		
2	Realizar visita verificando y recabando infomación sobre aspectos de mercado, producción, activos, pasivos, garantías, etc.	X	X	X	X
3	Realizar filiación y avalúo de garantías	X	X		
4	Elaborar y Registrar el informe técnico-financiero	X	X		
5	Verificar la inversión realizada	X			
6	Verificar físicamente si se ha cumplido con la inversión planificada	X			
7	Verificar físicamente que las garantías se mantiene en forma adecuada.	X			
8	Realizar análisis y determinación del rendimiento de la inversión y posibilidad de pago.	X	X		
9	Elaborar y Registrar el informe de control de inversión	X	X		
10	Realizar visita y entregar notificaciones de vencimiento o vencidas a deudor.	X			
11	Hacer firmar la recepción de notificaciones a cliente	X			
12	Elaborar y registrar reporte de novedades en la entrega de notificaciones	X	X		

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

Al momento de vincular los insumos y materiales por ejemplo en la actividad 1 que es “Realizar programación de visitas en base a las necesidades de la solicitud/ crédito vigente” solo se necesitan al funcionario responsable de la actividad y ciertos materiales e insumos por lo tanto la x va en el casillero 1 y 2.

En cambio la actividad 2 “Realizar visita verificando y recabando información sobre aspectos de mercado, producción, activos, pasivos, garantía, etc.” A demás de utilizar al recurso humano y material se necesita vincular el costo del vehículo por operación y el viático del recurso humano necesario para cumplir con esa actividad.

4.1.3. DEFINIR COSTOS:



En el Paso N° 3 Definir Costos se determinaran las agrupaciones de costos que están relacionadas directamente con las actividades de los subprocesos y que son:

- El Gasto de Personal Directo
- Los Insumos y Materiales Directos
- El costo de uso del vehículo en cada operación de crédito
- El costo de viáticos y subsistencias directas

Los cuales serán estandarizados en minutos y unidades para su aplicación en el Modelo de Costeo ABC, mediante el cálculo de su costo total frente al número de operaciones registradas en el 2008.

4.1.3.1. **LOS GASTOS DEL PERSONAL:** El cálculo del costo del personal se realizará en base a una ponderación del tipo de personal involucrado en cada proceso del Crédito, el cual está dividido en (Asistentes Bancarios, Técnicos, Profesionales, Profesionales 1, Profesionales 2, Profesionales 3 y Profesionales 4) en donde los Asistentes Bancarios, Técnicos, Profesionales, Profesionales 1 y Profesionales 2 intervienen en un 60% en las actividades y el 40% restante los Profesionales 3 y Profesionales 4.

Los cuales serán divididos en 3 grupos llamados Asistentes, Técnicos y Profesionales, en donde se calculara el promedio de sueldos mensual en cada uno de ellos habiendo aplicado la ponderación mencionada con anterioridad.

Con el promedio mensual establecido de los 3 grupos se lo dividirá para el número de horas laborables de cada mes para obtener el sueldo del personal por hora, posteriormente el sueldo del personal por minuto del personal involucrado.

Tabla No. 4.15: Gastos de Personal

ITEM	MANO DE OBRA	UNID.	IMPORTE
1	Asistente Bancario A	mensual	\$900,00
	Promedio Sueldo Asistentes	mensual	\$900,00
2	Técnico	mensual	\$1.100,00
	Promedio Sueldo Técnicos	mensual	\$1.100,00
3	Profesional	mensual	\$1.200,00
	Profesional 1	mensual	\$1.300,00
	Profesional 2	mensual	\$1.400,00
	Profesional 3	mensual	\$1.500,00
	Profesional 4	mensual	\$1.700,00
	Promedio Sueldo Profesionales	mensual	\$1.420,00
1.1	Sueldo Promedio (MOD) Asistente Bancario	hora	\$3,75
1.2	Sueldo Promedio (MOD) Técnicos	hora	\$4,58
1.3	Sueldo Promedio (MOD) Profesionales	hora	\$5,92
	Sueldo Unificado Promedio	mensual	\$1.140,00
	Sueldo Unificado Promedio	hora	\$4,75
	Sueldo Unificado Promedio	minuto	\$0,08

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

4.1.3.2. **INSUMOS Y MATERIALES:** Para el cálculo de los costos por insumos y materiales requeridos en las actividades de cada proceso de Crédito se establecerá el costo total de cada producto y se lo dividirá para el número de unidades recibidas, de esta forma se determinará el costo por unidad de cada insumo y material necesario.

Tabla No. 4.16: Insumos y Materiales

ITEM	MATERIALES	UNID.	IMPORTE
2	Suministros y Materiales		
2.1	Carpetas con binchas	unidad	\$0,0875
2.2	Convenio Apertura Cuentas	unidad	\$0,0475
2.3	Form. Contab. Remesas al Cobro	unidad	\$0,0351
2.4	Form. Contab. Solicitud de Crédito	unidad	\$0,0224
2.5	Form.Comprobante Contab.Préstamos	unidad	\$0,0512
2.6	Form.Contab.Orden de Giro y Pago	unidad	\$0,0146
2.7	Formulario Comprobante Contabilización	unidad	\$0,0467
2.8	Hojas Depósito de ahorro	unidad	\$0,0034
2.9	Hojas Estado de Cuenta	unidad	\$0,0063
2.10	Hojas papel Bond	unidad	\$0,0058
2.11	Hojas papel Membretado	unidad	\$0,0097
2.12	Hojas Retiro de Ahorros	unidad	\$0,0034
2.13	Libretas de Ahorro	unidad	\$0,0231
2.14	Porta libretas de ahorro(plasticos)	unidad	\$0,1000
2.15	Publicidad Créditos	3000 unidades	\$223,0000
	Publicidad Créditos	unidad	\$0,0743
2.16	Registro de Firmas	unidad	\$0,0094
2.17	Sobres Estados de Cuenta	unidad	\$0,0524
2.18	Toner HP 8543X (Hoja impresa)	unidad	\$0,0173
	Toner HP 8543X	unidad	\$260,00
	Toner HP 8543X (cantidad hojas impresión)	Cantidad	15.000
2.19	Toner Lexmark E25011L (Hoja impresa)	unidad	\$0,0304
	Toner Lexmark E25011L	unidad	\$106,40
	Toner Lexmark E25011L (cantidad hojas impresión)	Cantidad	3.500

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

4.1.3.3. **COSTO POR VEHICULO:** Para el cálculo del costo por el uso de vehículo se tomará en cuenta criterios que se anexan los cuales se basan en el número de autos utilizados por el área de crédito frente a todo el parque automotor del BNF y todos los gastos relacionados con el uso de los vehículos (Movilización del Personal, Seguro Vehículos, Depreciación de Unidades de Transporte y Mantenimiento y Reparación) frente a los autos utilizados por el área de crédito. **(Ver anexo No. 4.1)**

Tabla No. 4.17: Costo por Vehiculo

ITEM	MATERIALES	UNID.	IMPORTE
3	Costo Vehiculo		
	Total Costos Vehiculos Crédito	anual	\$866.720,0679
	Numero de Operaciones de Crédito (Con Visitas)	anual	85.661
	Costo del Vehiculo por operación de Crédito		\$10,1180

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

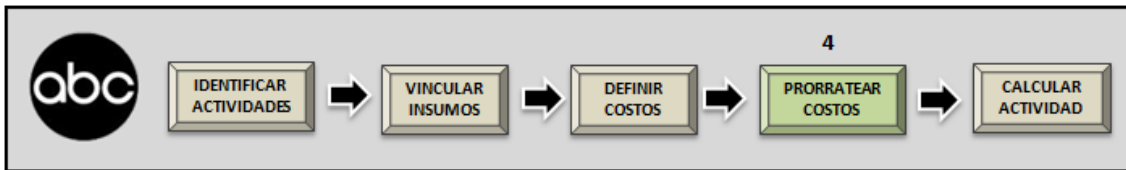
4.1.3.4. **COSTO DEL VIATICO Y SUBSISTENCIA:** Para el cálculo del costo por viáticos y subsistencia al igual que el costo por vehículo se tomará en cuenta criterios los cuales se basan en el número de funcionarios que viatican en el área de crédito frente al total de funcionarios que viatican y todos los gastos relacionados con viáticos y subsistencias a nivel nacional frente al número de operaciones con visita registradas al 2008. **(Ver anexo No. 4.1)**

Tabla No. 4.18: Costo del Viático y Subsistencia

ITEM	MATERIALES	UNID.	IMPORTE
4	Costo Viaticos y Subsistencias		
	Total Costos Viaticos y Subsistencias Crédito	anual	\$1.244.900,6163
	Numero de Operaciones de Crédito (Con Visitas)	anual	85.661
	Costo del Viatico y Subsistencia por operación de Crédito		\$14,53

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

4.1.4. PRORRATEAR COSTOS:



En el Paso N° 4 Prorratear Costos, se prorratearan los costos de cada subproceso vinculando el tiempo y/o las actividades identificadas en el Paso N° 1 con los costos de los recursos (materiales y humanos) que se requieran para cumplir con la actividad.

Por ejemplo a continuación se prorratearan los costos del subproceso de visita a clientes definiendo el costo directo por cada actividad y el costo y porcentaje de participación de cada rubro asignado:

Tabla No. 4.19: Prorratear Costos – Visita a Clientes

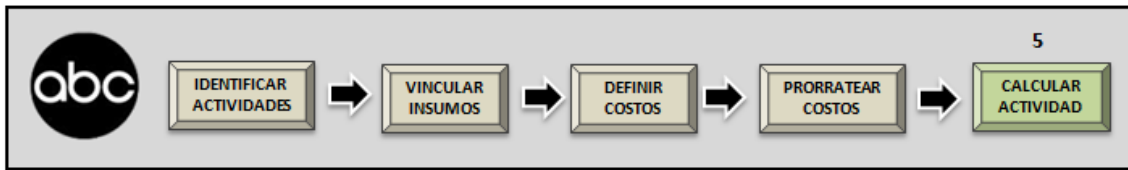
N°	INSUMOS Y MATERIALES					
1	Sueldo Promedio Unificado					
2	Suministros y Materiales					
3	Costo de Vehiculos por operación de Créditos					
4	Costo de Viaticos y Subsistencias por operación de Crédito					

N°	VISITAS A CLIENTES	1	2	3	4	TOTAL
1	Realizar programación de visitas en base a las necesidades de la solicitud/ crédito vigente	0,6333	0,0058	0,0000	0,0000	0,6391
2	Realizar visita verificando y recabando información sobre aspectos de mercado, producción, activos, pasivos, garantías, etc.	7,1250	0,0058	10,1180	14,5329	31,7816
3	Realizar filiación y avalúo de garantías	3,1667	0,0058	0,0000	0,0000	3,1724
4	Elaborar y Registrar el informe técnico-financiero	9,5000	0,0922	0,0000	0,0000	9,5922
5	Verificar la inversión realizada	7,1250	0,0000	0,0000	0,0000	7,1250
6	Verificar físicamente si se ha cumplido con la inversión planificada	1,5833	0,0000	0,0000	0,0000	1,5833
7	Verificar físicamente que las garantías se mantiene en forma adecuada.	7,1250	0,0000	0,0000	0,0000	7,1250
8	Realizar análisis y determinación del rendimiento de la inversión y posibilidad de pago.	2,3750	0,0058	0,0000	0,0000	2,3808
9	Elaborar y Registrar el informe de control de inversión	1,9792	0,0173	0,0000	0,0000	1,9964
10	Realizar visita y entregar notificaciones de vencimiento o vencidas a deudor.	4,7500	0,0000	0,0000	0,0000	4,7500
11	Hacer firmar la recepción de notificaciones a cliente	0,3958	0,0000	0,0000	0,0000	0,3958
12	Elaborar y registrar reporte de novedades en la entrega de notificaciones	1,5833	0,0173	0,0000	0,0000	1,6006
		47,3417	0,1498	10,1180	14,5329	72,1423
		66%	0%	14%	20%	100%

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

En este paso llegamos a determinar por ejemplo que el subproceso de visita a clientes le cuesta al banco \$72,14 dólares, de los cuales \$47,34 corresponde al recurso humano con un 66% de participación, seguido con \$14,53 por Costo de Viáticos y Subsistencias con un 20% de participación.

4.1.5. CALCULAR ACTIVIDAD:



En el Paso N° 5 Calcular Actividad se determinará el costo de cada subproceso sumando todos los recursos ya sean humanos y/o materiales que intervinieron en cada actividad de los mismos, estableciendo porcentajes de participación y costo directo total del proceso.

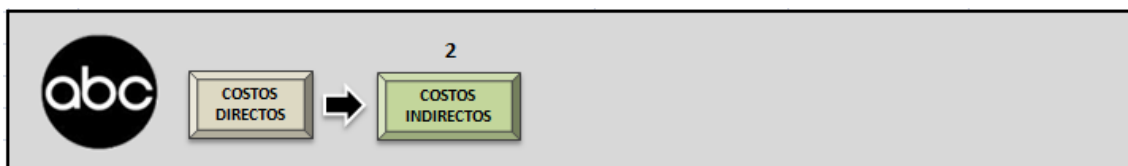
Tabla No. 4.20: Calcular Actividad

N°	SUBPROCESOS	TOTAL	%
1	PRECALIFICACION DE RIESGOS DE CREDITO	3,8726	2%
2	ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	6,9139	4%
3	VISITAS A CLIENTES	72,1423	37%
4	CONSTITUCION DE GARANTIAS PREDARIAS PROPIAS	7,7948	4%
5	CONSTITUCION DE GARANTIAS PRENDARIAS NUEVAS	41,9572	22%
6	REGISTRO DE GARANTIAS QUIROGRAFARIAS	1,6557	1%
7	COSTITUCION DE GARANTIAS HIPOTECARIAS	3,7229	2%
8	CONTRATO DE SEGUROS AGRICOLAS	1,6121	1%
9	DECLARATORIA ANTICIPADA DE PLAZO VENCIDO	3,2033	2%
10	AVISOS DE VENCIMIENTO Y MONITOREO DE CREDITOS	2,7089	1%
11	RECUPERACION EXTRAJUDICIAL	47,3041	24%
12	CANCELACION DE CREDITOS	2,1472	1%
		195,0350	100%

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

En este paso podemos por determinar cuál es el subproceso que mas costo le representa al banco, que es el de visita a clientes con un 37% de participación del total del proceso de crédito con \$72,14.

4.2. COSTOS INDIRECTOS:



Para el cálculo de los costos indirectos en el Modelo de Costeo ABC se toman en cuenta los gastos de operación registrados el 2008 en el Banco, los cuales serán divididos según su asignación en (Directos e Indirectos), a la vez se los segregara en base a criterios establecidos por los que correspondan al área de crédito, servicios bancarios y otras aéreas.

El costo indirecto es la suma del 41% de costos directos de otras áreas de banco, como es la de tecnología, operaciones, finanzas, etc., que no están relacionadas directamente con el crédito pero que participan en él.

Por el 34% del costo indirecto del área de crédito que corresponde a depreciaciones del edificio, muebles, enseres, equipos de computación, etc., que participan en el proceso de crédito.

Y por el 41% de costo indirecto de otras áreas que no participan directamente en el proceso del crédito como son la de tecnología, operaciones, etc.

Tabla No. 4.21: Costos Indirectos

CUENTAS	dic-08	%	COSTOS DIRECTOS		COSTOS INDIRECTOS			VALOR	%	COSTOS INDIRECTOS		
			VALOR	%	34,00%	25,00%	41,00%			34,00%	25,00%	41,00%
					CREDITO	SER. BAN.	OTROS			CREDITO	SER. BAN.	OTROS
GASTOS DE OPERACION	58.259.527	100,00%	47.611.025	81,72%	16.187.749	11.902.756	19.520.520	10.648.502	18,28%	530.228	389.874	9.728.401
GASTOS DE PERSONAL	39.873.408	68,44%	38.515.283	66,11%	13.095.196	9.628.821	15.791.266	1.358.126	2,33%	-	-	1.358.126
REMUNERACIONES MENSUALES	19.630.167	33,69%	19.630.167	33,69%	6.074.257	4.907.542	8.048.368	-	0,00%	-	-	-
BENEFICIOS SOCIALES	2.198.011	3,77%	2.198.011	3,77%	747.324	549.503	901.185	-	0,00%	-	-	-
GASTOS DE REPRESENTACION, RESI	61.014	0,10%	61.014	0,10%	20.745	15.253	25.016	-	0,00%	-	-	-
APORTES AL IESS	1.999.509	3,43%	1.999.509	3,43%	679.833	499.877	819.799	-	0,00%	-	-	-
IMPUESTO A LA RENTA DEL PERSON	-	0,00%	-	0,00%	-	-	-	-	0,00%	-	-	-
PENSIONES Y JUBILACIONES	1.358.126	2,33%	-	0,00%	-	-	-	1.358.126	2,33%	-	-	1.358.126
FONDO DE RESERVA IESS	1.577.407	2,71%	1.577.407	2,71%	536.318	394.352	646.737	-	0,00%	-	-	-
OTROS	13.049.174	22,40%	13.049.174	22,40%	4.436.719	3.262.294	5.350.161	-	0,00%	-	-	-
HONORARIOS	128.156	0,22%	-	0,00%	-	-	-	128.156	0,22%	-	-	128.156
DIRECTORES	126.931	0,22%	-	0,00%	-	-	-	126.931	0,22%	-	-	126.931
HONORARIOS PROFESIONALES	1.225	0,00%	-	0,00%	-	-	-	1.225	0,00%	-	-	1.225
SERVICIOS VARIOS	10.454.230	17,94%	5.474.539	9,40%	1.861.343	1.368.635	2.244.561	4.979.692	8,55%	-	-	4.979.692
MÓVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJ	1.545.300	2,65%	1.545.300	2,65%	525.402	386.325	633.573	-	0,00%	-	-	-
SERVICIOS DE GUARDIANIA	4.193.876	7,20%	-	0,00%	-	-	-	4.193.876	7,20%	-	-	4.193.876
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	785.816	1,35%	-	0,00%	-	-	-	785.816	1,35%	-	-	785.816
SERVICIOS BÁSICOS	1.121.161	1,92%	1.121.161	1,92%	381.195	280.290	459.676	-	0,00%	-	-	-
SEGUROS	661.324	1,14%	661.324	1,14%	224.850	165.331	271.143	-	0,00%	-	-	-
ARRENDAMIENTOS	1.095.356	1,88%	1.095.356	1,88%	372.421	273.839	449.096	-	0,00%	-	-	-
OTROS SERVICIOS	1.051.398	1,80%	1.051.398	1,80%	357.475	262.849	431.073	-	0,00%	-	-	-
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MU	2.347.283	4,03%	-	0,00%	-	-	-	2.347.283	4,03%	-	-	2.347.283
IMPUESTOS MUNICIPALES	778	0,00%	-	0,00%	-	-	-	778	0,00%	-	-	778
APORTES A LA SUPERINTENDENCIA	398.350	0,68%	-	0,00%	-	-	-	398.350	0,68%	-	-	398.350
MULTAS Y OTRAS SANCIONES	3.390	0,01%	-	0,00%	-	-	-	3.390	0,01%	-	-	3.390
IMPUESTOS Y APORTES PARA OTROS	1.944.765	3,34%	-	0,00%	-	-	-	1.944.765	3,34%	-	-	1.944.765
DEPRECIACIONES	1.559.494	2,68%	-	0,00%	-	-	-	1.559.494	2,68%	530.228	389.874	639.393
BIENES NO UTILIZADOS POR LA IN	5.120	0,01%	-	0,00%	-	-	-	5.120	0,01%	1.741	1.280	2.099
EDIFICIOS	252.687	0,43%	-	0,00%	-	-	-	252.687	0,43%	85.914	63.172	103.602
OTROS LOCALES	39	0,00%	-	0,00%	-	-	-	39	0,00%	13	10	16
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE	259.797	0,45%	-	0,00%	-	-	-	259.797	0,45%	88.331	64.949	106.517
EQUIPOS DE COMPUTACION	605.842	1,04%	-	0,00%	-	-	-	605.842	1,04%	205.986	151.460	248.395
UNIDADES DE TRANSPORTE	414.912	0,71%	-	0,00%	-	-	-	414.912	0,71%	141.070	103.728	170.114
EQUIPOS DE CONSTRUCCION	-	0,00%	-	0,00%	-	-	-	-	0,00%	0	0	0
EQUIPO DE ENSILAJE	-	0,00%	-	0,00%	-	-	-	-	0,00%	0	0	0
OTROS	21.097	0,04%	-	0,00%	-	-	-	21.097	0,04%	7.173	5.274	8.650
AMORTIZACIONES	275.751	0,47%	-	0,00%	-	-	-	275.751	0,47%	-	-	275.751
GASTOS DE INSTALACION	950	0,00%	-	0,00%	-	-	-	950	0,00%	-	-	950
ESTUDIOS	-	0,00%	-	0,00%	-	-	-	-	0,00%	-	-	-
PROGRAMAS DE COMPUTACION	252.062	0,43%	-	0,00%	-	-	-	252.062	0,43%	-	-	252.062
GASTOS DE ADECUACION	22.739	0,04%	-	0,00%	-	-	-	22.739	0,04%	-	-	22.739
PLUSVALIA MERCANTIL	-	0,00%	-	0,00%	-	-	-	-	0,00%	-	-	-
OTROS	-	0,00%	-	0,00%	-	-	-	-	0,00%	-	-	-
OTROS GASTOS	3.621.204	6,22%	3.621.204	6,22%	1.231.209	905.301	1.484.694	-	0,00%	-	-	-
SUMINISTROS DIVERSOS	1.244.742	2,14%	1.244.742	2,14%	423.212	311.185	510.344	-	0,00%	0	0	0
MANTEENIMIENTO Y REPARACIONES	2.190.909	3,76%	2.190.909	3,76%	744.909	547.727	898.273	-	0,00%	-	-	-
OTROS	185.553	0,32%	185.553	0,32%	63.088	46.388	76.077	-	0,00%	-	-	-

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

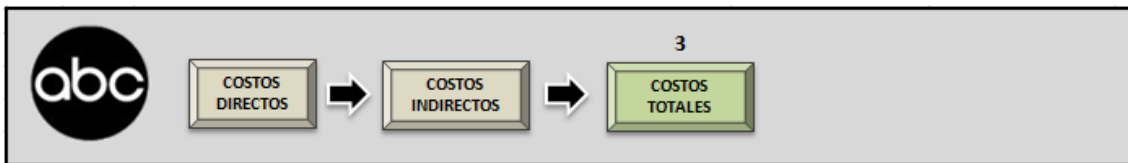
Por lo tanto la suma de estos tres valores nos da el costo indirecto total que al dividirse para el total de operaciones de crédito registradas el 2008 en el banco que ascienden a 185.965 nos resulta el costo indirecto total por operación de crédito.

Tabla No. 4.22: Costos Indirectos por operación

COSTOS INDIRECTOS	
(+) Costo Otras Areas	\$ 19.520.520,00
(+) Costo Indirecto Area de Crédito	\$ 530.228,00
(+) Costo Indirecto Otras Areas	\$ 9.728.401,00
(=) Costo Indirecto Total	\$ 29.779.149,00
(/) No. Total de Créditos 2008	185.965
(=) Costo Indirecto Total x operación	\$ 160,13

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

4.3. COSTO TOTAL:



El Costo Total por operación de crédito se lo calculará sumando el costos directo total por operación más el costo indirecto total por operación:

Tabla No. 4.23: Costo por Operación Total

COSTO POR OPERACION	VALOR
COSTO DIRECTO TOTAL	\$ 195,04
COSTO INDIRECTO TOTAL	\$ 160,13
COSTO TOTAL	\$ 355,17

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

4.4. COMPROBACION:

A fin de verificar el modelo que se ha establecido se ha hecho la comprobación de los costos calculados, los gastos incurridos y las operaciones realizadas en

el 2008, debiendo determinarse que no todas las operaciones de crédito incurren en los mismos costos ya que dependiendo del tipo de operación, las garantías, el plazo otorgado se desarrollan las actividades específicas.

Por ejemplo las operaciones de consumo no tienen visita, tampoco en todas las operaciones de crédito se realiza la Recuperación Extrajudicial.

4.4.1. COSTOS DIRECTOS:

Tabla No. 4.24: Comprobación Costos Directos

N°	SUBPROCESOS	COSTO	# DE OPE	%/ # veces	TOTAL
1	PRECALIFICACION DE RIESGOS DE CREDITO	3,8726	185.965		720.173,29
2	ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	6,9139	185.965		1.285.743,41
3	VISITAS A CLIENTES	72,1423	91.970		6.634.926,54
4	CONSTITUCION DE GARANTIAS PREDAFIAS PROPIAS	7,7948	91.970	35%	250.910,38
5	CONSTITUCION DE GARANTIAS PREDAFIAS NUEVAS	41,9572	91.970	50%	1.929.400,66
6	REGISTRO DE GARANTIAS QUIROGRAFARIAS	1,6557	93.995		155.623,14
7	CONSTITUCION DE GARANTIAS HIPOTECARIAS	3,7229	91.970	30%	102.718,53
8	CONTRATO DE SEGUROS AGRICOLAS	1,6121	91.970	35%	51.893,77
9	DECLARATORIA ANTICIPADA DE PLAZO VENCIDO	3,2033	185.965	20%	119.142,07
10	AVISOS DE VENIMIENTO Y MONITOREO DE CREDITOS	2,7089	185.965		503.769,27
11	RECUPERACION EXTRAJUDICIAL	47,3041	185.965	40%	3.518.759,17
12	CANCELACION DE CREDITOS	2,1472	185.965	3	1.197.912,14
=	COSTO TOTAL DIRECTO	195,0350			16.470.972,38

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

El Costo Directo de las operaciones de crédito según el balance a Diciembre del 2008 es \$16.187.749.

Según Balance a Diciembre del 2008	\$16.187.749
Según Modelo de Costeo ABC	\$16.470.972
Diferencia entre Balance y Modelo	\$283.223,38 (1,75%)

4.4.2. COSTOS INDIRECTOS:

Tabla No. 4.25: Comprobación Costos Indirectos

NUMERO DE OPERACIONES DE CREDITO A DIC2008

185.965

N°	CONCEPTO	COSTO INDIRECTO			C.I. TOTALES	C.I. X OPERACION
		C.D. OTRAS AREAS	C.I. CREDITO	C.I. OTRAS AREAS		
1	GASTOS DE OPERACION	19.520.520,29	530.227,97	9.728.400,60	29.779.148,86	160,13
1.1	GASTOS DE PERSONAL	15.791.265,84		1.358.125,95	17.149.391,79	92,22
1.1.1	REMUNERACIONES MENSUALES	8.048.368,35			8.048.368,35	43,28
1.1.2	BENEFICIOS SOCIALES	901.184,62			901.184,62	4,85
1.1.3	GASTOS DE REPRESENTACION, RES	25.015,70			25.015,70	0,13
1.1.4	APORTES AL IEES	819.798,85			819.798,85	4,41
1.1.5	PENSIONES Y JUBILACIONES	-		1.358.125,95	1.358.125,95	7,30
1.1.6	FONDO DE RESERVA IEES	646.736,84	-	-	646.736,84	3,48
1.1.7	OTROS	5.350.161,48	-	-	5.350.161,48	28,77
1.2	HONORARIOS			128.156,00	128.156,00	0,69
1.2.1	DIRECTORES			126.931,00	126.931,00	0,68
1.2.2	HONORARIOS PROFESIONALES			1.225,00	1.225,00	0,01
1.3	SERVICIOS VARIOS	2.244.560,84		4.979.691,69	7.224.252,53	38,85
1.3.1	MOVILIZACION, FLETES Y EMBAJAJ	633.572,82	-	-	633.572,82	3,41
1.3.2	SERVICIOS DE GUARDIANIA	-		4.193.875,54	4.193.875,54	22,55
1.3.3	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	-		785.816,15	785.816,15	4,23
1.3.4	SERVICIOS BASICOS	459.675,81	-	-	459.675,81	2,47
1.3.5	SEGUROS	271.143,04	-	-	271.143,04	1,46
1.3.6	ARRENDAMIENTOS	449.096,03	-	-	449.096,03	2,41
1.3.7	OTROS SERVICIOS	431.073,15	-	-	431.073,15	2,32
1.4	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MU			2.347.283,07	2.347.283,07	12,62
1.4.1	IMPUESTOS MUNICIPALES			777,56	777,56	0,00
1.4.2	APORTES A LA SUPERINTENDENCIA			398.349,53	398.349,53	2,14
1.4.3	MULTAS Y OTRAS SANCIONES			3.390,49	3.390,49	0,02
1.4.4	IMPUESTOS Y APORTES PARA OTROS			1.944.765,49	1.944.765,49	10,46
1.5	DEPRECIACIONES		530.227,97	639.392,55	1.169.620,52	6,29
1.5.1	BIENES NO UTILIZADOS POR LA IN		1.740,92	2.099,35	3.840,27	0,02
1.5.2	EDIFICIOS		85.913,67	103.601,78	189.515,45	1,02
1.5.3	OTROS LOCALES		13,34	16,09	29,43	0,00
1.5.4	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE		88.330,94	106.516,72	194.847,66	1,05
1.5.5	EQUIPOS DE COMPUTACION		205.986,13	248.396,04	454.381,18	2,44
1.5.6	UNIDADES DE TRANSPORTE		141.069,96	170.113,77	311.183,73	1,67
1.5.7	OTROS		7.173,00	8.649,80	15.822,80	0,09
1.6	AMORTIZACIONES			275.751,34	275.751,34	1,48
1.6.1	GASTOS DE INSTALACION			950,30	950,30	0,01
1.6.2	PROGRAMAS DE COMPUTACION			252.062,24	252.062,24	1,36
1.6.3	GASTOS DE ADECUACION			22.738,80	22.738,80	0,12
1.7	OTROS GASTOS	1.484.693,61			1.484.693,61	7,98
1.7.1	SUMINISTROS DIVERSOS	510.344,17	-	-	510.344,17	2,74
1.7.2	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	898.272,52	-	-	898.272,52	4,83
1.7.3	OTROS	76.076,92	-	-	76.076,92	0,41

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

4.5. COSTO DE LOS CREDITOS:



Los costos de los créditos se calcularán sumando el costo de las actividades, dentro de los subprocesos necesarios para la ejecución de cada línea de crédito.

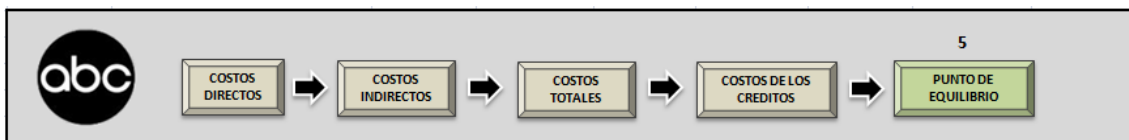
Por ejemplo para el cálculo del costo del crédito 5x5x5 son necesarios 6 subprocesos para determinar su costo directo que es de \$132.95, mas el costo indirecto establecido de \$160,95 nos da el costo total por operación que en este caso es de \$293,08 dólares.

Tabla No. 4.26: Costos del Crédito

5 x 5 x 5	
Monto de Operación Promedio	\$ 3.000,00
SUBPROCESOS	COSTO
PRECALIFICACION DE RIESGOS DE CREDITO	\$ 3,87
ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	\$ 6,91
VISITAS A CLIENTES	\$ 72,14
CONSTITUCION DE GARANTIAS PRENDARIAS NUEVAS	\$ 41,96
DECLARATORIA ANTICIPADA DE PLAZO VENCIDO	\$ 3,20
AVISOS DE VENCIMIENTO Y MONITOREO DE CREDITOS	\$ 2,71
CANCELACION DE CREDITOS	\$ 2,15
(=) TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 132,95
(+) COSTOS INDIRECTOS	\$ 160,13
(=) COSTO TOTAL	\$ 293,08

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

4.6. PUNTO DE EQUILIBRIO:



El punto de equilibrio para cada línea de crédito, será calculado dividiendo el costo total por operación calculado en la etapa de costos del crédito, para el monto por operación promedio determinado por la Gerencia de Operaciones del Banco en cada tipo de crédito.

El resultado final será la tasa de equilibrio, es decir el porcentaje del monto que representa el costo para el BNF en cada línea.

Tabla No. 4.26: Punto de Equilibrio

TASA DE EQUILIBRIO POR PRESTAMO PROMEDIO						
CREDITOS	MICROCREDITO			FONDOS PROPIOS		
	5X5X5	MICROCREDITO	BDH	AGRICOLA	INDUSTRIAL	COMERCIAL
Costo por Operación	\$ 293,08	\$ 252,78	\$ 167,05	\$ 303,76	\$ 302,15	\$ 298,43
Monto de Operación Promedio	\$ 3.000,00	\$ 2.500,00	\$ 340,00	\$ 8.000,00	\$ 10.000,00	\$ 7.500,00

$$\% = \frac{\text{Costo por Operación}}{\text{Monto por Operación Promedio}}$$

CREDITOS	MICROCREDITO			FONDOS PROPIOS		
	5X5X5	MICROCREDITO	BDH	AGRICOLA	INDUSTRIAL	COMERCIAL
TASA DE EQUILIBRIO	9,77%	10,11%	49,13%	3,80%	3,02%	3,98%
TASA VIGENTE	5,00%	5,00%	5,00%	13,50%	13,50%	13,50%

-4,77%	-5,11%	-44,13%	9,70%	10,48%	9,52%
---------------	---------------	----------------	-------	--------	-------

⏟

SUBSIDIO

⏟

UTILIDAD

TASA A COBRAR POR PRESTAMO PROMEDIO

CREDITOS	MICROCREDITO			FONDOS PROPIOS		
	5X5X5	MICROCREDITO	BDH	AGRICOLA	INDUSTRIAL	COMERCIAL
Tasa a Cubrir	9,77%	10,11%	49,13%	3,80%	3,02%	3,98%
(+) Tasa por Costo Financiero	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%
(+) No Recuperado	7,80%	7,80%	7,80%	7,80%	7,80%	7,80%
(+) Otros Ingresos	1,98%	1,98%	1,98%	1,98%	1,98%	1,98%
TASA A COBRAR	21,15%	21,49%	60,51%	15,18%	14,40%	15,36%

2009			
CREDITOS	MONTO ASIGNADO	MONTO PROMEDIO	No. DE OPE. ESTIMADAS
Microcredito	\$ 80.000.000,00	\$ 2.500,00	32.000
5x5x5	\$ 50.000.000,00	\$ 3.000,00	16.667
Bono de Desarrollo Humano	\$ 20.000.000,00	\$ 340,00	58.824
Fondos Propios	\$ 382.000.000,00	\$ 8.000,00	47.750

Fuente y Elaboración: Marcelo Jara

La tasa de equilibrio calculada menos la tasa vigente que el BNF carga en cada operación de crédito, nos resulta en el caso de los microcréditos el porcentaje de subsidio que el Gobierno asume en cada operación.

Es decir por ejemplo en el caso del microcrédito 5x5x5 el costo de otorgarlo es el 9,77% del monto, menos el 5% que es la tasa que se le carga a esta operación de crédito nos da un -4.77% que es el subsidio.

Para calcular la tasa a cobrar por préstamo promedio se suma la tasa cubrir, que es la tasa calculada dividiendo el costo por operación de cada tipo de crédito para el monto por operación promedio, mas tasa por costo financiero, mas la tasa por no recuperación y mas la tasa por otros ingresos.

En el 2009 se tiene asignado por ejemplo se tiene asignado un monto de 80 millones de dólares para colocación, con un monto promedio de operación de \$2.500 no resulta un numero de operaciones estimadas para el 2009 de 32.000.

CAPITULO V

MODELO DE COSTEO ABC




MODELO DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

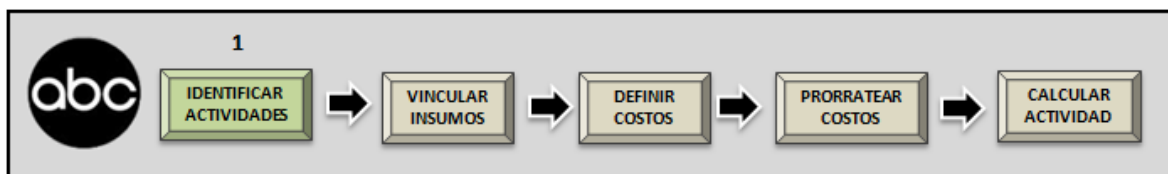
PROCESO DE CREDITO

PRECIOS	MODIFICAR LISTA DE PRECIOS
Paso 1	IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES
Paso 2	VINCULAR INSUMOS
Paso 3	DEFINIR COSTOS DE INSUMOS
Paso 4	PRORRATEAR COSTOS
Paso 5	CALCULAR ACTIVIDAD
Ir	CALCULO DE COSTOS INDIRECTOS
Ir	COSTO DEL PRODUCTO O SERVICIO
Ir	PUNTO DE EQUILIBRIO

5.1. LISTA DE PRECIOS:

		NOTA: Precios actualizados a abril 2009	
LISTA DE PRECIOS			
ITEM	MANO DE OBRA	UNID.	IMPORTE
1	Sueldo Unificado Promedio (MOD) Profesionales, Tecnicos y Asistentes	minuto	\$0,08
	Sueldo Unificado Promedio (MOD) Profesionales, Tecnicos y Asistentes	hora	\$4,75
	Sueldo Unificado Promedio (MOD) Profesionales, Tecnicos y Asistentes	mensual	\$1.140,00
1.1	Sueldo Promedio (MOD) Asistente Bancario	hora	\$3,75
1.2	Sueldo Promedio (MOD) Técnicos	hora	\$4,58
1.3	Sueldo Promedio (MOD) Profesionales	hora	\$5,92
1.1.1	Asistente Bancario A	mensual	\$900,00
	Promedio Sueldo Asistentes	mensual	\$900,00
1.2.1	Técnico	mensual	\$1.100,00
	Promedio Sueldo Técnicos	mensual	\$1.100,00
1.3.1	Profesional	mensual	\$1.200,00
1.3.2	Profesional 1	mensual	\$1.300,00
1.3.3	Profesional 2	mensual	\$1.400,00
1.3.4	Profesional 3	mensual	\$1.500,00
1.3.5	Profesional 4	mensual	\$1.700,00
	Promedio Sueldo Profesionales	mensual	\$1.420,00
ITEM	MATERIALES	UNID.	IMPORTE
2	Suministros y Materiales		
2.1	Carpetas con binchas	unidad	\$0,0875
2.2	Convenio Apertura Cuentas	unidad	\$0,0475
2.3	Form. Contab. Remesas al Cobro	unidad	\$0,0351
2.4	Form. Contab. Solicitud de Crédito	unidad	\$0,0224
2.5	Form.Comprobante Contab.Préstamos	unidad	\$0,0512
2.6	Form.Contab.Orden de Giro y Pago	unidad	\$0,0146
2.7	Formulario Comprobante Contabilización	unidad	\$0,0467
2.8	Hojas Depósito de ahorro	unidad	\$0,0034
2.9	Hojas Estado de Cuenta	unidad	\$0,0063
2.10	Hojas papel Bond	unidad	\$0,0058
2.11	Hojas papel Membretado	unidad	\$0,0097
2.12	Hojas Retiro de Ahorros	unidad	\$0,0034
2.13	Libretas de Ahorro	unidad	\$0,0231
2.14	Porta libretas de ahorro(plasticos)	unidad	\$0,1000
2.15	Publicidad Créditos	3000 unidades	\$223,0000
	Publicidad Créditos	unidad	\$0,0743
2.16	Registro de Firmas	unidad	\$0,0094
2.17	Sobres Estados de Cuenta	unidad	\$0,0524
2.18	Toner HP 8543X (Hoja impresa)	unidad	\$0,0173
	Toner HP 8543X	unidad	\$260,00
	Toner HP 8543X (cantidad hojas impresión)	Cantidad	15.000
2.19	Toner Lexmark E25011L (Hoja impresa)	unidad	\$0,0304
	Toner Lexmark E25011L	unidad	\$106,40
	Toner Lexmark E25011L (cantidad hojas impresión)	Cantidad	3.500
3	Costo Vehículo		
	Total Costos Vehiculos Crédito	anual	\$866.720,0679
	Numero de Operaciones de Crédito (Con Visitas)	anual	85.661
	Costo del Vehiculo por operación de Crédito		\$10,1180
4	Costo Viáticos y Subsistencias		
	Total Costos Viaticos y Subsistencias Crédito	anual	\$1.244.900,6163
	Numero de Operaciones de Crédito (Con Visitas)	anual	85.661
	Costo del Viatico y Subsistencia por operación de Crédito		\$14,53

5.2. IDENTIFICAR ACTIVIDADES:



N°	PRECALIFICACION DE RIESGOS DE CREDITO	TIEMPO	UNIDAD
1	Proporcionar la información sobre créditos, requisitos establecidos, garantías, etc.	4	minutos
2	Realizar precalificación de solicitante, verificando cumplimiento de requisitos	4	minutos
3	Solicitar la documentación habilitante para el crédito	5	minutos
4	Recibir documentos habilitantes y verificar que estén correctos , completos y actualizados	10	minutos
5	Registrar solicitud de credito en el sistema y hacer firmar al solicitante	10	minutos
6	Llenar el Informe confidencial de Crédito del Garante	4	minutos
7	Iniciar la hoja de ruta	1	minutos
8	Archivar documentos y registrar solicitud de crédito en libro y cuaderno alfabético	6	minutos

N°	ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	TIEMPO	UNIDAD
1	Determinar si se requiere revisión legal preliminar de la documentación	2	minutos
2	Enviar documentación para que se realice la visita y el informe técnico-financiero	2	minutos
3	Analizar información de crédito y elaborar propuesta de crédito	30	minutos
4	Analizar propuestas de crédito y decidir sobre la aprobación observando la normativa vigente.	10	minutos
5	Informar al cliente los terminos en los cuales fue aprobada la solicitud	5	minutos
6	Recibir documentos completos	5	minutos
7	Realizar la liquidación y depósito al cliente del crédito	30	minutos

N°	VISITAS A CLIENTES	TIEMPO	UNIDAD
1	Realizar programación de visitas en base a las necesidades de la solicitud/ crédito vigente	8	minutos
2	Realizar visita verificando y recabando infomación sobre aspectos de mercado, producción, activos, pasivos, garantías, etc.	90	minutos
3	Realizar filiación y avalúo de garantías	40	minutos
4	Elaborar y Registrar el informe técnico-financiero	120	minutos
5	Verificar la inversión realizada	90	minutos
6	Verificar físicamente si se ha cumplido con la inversión planificada	20	minutos
7	Verificar físicamente que las garantías se mantiene en forma adecuada.	90	minutos
8	Realizar análisis y determinación del rendimiento de la inversión y posibilidad de pago.	30	minutos
9	Elaborar y Registrar el informe de control de inversión	25	minutos
10	Realizar visita y entregar notificaciones de vencimiento o vencidas a deudor.	60	minutos
11	Hacer firmar la recepción de notificaciones a cliente	5	minutos
12	Elaborar y registrar reporte de novedades en la entrega de notificaciones	20	minutos

N°	CONSTITUCION DE GARANTIAS PREDARIAS PROPIAS	TIEMPO	UNIDAD
1	Ingresar detalle de prenda y el valor avaluado al sistema y generar contrato y promesa de	20	minutos
2	Solicitar a deudor (garantes y conyúges) que se acerque a firmar y hacer firmar.	10	minutos
3	Conseguir la firma del Gerente de Sucursal en el contrato y en la promesa de prenda	20	minutos
4	Registrar en el libro indice repertorio, en el libro registro de prendas y en el sistema de control de garantías y hacer firmar al cliente.	15	minutos
5	Coordinar inscripción en el registro de la propiedad o mercantil	15	minutos
6	Recibir documentos inscritos en el registro de la propiedad o mercantil.	15	minutos

N°	CONSTITUCION DE GARANTIAS PRENDARIAS NUEVAS	TIEMPO	UNIDAD
1	Visita de campo de control de inversión	90	minutos
2	Analizar la información de la visita y determinar si las garantías fueron verificadas.	30	minutos
3	Ingresar detalle de prenda y el valor avaluado al sistema y generar contrato y promesas de	20	minutos
4	Solicitar a deudor (garantes y conyúges) que se acerque para firmar y hacer firmar	10	minutos
5	Conseguir la firma del Gerente de sucursal en el contrato y en la promesa de prenda	20	minutos
6	Registrar en el libro índice repertorio y en libro registro de prendas y hacer firmar a cliente.	15	minutos
7	Coordinar inscripción en le registro de la propiedad o mercantil	15	minutos
8	Recibir documentos inscritos en el registro de la propiedad o mercantil	15	minutos

N°	REGISTRO DE GARANTIAS QUIROGRAFARIAS	TIEMPO	UNIDAD
1	Analizar la idoneidad del garante ofrecido (Central de Riesgos)	20	minutos

N°	COSTITUCION DE GARANTIAS HIPOTECARIAS	TIEMPO	UNIDAD
1	Recibir la documentación revisarla y elaborar el borrador de minuta	20	minutos
2	Entregar a cliente adjuntando documento habilitantes	5	minutos
3	Recibir escritura y hacer firmar a Gerente	10	minutos
4	Entregar a cliente escritura firmada	5	minutos
5	Recibir escritura de constitución de hipoteca inscrita en Registro de Propiedad	5	minutos

N°	CONTRATO DE SEGUROS AGRICOLAS	TIEMPO	UNIDAD
1	Informar al cliente sobre las condiciones y requisitos del seguro agrícola	5	minutos
2	Entregar documentos del seguro agrícola para análisis y firma del cliente	15	minutos

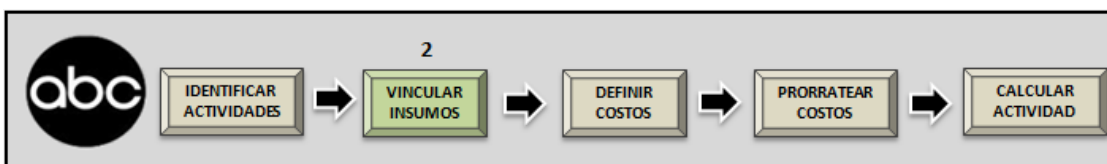
N°	DECLARATORIA ANTICIPADA DE PLAZO VENCIDO	TIEMPO	UNIDAD
1	Analizar y decidir sobre la declaratoria anticipada de plazo vencido	5	minutos
2	Analizar el informe y decidir sobre la declaración anticipada de plazo vencido	10	minutos
3	Emitir acta de resolución de Comité de Crédito y enviar a Legal y expediente	20	minutos
4	Notificar al cliente sobre la resolución del comité de crédito y exigir el pago inmediato de toda la obligación.	5	minutos

N°	AVISOS DE VENCIMIENTO Y MONITOREO DE CREDITOS	TIEMPO	UNIDAD
1	Generar notificaciones de vencimiento del mes siguiente y de notificaciones de obligaciones vencidas	10	minutos
2	Notificar futuros vencimientos a través de llamadas telefónicas a cliente y garantes	10	minutos
3	Registrar novedades en la entrega de notificaciones en expediente del cliente y generar reportes de novedades	4	minutos
4	Monitorear que todas las condiciones del crédito se cumplan adecuadamente y tomar	5	minutos
5	Tomar acciones pertinentes de acuerdo con el plazo vencido, tipo de crédito, término de negociación y tipo de garantía	5	minutos

N°	RECUPERACION EXTRAJUDICIAL	TIEMPO	UNIDAD
1	Determinar acción a tomar en función del plazo vencido	6	minutos
2	Llamar telefónicamente a cliente con dividendos vencidos hasta 8 días y registrar novedades	10	minutos
3	Realizar contacto personal o coordinar visita de campo con clientes con dividendos vencidos hasta 15 días y registrar novedades	150	minutos
4	Elaborar carta a deudor y garante con dividendos vencidos hasta 30 días, enviar carta o coordinar visita de campo para entrega de notificaciones y registrar novedades.	20	minutos
5	Realizar nuevo contacto personal o coordinar visita de campo para informar al cliente que el pagaré será entregado a Legal y registrar novedades.	60	minutos
6	Entregar al abogado externo a los 75 días en mora, la información y pagaré para que inicie acciones judiciales, hacer firmar entrega y registrar en control de trámites entregados para recuperación vía judicial.	20	minutos
7	Elaborar y entregar al abogado interno listado con detalle de las gestiones realizadas y la copia del pagaré y registrar entrega	10	minutos
8	Realizar contacto personal con clientes y garantes con dividendos con más de 60 días de vencimiento para entrega de notificaciones y registrar novedades.	10	minutos

N°	CANCELACION DE CREDITOS	TIEMPO	UNIDAD
1	Verificar que el crédito esté cancelado	2	minutos
2	Determinar si se pueden liberar las garantías y si el cliente lo desea	10	minutos
3	Solicitar pagaré en custodia a bóveda	10	minutos
4	Devolver pagaré y otra documentación del crédito y hacer firmar devolución a cliente.	5	minutos

5.3. VINCULAR INSUMOS:



N°	INSUMOS Y MATERIALES
1	Suelo Promedio Unificado
2	Suministros y Materiales
3	Costo de Vehiculos por operación de Créditos
4	Costo de Viaticos y Subsistencias por operación de Crédito

N°	PRECALIFICACION DE RIESGOS DE CREDITO	1	2	3	4
1	Proporcionar la información sobre créditos, requisitos establecidos, garantías, etc.	X	X		
2	Realizar precalificación de solicitante, verificando cumplimiento de requisitos	X	X		
3	Solicitar la documentación habilitante para el crédito	X			
4	Recibir documentos habilitantes y verificar que estén correctos , completos y actualizados	X	X		
5	Registrar solicitud de credito en el sistema y hacer firmar al solicitante	X	X		
6	Llenar el Informe confidencial de Crédito del Garante	X	X		
7	Iniciar la hoja de ruta	X	X		
8	Archivar documentos y registrar solicitud de crédito en libro y cuaderno alfabético	X	X		

N°	ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	1	2	3	4
1	Determinar si se requiere revisión legal preliminar de la documentación	X			
2	Enviar documentación para que se realice la visita y el informe técnico-financiero	X			
3	Analizar información de crédito y elaborar propuesta de crédito	X	X		
4	Analizar propuestas de crédito y decidir sobre la aprobación observando la normativa vigente.	X	X		
5	Informar al cliente los terminos en los cuales fue aprobada la solicitud	X			
6	Recibir documentos completos	X			
7	Realizar la liquidación y depósito al cliente del crédito	X	X		

N°	VISITAS A CLIENTES	1	2	3	4
1	Realizar programación de visitas en base a las necesidades de la solicitud/ crédito vigente	X	X		
2	Realizar visita verificando y recabando infomación sobre aspectos de mercado, producción, activos, pasivos, garantías, etc.	X	X	X	X
3	Realizar filiación y avalúo de garantías	X	X		
4	Elaborar y Registrar el informe técnico-financiero	X	X		
5	Verificar la inversión realizada	X			
6	Verificar físicamente si se ha cumplido con la inversión planificada	X			
7	Verificar físicamente que las garantías se mantiene en forma adecuada.	X			
8	Realizar análisis y determinación del rendimiento de la inversión y posibilidad de pago.	X	X		
9	Elaborar y Registrar el informe de control de inversión	X	X		
10	Realizar visita y entregar notificaciones de vencimiento o vencidas a deudor.	X			
11	Hacer firmar la recepción de notificaciones a cliente	X			
12	Elaborar y registrar reporte de novedades en la entrega de notificaciones	X	X		

N°	CONSTITUCION DE GARANTIAS PREDARIAS PROPIAS	1	2	3	4
1	Ingresar detalle de prenda y el valor avaluado al sistema y generar contrato y promesa de prenda.	X	X		
2	Solicitar a deudor (garantes y conyúges) que se acerque a firmar y hacer firmar.	X			
3	Conseguir la firma del Gerente de Sucursal en el contrato y en la promesa de prenda	X			
4	Registrar en el libro índice repertorio, en el libro registro de prendas y en el sistema de control de garantías y hacer firmar al cliente.	X	X		
5	Coordinar inscripción en el registro de la propiedad o mercantil	X	X		
6	Recibir documentos inscritos en el registro de la propiedad o mercantil.	X			

N°	CONSTITUCION DE GARANTIAS PREDARIAS NUEVAS	1	2	3	4
1	Visita de campo de control de inversión	X	X	X	X
2	Analizar la información de la visita y determinar si las garantías fueron verificadas.	X			
3	Ingresar detalle de prenda y el valor avaluado al sistema y generar contrato y promesas de prenda.	X	X		
4	Solicitar a deudor (garantes y conyúges) que se acerque para firmar y hacer firmar	X			
5	Conseguir la firma del Gerente de sucursal en el contrato y en la promesa de prenda	X			
6	Registrar en el libro índice repertorio y en libro registro de prendas y hacer firmar a cliente.	X	X		
7	Coordinar inscripción en le registro de la propiedad o mercantil	X	X		
8	Recibir documentos inscritos en el registro de la propiedad o mercantil	X			

N°	REGISTRO DE GARANTIAS QUIROGRAFARIAS	1	2	3	4
1	Analizar la idoneidad del garante ofrecido (Central de Riesgos)	X	X		

N°	COSTITUCION DE GARANTIAS HIPOTECARIAS	1	2	3	4
1	Recibir la documentación revisarla y elaborar el borrador de minuta	X	X		
2	Entregar a cliente adjuntando documento habilitantes	X			
3	Recibir escritura y hacer firmar a Gerente	X			
4	Entregar a cliente escritura firmada	X			
5	Recibir escritura de constitución de hipoteca inscrita en Registro de Propiedad	X			

N°	CONTRATO DE SEGUROS AGRICOLAS	1	2	3	4
1	Informar al cliente sobre las condiciones y requisitos del seguro agrícola	X	X		
2	Entregar documentos del seguro agrícola para análisis y firma del cliente	X			

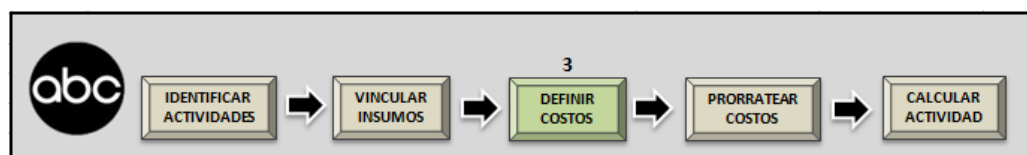
N°	DECLARATORIA ANTICIPADA DE PLAZO VENCIDO	1	2	3	4
1	Analizar y decidir sobre la declaratoria anticipada de plazo vencido	X	X		
2	Analizar el informe y decidir sobre la declaración anticipada de plazo vencido	X			
3	Emitir acta de resolución de Comité de Crédito y enviar a Legal y expediente	X	X		
4	Notificar al cliente sobre la resolución del comité de crédito y exigir el pago inmediato de toda la obligación.	X			

N°	AVISOS DE VENCIMIENTO Y MONITOREO DE CREDITOS	1	2	3	4
1	Generar notificaciones de vencimiento del mes siguiente y de notificaciones de obligaciones vencidas	X	X		
2	Notificar futuros vencimientos a través de llamadas telefónicas a cliente y garantes	X			
3	Registrar novedades en la entrega de notificaciones en expediente del cliente y generar reportes de novedades	X	X		
4	Monitorear que todas las condiciones del crédito se cumplan adecuadamente y tomar acciones	X			
5	Tomar acciones pertinentes de acuerdo con el plazo vencido, tipo de crédito, término de negociación y tipo de garantía	X			

N°	RECUPERACION EXTRAJUDICIAL	1	2	3	4
1	Determinar acción a tomar en función del plazo vencido	X			
2	Llamar telefónicamente a cliente con dividendos vencidos hasta 8 días y registrar novedades	X	X		
3	Realizar contacto personal o coordinar visita de campo con clientes con dividendos vencidos hasta 15 días y registrar novedades	X		X	X
4	Elaborar carta a deudor y garante con dividendos vencidos hasta 30 días, enviar carta o coordinar visita de campo para entrega de notificaciones y registrar novedades.	X			
5	Realizar nuevo contacto personal o coordinar visita de campo para informar al cliente que el pagaré será entregado a Legal y registrar novedades.	X			
6	Entregar al abogado externo a los 75 días en mora, la información y pagaré para que inicie acciones judiciales, hacer firmar entrega y registrar en control de trámites entregados para recuperación vía judicial.	X			
7	Elaborar y entregar al abogado interno listado con detalle de las gestiones realizadas y la copia del pagaré y registrar entrega	X	X		
8	Realizar contacto personal con clientes y garantes con dividendos con más de 60 días de vencimiento para entrega de notificaciones y registrar novedades.	X			

N°	CANCELACION DE CREDITOS	1	2	3	4
1	Verificar que el crédito esté cancelado	X			
2	Determinar si se pueden liberar las garantías y si el cliente lo desea	X			
3	Solicitar pagaré en custodia a bóveda	X			
4	Devolver pagaré y otra documentación del crédito y hacer firmar devolución a cliente.	X	X		

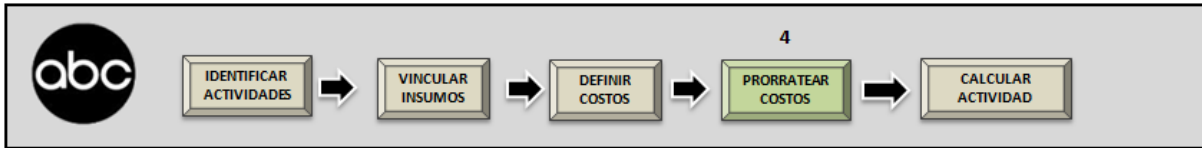
5.4. DEFINIR COSTOS:



ITEM	GASTO OPERATIVO	UNID.	COSTO
1	Sueldo Promedio Uni. (MOD) Profesionales, Tecnicos y Asistentes	minuto	\$0,0792

ITEM	MATERIALES E INSUMOS DIRECTOS	UNID.	COSTO
2	Suministros y Materiales		
2.1	Carpetas con binchas	unidad	\$0,0875
2.2	Convenio Apertura Cuentas	unidad	\$0,0475
2.3	Form. Contab. Remesas al Cobro	unidad	\$0,0351
2.4	Form. Contab. Solicitud de Crédito	unidad	\$0,0224
2.5	Form.Comprobante Contab.Préstamos	unidad	\$0,0512
2.6	Form.Contab.Orden de Giro y Pago	unidad	\$0,0146
2.7	Formulario Comprobante Contabilización	unidad	\$0,0467
2.8	Hojas Depósito de ahorro	unidad	\$0,0034
2.9	Hojas Estado de Cuenta	unidad	\$0,0063
2.10	Hojas papel Bond	unidad	\$0,0058
2.11	Hojas papel Membretado	unidad	\$0,0097
2.12	Hojas Retiro de Ahorros	unidad	\$0,0034
2.13	Libretas de Ahorro	unidad	\$0,0231
2.14	Porta libretas de ahorro(plasticos)	unidad	\$0,1000
2.15	Publicidad Créditos	unidad	\$0,0743
2.16	Registro de Firmas	unidad	\$0,0094
2.17	Sobres Estados de Cuenta	unidad	\$0,0524
2.18	Toner HP 8543X (Hoja impresa)	unidad	\$0,0173
2.19	Toner Lexmark E25011L (Hoja impresa)	unidad	\$0,0304
3	Costo Vehiculo	x operación	\$10,1180
4	Costo Viáticos y Subsistencias	x operación	\$14,5329

5.5. PRORRATEAR COSTOS:



N°	INSUMOS Y MATERIALES
1	Sueldo Promedio Unificado
2	Suministros y Materiales
3	Costo de Vehículos por operación de Créditos
4	Costo de Viaticos y Subsistencias por operación de Crédito

N°	PRECALIFICACION DE RIESGOS DE CREDITO	1	2	3	4	TOTAL
1	Proporcionar la información sobre créditos, requisitos establecidos, garantías, etc.	0,3167	0,14867	0,0000	0,0000	0,4653
2	Realizar precalificación de solicitante, verificando cumplimiento de requisitos	0,3167	0,0000	0,0000	0,0000	0,3167
3	Solicitar la documentación habilitante para el crédito	0,3958	0,0875	0,0000	0,0000	0,4833
4	Recibir documentos habilitantes y verificar que estén correctos , completos y actualizados	0,7917	0,0388	0,0000	0,0000	0,8305
5	Registrar solicitud de credito en el sistema y hacer firmar al solicitante	0,7917	0,08159	0,0000	0,0000	0,8733
6	Llenar el Informe confidencial de Crédito del Garante	0,3167	0,01728	0,0000	0,0000	0,3339
7	Iniciar la hoja de ruta	0,0792	0,00576	0,0000	0,0000	0,0849
8	Archivar documentos y registrar solicitud de crédito en libro y cuaderno alfabético	0,4750	0,0097	0,0000	0,0000	0,4847
		3,4833	0,3893	0,0000	0,0000	3,8726
		90%	10%	0%	0%	100%

N°	ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	1	2	3	4	TOTAL
1	Determinar si se requiere revisión legal preliminar de la documentación	0,1583	0,0000	0,0000	0,0000	0,1583
2	Enviar documentación para que se realice la visita y el informe técnico-financiero	0,1583	0,0811	0,0000	0,0000	0,2394
3	Analizar información de crédito y elaborar propuesta de crédito	2,3750	0,0802	0,0000	0,0000	2,4552
4	Analizar propuestas de crédito y decidir sobre la aprobación observando la normativa vigente.	0,7917	0,0802	0,0000	0,0000	0,8719
5	Informar al cliente los terminos en los cuales fue aprobada la solicitud	0,3958	0,0000	0,0000	0,0000	0,3958
6	Recibir documentos completos	0,3958	0,0000	0,0000	0,0000	0,3958
7	Realizar la liquidación y depósito al cliente del crédito	2,3750	0,0224	0,0000	0,0000	2,3974
		6,6500	0,2639	0,0000	0,0000	6,9139
		96%	4%	0%	0%	100%

N°	VISITAS A CLIENTES	1	2	3	4	TOTAL
1	Realizar programación de visitas en base a las necesidades de la solicitud/ crédito vigente	0,6333	0,0058	0,0000	0,0000	0,6391
2	Realizar visita verificando y recabando información sobre aspectos de mercado, producción, activos, pasivos, garantías, etc.	7,1250	0,0058	10,1180	14,5329	31,7816
3	Realizar filiación y avalúo de garantías	3,1667	0,0058	0,0000	0,0000	3,1724
4	Elaborar y Registrar el informe técnico-financiero	9,5000	0,0922	0,0000	0,0000	9,5922
5	Verificar la inversión realizada	7,1250	0,0000	0,0000	0,0000	7,1250
6	Verificar físicamente si se ha cumplido con la inversión planificada	1,5833	0,0000	0,0000	0,0000	1,5833
7	Verificar físicamente que las garantías se mantiene en forma adecuada.	7,1250	0,0000	0,0000	0,0000	7,1250
8	Realizar análisis y determinación del rendimiento de la inversión y posibilidad de pago.	2,3750	0,0058	0,0000	0,0000	2,3808
9	Elaborar y Registrar el informe de control de inversión	1,9792	0,0173	0,0000	0,0000	1,9964
10	Realizar visita y entregar notificaciones de vencimiento o vencidas a deudor.	4,7500	0,0000	0,0000	0,0000	4,7500
11	Hacer firmar la recepción de notificaciones a cliente	0,3958	0,0000	0,0000	0,0000	0,3958
12	Elaborar y registrar reporte de novedades en la entrega de notificaciones	1,5833	0,0173	0,0000	0,0000	1,6006
		47,3417	0,1498	10,1180	14,5329	72,1423
		66%	0%	14%	20%	100%

N°	CONSTITUCION DE GARANTIAS PREDARIAS PROPIAS	1	2	3	4	TOTAL
1	Ingresar detalle de prenda y el valor avaluado al sistema y generar contrato y promesa de	1,5833	0,2003	0,0000	0,0000	1,7836
2	Solicitar a deudor (garantes y conyúges) que se acerque a firmar y hacer firmar.	0,7917	0,0000	0,0000	0,0000	0,7917
3	Conseguir la firma del Gerente de Sucursal en el contrato y en la promesa de prenda	1,5833	0,0000	0,0000	0,0000	1,5833
4	Registrar en el libro indice repertorio, en el libro registro de prendas y en el sistema de control de garantías y hacer firmar al cliente.	1,1875	0,0679	0,0000	0,0000	1,2554
5	Coordinar inscripción en el registro de la propiedad o mercantil	1,1875	0,0058	0,0000	0,0000	1,1933
6	Recibir documentos inscritos en el registro de la propiedad o mercantil.	1,1875	0,0000	0,0000	0,0000	1,1875
		7,5208	0,2740	0,0000	0,0000	7,7948
		96%	4%	0%	0%	100%

N°	CONSTITUCION DE GARANTIAS PREDARIAS NUEVAS	1	2	3	4	TOTAL
1	Visita de campo de control de inversión	7,125	0,01152	10,118	14,5329	31,7874
2	Analizar la información de la visita y determinar si las garantías fueron verificadas.	2,3750	0,0000	0,0000	0,0000	2,3750
3	Ingresar detalle de prenda y el valor avaluado al sistema y generar contrato y promesas de	1,5833	0,2003	0,0000	0,0000	1,7836
4	Solicitar a deudor (garantes y conyúges) que se acerque para firmar y hacer firmar	0,7917	0,0000	0,0000	0,0000	0,7917
5	Conseguir la firma del Gerente de sucursal en el contrato y en la promesa de prenda	1,5833	0,0000	0,0000	0,0000	1,5833
6	Registrar en el libro indice repertorio y en libro registro de prendas y hacer firmar a cliente.	1,1875	0,0679	0,0000	0,0000	1,2554
7	Coordinar inscripción en el registro de la propiedad o mercantil	1,1875	0,0058	0,0000	0,0000	1,1933
8	Recibir documentos inscritos en el registro de la propiedad o mercantil	1,1875	0,0000	0,0000	0,0000	1,1875
		17,0208	0,2855	10,1180	14,5329	41,9572
		41%	1%	24%	35%	100%

N°	REGISTRO DE GARANTIAS QUIROGRAFARIAS	1	2	3	4	TOTAL
1	Analizar la idoneidad del garante ofrecido (Central de Riesgos)	1,5833	0,0723	0,0000	0,0000	1,6557
		1,5833	0,0723	0,0000	0,0000	1,6557
		96%	4%	0%	0%	100%

N°	COSTITUCION DE GARANTIAS HIPOTECARIAS	1	2	3	4	TOTAL
1	Recibir la documentación revisarla y elaborar el borrador de minuta	1,5833	0,1604	0,0000	0,0000	1,7437
2	Entregar a cliente adjuntando documento habilitantes	0,3958	0,0000	0,0000	0,0000	0,3958
3	Recibir escritura y hacer firmar a Gerente	0,7917	0,0000	0,0000	0,0000	0,7917
4	Entregar a cliente escritura firmada	0,3958	0,0000	0,0000	0,0000	0,3958
5	Recibir escritura de constitución de hipoteca inscrita en Registro de Propiedad	0,3958	0,0000	0,0000	0,0000	0,3958
		3,5625	0,1604	0,0000	0,0000	3,7229
		96%	4%	0%	0%	100%

N°	CONTRATO DE SEGUROS AGRICOLAS	1	2	3	4	TOTAL
1	Informar al cliente sobre las condiciones y requisitos del seguro agrícola	0,3958	0,0115	0,0000	0,0000	0,4074
2	Entregar documentos del seguro agrícola para análisis y firma del cliente	1,1875	0,0173	0,0000	0,0000	1,2048
		1,5833	0,0288	0,0000	0,0000	1,6121
		98%	2%	0%	0%	100%

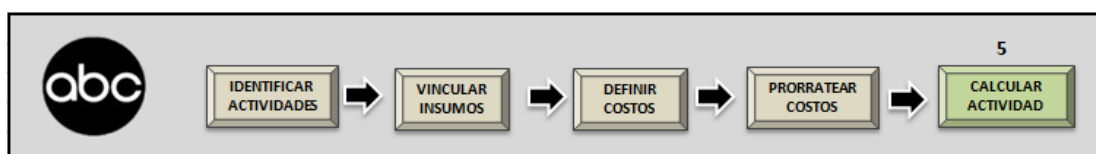
N°	DECLARATORIA ANTICIPADA DE PLAZO VENCIDO	1	2	3	4	TOTAL
1	Analizar y decidir sobre la declaratoria anticipada de plazo vencido	0,3958	0,0173	0,0000	0,0000	0,4131
2	Analizar el informe y decidir sobre la declaración anticipada de plazo vencido	0,7917	0,0000	0,0000	0,0000	0,7917
3	Emitir acta de resolución de Comité de Crédito y enviar a Legal y expediente	1,5833	0,0194	0,0000	0,0000	1,6027
4	Notificar al cliente sobre la resolución del comité de crédito y exigir el pago inmediato de toda la obligación.	0,3958	0,0000	0,0000	0,0000	0,3958
		3,1667	0,0367	0,0000	0,0000	3,2033
		99%	1%	0%	0%	100%

N°	AVISOS DE VENCIMIENTO Y MONITOREO DE CREDITOS	1	2	3	4	TOTAL
1	Generar notificaciones de vencimiento del mes siguiente y de notificaciones de obligaciones vencidas	0,7917	0,0115	0,0000	0,0000	0,8032
2	Notificar futuros vencimientos a través de llamadas telefónicas a cliente y garantes	0,7917	0,0000	0,0000	0,0000	0,7917
3	Registrar novedades en la entrega de notificaciones en expediente del cliente y generar reportes de novedades	0,3167	0,0058	0,0000	0,0000	0,3224
4	Monitorear que todas las condiciones del crédito se cumplan adecuadamente y tomar	0,3958	0,0000	0,0000	0,0000	0,3958
5	Tomar acciones pertinentes de acuerdo con el plazo vencido, tipo de crédito, término de negociación y tipo de garantía	0,3958	0,0000	0,0000	0,0000	0,3958
		2,6917	0,0173	0,0000	0,0000	2,7089
		99%	1%	0%	0%	100%

N°	RECUPERACION EXTRAJUDICIAL	1	2	3	4	TOTAL
1	Determinar acción a tomar en función del plazo vencido	0,4750	0,0000	0,0000	0,0000	0,4750
2	Llamar telefónicamente a cliente con dividendos vencidos hasta 8 días y registrar novedades	0,7917	0,0058	0,0000	0,0000	0,7974
3	Realizar contacto personal o coordinar visita de campo con clientes con dividendos vencidos hasta 15 días y registrar novedades	11,8750	0,0000	10,1180	14,5329	36,5259
4	Elaborar carta a deudor y garante con dividendos vencidos hasta 30 días, enviar carta o coordinar visita de campo para entrega de notificaciones y registrar novedades.	1,5833	0,0000	0,0000	0,0000	1,5833
5	Realizar nuevo contacto personal o coordinar visita de campo para informar al cliente que el pagaré será entregado a Legal y registrar novedades.	4,7500	0,0000	0,0000	0,0000	4,7500
6	Entregar al abogado externo a los 75 días en mora, la información y pagaré para que inicie acciones judiciales, hacer firmar entrega y registrar en control de trámites entregados para recuperación vía judicial.	1,5833	0,0000	0,0000	0,0000	1,5833
7	Elaborar y entregar al abogado interno listado con detalle de las gestiones realizadas y la copia del pagaré y registrar entrega	0,7917	0,0058	0,0000	0,0000	0,7974
8	Realizar contacto personal con clientes y garantes con dividendos con más de 60 días de vencimiento para entrega de notificaciones y registrar novedades.	0,7917	0,0000	0,0000	0,0000	0,7917
		22,6417	0,0115	10,1180	14,5329	47,3041
		48%	0%	21%	31%	100%

N°	CANCELACION DE CREDITOS	1	2	3	4	TOTAL
1	Verificar que el crédito esté cancelado	0,1583	0,0000	0,0000	0,0000	0,1583
2	Determinar si se pueden liberar las garantías y si el cliente lo desea	0,7917	0,0000	0,0000	0,0000	0,7917
3	Solicitar pagaré en custodia a bóveda	0,7917	0,0000	0,0000	0,0000	0,7917
4	Devolver pagaré y otra documentación del crédito y hacer firmar devolución a cliente.	0,3958	0,0097	0,0000	0,0000	0,4055
		2,1375	0,0097	0,0000	0,0000	2,1472
		100%	0%	0%	0%	100%

5.6. CALCULAR ACTIVIDAD:



N°		TOTAL	%
1	PRECALIFICACION DE RIESGOS DE CREDITO	3,8726	2%
2	ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	6,9139	4%
3	VISITAS A CLIENTES	72,1423	37%
4	CONSTITUCION DE GARANTIAS PREDARIAS PROPIAS	7,7948	4%
5	CONSTITUCION DE GARANTIAS PRENDARIAS NUEVAS	41,9572	22%
6	REGISTRO DE GARANTIAS QUIROGRAFARIAS	1,6557	1%
7	COSTITUCION DE GARANTIAS HIPOTECARIAS	3,7229	2%
8	CONTRATO DE SEGUROS AGRICOLAS	1,6121	1%
9	DECLARATORIA ANTICIPADA DE PLAZO VENCIDO	3,2033	2%
10	AVISOS DE VENCIMIENTO Y MONITOREO DE CREDITOS	2,7089	1%
11	RECUPERACION EXTRAJUDICIAL	47,3041	24%
12	CANCELACION DE CREDITOS	2,1472	1%
		195,0350	100%

N°	PRECALIFICACION DE RIESGOS DE CREDITO	TOTAL	%
1	Proporcionar la información sobre créditos, requisitos establecidos, garantías, etc.	0,4653	12%
2	Realizar precalificación de solicitante, verificando cumplimiento de requisitos	0,3167	8%
3	Solicitar la documentación habilitante para el crédito	0,4833	12%
4	Recibir documentos habilitantes y verificar que estén correctos, completos y actualizados	0,8305	21%
5	Registrar solicitud de credito en el sistema y hacer firmar al solicitante	0,8733	23%
6	Llenar el Informe confidencial de Crédito del Garante	0,3339	9%
7	Iniciar la hoja de ruta	0,0849	2%
8	Archivar documentos y registrar solicitud de crédito en libro y cuaderno alfabético	0,4847	13%
		3,8726	100%

N°	ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	TOTAL	%
1	Determinar si se requiere revisión legal preliminar de la documentación	0,1583	2%
2	Enviar documentación para que se realice la visita y el informe técnico-financiero	0,2394	3%
3	Analizar información de crédito y elaborar propuesta de crédito	2,4552	36%
4	Analizar propuestas de crédito y decidir sobre la aprobación observando la normativa vigente.	0,8719	13%
5	Informar al cliente los terminos en los cuales fue aprobada la solicitud	0,3958	6%
6	Recibir documentos completos	0,3958	6%
7	Realizar la liquidación y depósito al cliente del crédito	2,3974	35%
		6,9139	100%

N°	VISITAS A CLIENTES	TOTAL	%
1	Realizar programación de visitas en base a las necesidades de la solicitud/ crédito vigente	0,6391	1%
2	Realizar visita verificando y recabando infomación sobre aspectos de mercado, producción, activos, pasivos, garantías, etc.	31,7816	44%
3	Realizar filiación y avalúo de garantías	3,1724	4%
4	Elaborar y Registrar el informe técnico-financiero	9,5922	13%
5	Verificar la inversión realizada	7,1250	10%
6	Verificar físicamente si se ha cumplido con la inversión planificada	1,5833	2%
7	Verificar físicamente que las garantías se mantiene en forma adecuada.	7,1250	10%
8	Realizar análisis y determinación del rendimiento de la inversión y posibilidad de pago.	2,3808	3%
9	Elaborar y Registrar el informe de control de inversión	1,9964	3%
10	Realizar visita y entregar notificaciones de vencimiento o vencidas a deudor.	4,7500	7%
11	Hacer firmar la recepción de notificaciones a cliente	0,3958	1%
12	Elaborar y registrar reporte de novedades en la entrega de notificaciones	1,6006	2%
		72,1423	100%

N°	CONSTITUCION DE GARANTIAS PREDARIAS PROPIAS	TOTAL	%
1	Ingresar detalle de prenda y el valor avaluado al sistema y generar contrato y promesa de	1,7836	23%
2	Solicitar a deudor (garantes y conyúges) que se acerque a firmar y hacer firmar.	0,7917	10%
3	Conseguir la firma del Gerente de Sucursal en el contrato y en la promesa de prenda	1,5833	20%
4	Registrar en el libro indice repertorio, en el libro registro de prendas y en el sistema de control de garantías y hacer firmar al cliente.	1,2554	16%
5	Coordinar inscripción en el registro de la propiedad o mercantil	1,1933	15%
6	Recibir documentos inscritos en el registro de la propiedad o mercantil.	1,1875	15%
		7,7948	100%

N°	CONSTITUCION DE GARANTIAS PRENDARIAS NUEVAS	TOTAL	%
1	Visita de campo de control de inversión	31,7874	76%
2	Analizar la información de la visita y determinar si las garantías fueron verificadas.	2,3750	6%
3	Ingresar detalle de prenda y el valor avaluado al sistema y generar contrato y promesas de	1,7836	4%
4	Solicitar a deudor (garantes y conyúges) que se acerque para firmar y hacer firmar	0,7917	2%
5	Conseguir la firma del Gerente de sucursal en el contrato y en la promesa de prenda	1,5833	4%
6	Registrar en el libro indice repertorio y en libro registro de prendas y hacer firmar a cliente.	1,2554	3%
7	Coordinar inscripción en le registro de la propiedad o mercantil	1,1933	3%
8	Recibir documentos inscritos en el registro de la propiedad o mercantil	1,1875	3%
		41,9572	100%

N°	REGISTRO DE GARANTIAS QUIROGRAFARIAS	TOTAL	%
1	Analizar la idoneidad del garante ofrecido (Central de Riesgos)	1,6557	100%
		1,6557	100%

N°	COSTITUCION DE GARANTIAS HIPOTECARIAS	TOTAL	%
1	Recibir la documentación revisarla y elaborar el borrador de minuta	1,7437	47%
2	Entregar a cliente adjuntando documento habilitantes	0,3958	11%
3	Recibir escritura y hacer firmar a Gerente	0,7917	21%
4	Entregar a cliente escritura firmada	0,3958	11%
5	Recibir escritura de constitución de hipoteca inscrita en Registro de Propiedad	0,3958	11%
		3,7229	100%

N°	CONTRATO DE SEGUROS AGRICOLAS	TOTAL	%
1	Informar al cliente sobre las condiciones y requisitos del seguro agrícola	0,4074	25%
2	Entregar documentos del seguro agrícola para análisis y firma del cliente	1,2048	75%
		1,6121	100%

N°	DECLARATORIA ANTICIPADA DE PLAZO VENCIDO	TOTAL	%
1	Analizar y decidir sobre la declaratoria anticipada de plazo vencido	0,4131	13%
2	Analizar el informe y decidir sobre la declaración anticipada de plazo vencido	0,7917	25%
3	Emitir acta de resolución de Comité de Crédito y enviar a Legal y expediente	1,6027	50%
4	Notificar al cliente sobre la resolución del comité de crédito y exigir el pago inmediato de toda la obligación.	0,3958	12%
		3,2033	100%

N°	AVISOS DE VENCIMIENTO Y MONITOREO DE CREDITOS	TOTAL	%
1	Generar notificaciones de vencimiento del mes siguiente y de notificaciones de obligaciones vencidas	0,8032	30%
2	Notificar futuros vencimientos a través de llamadas telefónicas a cliente y garantes	0,7917	29%
3	Registrar novedades en la entrega de notificaciones en expediente del cliente y generar reportes de novedades	0,3224	12%
4	Monitorear que todas las condiciones del crédito se cumplan adecuadamente y tomar	0,3958	15%
5	Tomar acciones pertinentes de acuerdo con el plazo vencido, tipo de crédito, término de negociación y tipo de garantía	0,3958	15%
		2,7089	100%

N°	RECUPERACION EXTRAJUDICIAL	TOTAL	%
1	Determinar acción a tomar en función del plazo vencido	0,4750	1%
2	Llamar telefónicamente a cliente con dividendos vencidos hasta 8 días y registrar novedades	0,7974	2%
3	Realizar contacto personal o coordinar visita de campo con clientes con dividendos vencidos hasta 15 días y registrar novedades	36,5259	77%
4	Elaborar carta a deudor y garante con dividendos vencidos hasta 30 días, enviar carta o coordinar visita de campo para entrega de notificaciones y registrar novedades.	1,5833	3%
5	Realizar nuevo contacto personal o coordinar visita de campo para informar al cliente que el pagaré será entregado a Legal y registrar novedades.	4,7500	10%
6	Entregar al abogado externo a los 75 días en mora, la información y pagaré para que inicie acciones judiciales, hacer firmar entrega y registrar en control de trámites entregados para recuperación vía judicial.	1,5833	3%
7	Elaborar y entregar al abogado interno listado con detalle de las gestiones realizadas y la copia del pagaré y registrar entrega	0,7974	2%
8	Realizar contacto personal con clientes y garantes con dividendos con más de 60 días de vencimiento para entrega de notificaciones y registrar novedades.	0,7917	2%
		47,3041	100%

N°	CANCELACION DE CREDITOS	TOTAL	%
1	Verificar que el crédito esté cancelado	0,1583	7%
2	Determinar si se pueden liberar las garantías y si el cliente lo desea	0,7917	37%
3	Solicitar pagaré en custodia a bóveda	0,7917	37%
4	Devolver pagaré y otra documentación del crédito y hacer firmar devolución a cliente.	0,4055	19%
		2,1472	100%

5.7. COSTOS INDIRECTOS:



NUMERO DE OPERACIONES DE CREDITO A DIC 2008 **185.965**

N°	CONCEPTO	COSTO INDIRECTO			C.I. TOTALES	C.I. X OPERACION
		COSTO OTRAS AREAS	C.I. CREDITO	C.I. OTRAS AREAS		
1	GASTOS DE OPERACION	19.520.520,29	530.227,97	9.728.400,60	29.779.148,86	160,13
1.1	GASTOS DE PERSONAL	15.791.265,84		1.358.125,95	17.149.391,79	92,22
1.1.1	REMUNERACIONES MENSUALES	8.048.368,35			8.048.368,35	43,28
1.1.2	BENEFICIOS SOCIALES	901.184,62			901.184,62	4,85
1.1.3	GASTOS DE REPRESENTACIÓN, RESI	25.015,70			25.015,70	0,13
1.1.4	APORTES AL IESS	819.798,85			819.798,85	4,41
1.1.5	PENSIONES Y JUBILACIONES	-		1.358.125,95	1.358.125,95	7,30
1.1.6	FONDO DE RESERVA IESS	646.736,84	-	-	646.736,84	3,48
1.1.7	OTROS	5.350.161,48	-	-	5.350.161,48	28,77
1.2	HONORARIOS			128.156,00	128.156,00	0,69
1.2.1	DIRECTORES			126.931,00	126.931,00	0,68
1.2.2	HONORARIOS PROFESIONALES			1.225,00	1.225,00	0,01
1.3	SERVICIOS VARIOS	2.244.560,84		4.979.691,69	7.224.252,53	38,85
1.3.1	MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJ	633.572,82	-	-	633.572,82	3,41
1.3.2	SERVICIOS DE GUARDIANÍA	-		4.193.875,54	4.193.875,54	22,55
1.3.3	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	-		785.816,15	785.816,15	4,23
1.3.4	SERVICIOS BÁSICOS	459.675,81	-	-	459.675,81	2,47
1.3.5	SEGUROS	271.143,04	-	-	271.143,04	1,46
1.3.6	ARRENDAMIENTOS	449.096,03	-	-	449.096,03	2,41
1.3.7	OTROS SERVICIOS	431.073,15	-	-	431.073,15	2,32
1.4	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MU			2.347.283,07	2.347.283,07	12,62
1.4.1	IMPUESTOS MUNICIPALES			777,56	777,56	0,00
1.4.2	APORTES A LA SUPERINTENDENCIA			398.349,53	398.349,53	2,14
1.4.3	MULTAS Y OTRAS SANCIONES			3.390,49	3.390,49	0,02
1.4.4	IMPUESTOS Y APORTES PARA OTROS			1.944.765,49	1.944.765,49	10,46
1.5	DEPRECIACIONES		530.227,97	639.392,55	1.169.620,52	6,29
1.5.1	BIENES NO UTILIZADOS POR LA IN		1.740,92	2.099,35	3.840,27	0,02
1.5.2	EDIFICIOS		85.913,67	103.601,78	189.515,45	1,02
1.5.3	OTROS LOCALES		13,34	16,09	29,43	0,00
1.5.4	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE		88.330,94	106.516,72	194.847,66	1,05
1.5.5	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		205.986,13	248.395,04	454.381,18	2,44
1.5.6	UNIDADES DE TRANSPORTE		141.069,96	170.113,77	311.183,73	1,67
1.5.7	OTROS		7.173,00	8.649,80	15.822,80	0,09
1.6	AMORTIZACIONES			275.751,34	275.751,34	1,48
1.6.1	GASTOS DE INSTALACIÓN			950,30	950,30	0,01
1.6.2	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN			252.062,24	252.062,24	1,36
1.6.3	GASTOS DE ADECUACIÓN			22.738,80	22.738,80	0,12
1.7	OTROS GASTOS	1.484.693,61	-	-	1.484.693,61	7,98
1.7.1	SUMINISTROS DIVERSOS	510.344,17	-	-	510.344,17	2,74
1.7.2	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	898.272,52	-	-	898.272,52	4,83
1.7.3	OTROS	76.076,92	-	-	76.076,92	0,41

5.8. COSTOS TOTALES:

N°	CREDITO	COSTO
1	PRECALIFICACION DE RIESGOS DE CREDITO	3,8726
2	ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	6,9139
3	VISITAS A CLIENTES	72,1423
4	CONSTITUCION DE GARANTIAS PREDARIAS PROPIAS	7,7948
5	CONSTITUCION DE GARANTIAS PRENDARIAS NUEVAS	41,9572
6	REGISTRO DE GARANTIAS QUIROGRAFARIAS	1,6557
7	COSTITUCION DE GARANTIAS HIPOTECARIAS	3,7229
8	CONTRATO DE SEGUROS AGRICOLAS	1,6121
9	DECLARATORIA ANTICIPADA DE PLAZO VENCIDO	3,2033
10	AVISOS DE VENCIMIENTO Y MONITOREO DE CREDITOS	2,7089
11	RECUPERACION EXTRAJUDICIAL	47,3041
12	CANCELACION DE CREDITOS	2,1472
=	COSTO TOTAL DIRECTO	195,0350
+	COSTO TOTAL INDIRECTO	160,1331
=	COSTO TOTAL	355,1681

5.9. COSTO DE LOS CREDITOS:

MICROCREDITO		FONDOS PROPIOS	
5 x 5 x 5		AGRICOLA	
Monto de Operación Promedio	\$ 3.000,00	Monto de Operación Promedio	\$ 8.000,00
SUBPROCESOS	COSTO	SUBPROCESOS	COSTO
PRECALIFICACION DE RIESGOS DE CREDITO	\$ 3,87	PRECALIFICACION DE RIESGOS DE CREDITO	\$ 3,87
ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	\$ 6,91	ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	\$ 6,91
VISITAS A CLIENTES	\$ 72,14	VISITAS A CLIENTES	\$ 72,14
CONSTITUCION DE GARANTIAS PRENDARIAS NUEVAS	\$ 41,96	COSTITUCION DE GARANTIAS HIPOTECARIAS	\$ 3,72
DECLARATORIA ANTICIPADA DE PLAZO VENCIDO	\$ 3,20	CONTRATO DE SEGUROS AGRICOLAS	\$ 1,61
AVISOS DE VENCIMIENTO Y MONITOREO DE CREDITOS	\$ 2,71	DECLARATORIA ANTICIPADA DE PLAZO VENCIDO	\$ 3,20
CANCELACION DE CREDITOS	\$ 2,15	AVISOS DE VENCIMIENTO Y MONITOREO DE CREDITOS	\$ 2,71
(=) TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 132,95	RECUPERACION EXTRAJUDICIAL	\$ 47,30
(+) COSTOS INDIRECTOS	\$ 160,13	CANCELACION DE CREDITOS	\$ 2,15
(=) COSTO TOTAL	\$ 293,08	(=) TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 143,63
		(+) COSTOS INDIRECTOS	\$ 160,13
		(=) COSTO TOTAL	\$ 303,76

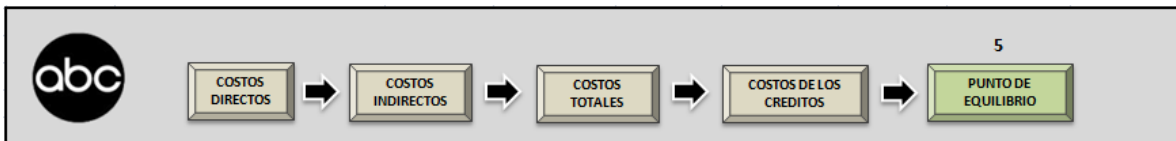
MICROCREDITO	
Monto de Operación Promedio	\$ 2,500,00
SUBPROCESOS	COSTO
PRECALIFICACION DE RIESGOS DE CREDITO	\$ 3,87
ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	\$ 6,91
VISITAS A CLIENTES	\$ 72,14
REGISTRO DE GARANTIAS QUIROGRAFARIAS	\$ 1,66
DECLARATORIA ANTICIPADA DE PLAZO VENCIDO	\$ 3,20
AVISOS DE VENCIMIENTO Y MONITOREO DE CREDITOS	\$ 2,71
CANCELACION DE CREDITOS	\$ 2,15
(=) TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 92,64
(+) COSTOS INDIRECTOS	\$ 160,13
(=) COSTO TOTAL	\$ 252,78

INDUSTRIAL	
Monto de Operación Promedio	\$ 10.000,00
SUBPROCESOS	COSTO
PRECALIFICACION DE RIESGOS DE CREDITO	\$ 3,87
ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	\$ 6,91
VISITAS A CLIENTES	\$ 72,14
COSTITUCION DE GARANTIAS HIPOTECARIAS	\$ 3,72
DECLARATORIA ANTICIPADA DE PLAZO VENCIDO	\$ 3,20
AVISOS DE VENCIMIENTO Y MONITOREO DE CREDITOS	\$ 2,71
RECUPERACION EXTRAJUDICIAL	\$ 47,30
CANCELACION DE CREDITOS	\$ 2,15
(=) TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 142,02
(+) COSTOS INDIRECTOS	\$ 160,13
(=) COSTO TOTAL	\$ 302,15

BONO DE DESARROLLO HUMANO	
Monto de Operación Promedio	\$ 340,00
SUBPROCESOS	COSTO
ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	\$ 6,91
(=) TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 6,91
(+) COSTOS INDIRECTOS	\$ 160,13
(=) COSTO TOTAL	\$ 167,05

COMERCIAL	
Monto de Operación Promedio	\$ 7.500,00
SUBPROCESOS	COSTO
PRECALIFICACION DE RIESGOS DE CREDITO	\$ 3,87
ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	\$ 6,91
VISITAS A CLIENTES	\$ 72,14
DECLARATORIA ANTICIPADA DE PLAZO VENCIDO	\$ 3,20
AVISOS DE VENCIMIENTO Y MONITOREO DE CREDITOS	\$ 2,71
RECUPERACION EXTRAJUDICIAL	\$ 47,30
CANCELACION DE CREDITOS	\$ 2,15
(=) TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 138,29
(+) COSTOS INDIRECTOS	\$ 160,13
(=) COSTO TOTAL	\$ 298,43

5.10. PUNTO DE EQUILIBRIO:



$$IT = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{IT}} \quad X = \frac{47'611.025}{1 - \frac{10'648.502}{X}} \quad X \left(1 - \frac{10'648.502}{X}\right) = 47'611.025 \quad X = 58'259.527$$

1

TASA PONDERADA TOTAL

$$X = 58'259.527$$

$$(\%) \text{ (Cartera Total)} = 58'259.527$$

$$(\%) (616'820.899) = 58'259.527$$

$$\% = 9,44$$

2

TASA DE EQUILIBRIO POR PRESTAMO PROMEDIO

CREDITOS	MICROCREDITO			FONDOS PROPIOS		
	5X5X5	MICROCREDITO	BDH	AGRICOLA	INDUSTRIAL	COMERCIAL
Costo por Operación	\$ 293,08	\$ 252,78	\$ 167,05	\$ 303,76	\$ 302,15	\$ 298,43
Monto de Operación Promedio	\$ 3.000,00	\$ 2.500,00	\$ 340,00	\$ 8.000,00	\$ 10.000,00	\$ 7.500,00

$$\% = \frac{\text{Costo por Operación}}{\text{Monto por Operación Promedio}}$$

CREDITOS	MICROCREDITO			FONDOS PROPIOS		
	5X5X5	MICROCREDITO	BDH	AGRICOLA	INDUSTRIAL	COMERCIAL
TASA DE EQUILIBRIO	9,77%	10,11%	49,13%	3,80%	3,02%	3,98%
TASA VIGENTE	5,00%	5,00%	5,00%	13,50%	13,50%	13,50%

-4,77%	-5,11%	-44,13%	9,70%	10,48%	9,52%
--------	--------	---------	-------	--------	-------

SUBSIDIO

UTILIDAD

3

TASA A COBRAR POR PRESTAMO PROMEDIO

CREDITOS	MICROCREDITO			FONDOS PROPIOS		
	5X5X5	MICROCREDITO	BDH	AGRICOLA	INDUSTRIAL	COMERCIAL
Tasa a Cubrir	9,77%	10,11%	49,13%	3,80%	3,02%	3,98%
(+) Tasa por Costo Financiero	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%
(+) No Recuperado	7,80%	7,80%	7,80%	7,80%	7,80%	7,80%
(+) Otros Ingresos	1,98%	1,98%	1,98%	1,98%	1,98%	1,98%

TASA A COBRAR	21,15%	21,49%	60,51%	15,18%	14,40%	15,36%
---------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

2009

CREDITOS	MONTO ASIGNADO	MONTO PROMEDIO	No. DE OPE. ESTIMADAS
Microcredito	\$ 80.000.000,00	\$ 2.500,00	32.000
5x5x5	\$ 50.000.000,00	\$ 3.000,00	16.667
Bono de Desarrollo Humano	\$ 20.000.000,00	\$ 340,00	58.824
Fondos Propios	\$ 382.000.000,00	\$ 8.000,00	47.750

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

1. La Colocación de Créditos en el Sistema Financiero Ecuatoriano en la actualidad es ampliamente dominado por la Banca Privada con un 86% de participación en el mercado, al conceder créditos por un monto total de \$11.638'576.304 millones de dólares en el 2008.
2. La Banca Privada tiene una gran ventaja en cuanto a la Captación de Recursos en el Sistema Financiero frente a la Banca Pública, en Depósitos a la Vista (Cuentas Corrientes) por ejemplo tiene una participación del 99% del mercado, debido principalmente a su tecnología y a la automatización de sus procesos, lo que ha conllevado a la reducción de sus costos operativos, dejando a la Banca Pública con el 1% de participación.
3. Una de cada 2 personas a nivel nacional es cliente del Sistema Financiero, en la actualidad existen más de 6.5 millones de personas que participan activamente en él, y que se incrementa a un ritmo del 7% anual.
4. El Banco Nacional de Fomento es un pilar básico de apoyo en el desarrollo nacional, otorgando créditos y asesoría técnica a los sectores prioritarios de la economía nacional así como también brindando una amplia gama de servicios bancarios a sus clientes, ya sea como Banca de Desarrollo vía colocaciones, como Banca Comercial vía captaciones y como Banca Corresponsal al ser el Depositario y Recaudador del Estado.
5. La política implementada por el Gobierno Nacional le ha obligado al BNF a incursionar en el otorgamiento de Operaciones Crediticias a sectores

marginales con una tasa de interés subsidiada sin que el Gobierno le haya restituido los valores, afectando su posición financiera.

6. El Modelo de Costeo ABC desarrollado, es una gran herramienta que se encuentra a disposición del BNF, ya que se puede obtener un costo más preciso en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio de lo que ofrecen los modelos tradicionales, ya que divide al proceso de producción en subprocesos y a este en actividades, las cuales son costeadas mediante la identificación y vinculación de los recursos que son necesarios para su ejecución determinando cual es la actividad que le representa un mayor egreso de efectivo.
7. Una operación promedio por ejemplo de Microcrédito cuesta \$252.78 que representa un costo del 10.11%, frente al 5% que es la tasa de interés asignada, resultando un subsidio del 5.11% que debería ser asumido por el Gobierno Nacional. De igual forma en el plan 5x5x5 tiene un costo de \$293.08 siendo la tasa vigente un 5% incurriendo en un subsidio del 4.77%.

RECOMENDACIONES

1. La Banca Pública debe desarrollarse con el propósito de tener una mayor participación en el Sistema Financiero, en la actualidad existe un dominio completo por parte de la Banca Privada en la Colocación y Captación de recursos, el Gobierno debe potencializar a sus Instituciones para competir en igualdad de condiciones y obtener utilidades no solo para el Banco sino para el Estado.
2. La falta de tecnología y automatización de los procesos de la Banca Pública han influido en gran manera en que la Banca Privada se desarrolle y consiga una gran participación en el Sistema Financiero, generando grandes utilidades. La Banca Pública debe ser un pilar

fundamental del Gobierno para administrar el dinero de los clientes y generar utilidades que contribuyan al desarrollo económico y social del País, desarrollando tecnología de punta y la automatizando sus procesos.

3. En la actualidad existe una gran cantidad de Instituciones Públicas y Privadas en el Sistema Financiero que ofrecen la intermediación financiera como un medio para las realizar inversiones y ofrecer créditos que contribuyan a la generación de empleo y la creación de empresas propias, lo que ha llevado a que cada día sean más los clientes del sistema que desean realizar inversiones que les generen beneficio y utilidad.
4. El Banco Nacional de Fomento es la principal institución financiera pública de fomento y desarrollo en el país, autónoma, con personería jurídica, patrimonio propio y duración indefinida. Su política crediticia se debe orienta a los planes y programas de desarrollo económico y social, financiando al sector productivo, fundamentalmente a pequeños productores, para el desarrollo de la pequeña industria y artesanía, turismo, actividad comercial y de microempresa.
5. El Modelo de Costeo que se aplique debe ser la base para la fijación de las tasas de interés, en el caso que se determine que en las operaciones se deben otorgar con tasas de interés por debajo de su costo, la planificación de la colocación de crédito sea la base para exigir que previa su implementación sea restituido por parte del Gobierno.
6. El Modelo de Costeo ABC ayuda a establecer un costo más real de un producto o servicio debido a las bondades de su estructura, las cuales pueden ser modificadas y/o adaptadas a cada tipo de producto o servicio del Banco según sea necesario, determinando el costo real, el cual es fundamental en la toma de decisiones por parte de la Administración, con el propósito de definir márgenes financieros positivos o en su caso

ayudar a establecer el costo financiero y operativo de los subsidios que se distribuyen en las diferentes líneas de crédito que se otorgan en el BNF.

ANEXOS

ANEXO No. 1.1 : Bancos Privados

No.	BANCOS
1	BANCO PICHINCHA
2	BANCO DE GUAYAQUIL
3	BANCO DEL PACIFICO
4	BANCO INTENACIONAL
5	BANCO BOLIVARIANO
6	BANCO DE LA PRODUCCION
7	BANCO DEL AUSTRO
8	BANCO PROMERICA
9	BANCO PROCREDIT
10	BANCO SOLIDARIO
11	BANCO GENERAL RUMINAHUI
12	BANCO DE MACHALA
13	UNIBANCO
14	LLOYDS BANK
15	BANCO DE LOJA
16	CITIBANK
17	BANCO AMAZONAS
18	BANCO TERRITORIAL
19	BANCO CAPITAL
20	BANCO FINCA
21	BANCO COOPERATIVA DE MANABI
22	BANCO DEL LITORAL
23	BANCO DELBANK
24	BANCO COFIEC
25	BANCO SUDAMERICANO

ANEXO No. 1.2: Cooperativas

No.	COOPERATIVAS
1	29 DE OCTUBRE
2	MUSHUC RUNA
3	NACIONAL
4	MEGO
5	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA
6	JARDIN AZUAYO
7	PROGRESO
8	15 DE ABRIL
9	23 DE JULIO
10	ANDALUCIA
11	ATUNTAQUI
12	CACPECO
13	OSCUS
14	RIOBAMBA
15	SAN FRANCISCO
16	EL SAGRARIO
17	CHONE LTDA
18	CODESARROLLO
19	COMERCIO
20	PABLO MUÑOZ VEGA
21	SANTA ROSA
22	TULCAN
23	CACPE PASTAZA
24	CAMARA DE COMERCIO DE QUITO
25	ALIANZA DEL VALLE
26	PADRE JULIAN LORENTE
27	CACPE BIBLIAN
28	SAN JOSE
29	11 DE JUNIO
30	COTOCOLLAO
31	GUARANDA
32	LA DOLOROSA
33	SAN FRANCISCO DE ASIS
34	SANTA ANA
35	COOPAD
36	CALCETA
37	9 DE OCTUBRE
38	COO DE CONSUMO
39	COO DE MICROEMPRESA
40	FINANCOOP

ANEXO No. 1.3: Sociedades Financieras

No.	SOCIEDADES FINANCIERAS
1	DINERS CLUB
2	UNIFINSA
3	CONSULCREDITO
4	FIDASA
5	GLOBAL
6	LEASINGCORP
7	VAZCORP
8	FIRESA
9	INTERAMERICANA
10	PROINCO

ANEXO No. 4.1: Hoja de Criterios

Nº DE PERSONAS EN EL BNF AL 2008

DEPENDENCIA	NOMBRA.	CT	TOTAL	%
TODO EL BNF	1397	781	2178	100%

DEPENDENCIA	NOMBRA.	CT	TOTAL	%	% VIATICA	nº VIATICA	%
CREDITO	416	324	740	34%	100%	740	73%
SERVICIOS BANCARIOS	332	217	549	25%	10%	54,9	5%
OTROS	649	240	889	41%	25%	222,25	22%
TOTAL	1397	781	2178	100%		1017,15	100%

	100%	34%	25%	41%
GASTOS DE PERSONAL	TOTAL	CREDITO	SERV. BAN.	OTROS
REMUNERACIONES MENSUALES	19.630.167	6.669.570	4.948.100	8.012.497
BENEFICIOS SOCIALES	2.198.011	746.799	554.044	897.168
APORTES AL IESS	1.999.509	679.356	504.009	816.145
TOTAL	23.827.687	8.095.725	6.006.153	9.725.810

2008

	Nro. Op	Valor
DESARROLLO HUMANO	67.128	22.802
MICROCREDITO	51.983	82.596
5-5-5	20.916	78.463
FONDOS DE DESARROLLO	31.476	253.840
CONSUMO	8.153	37.349
CREDITO ORIGINAL	179.656	475.050

Nº de operaciones
85.661

CREDITO REESTRUCTURADO	6.309	23.247
-------------------------------	--------------	---------------

TOTAL CREDITOS OTORGADOS	185.965	498.297
---------------------------------	----------------	----------------

		VALOR	CREDITO	OTROS
			141	122
			54%	46%
GASTO VEHICULOS	Movilización del personal	463.829,60	248.669,10	215.160,50
	Seguro de Vehículos	128.845,25	69.076,73	59.768,52
	Depreciación Uni. de traspor.	412.486,02	221.142,70	191.343,32
	Mantenimiento y Reparación	611.487,20	327.831,54	283.655,66
	TOTAL	1.616.648,07	866.720,07	749.928,00
	Nº Total de Vehiculos BNF	263		
	Costo por Vehículo (anual)	6.146,95		

	CREDITO	Nº de O	TOTAL
COSTO VEH. X OPER.	866.720,07	85.661	10,12

GASTO TOTAL VIATICOS	1.705.343,31
-----------------------------	--------------

	VALOR	Nº de O	Valor / Nº O.
VIATICOS Y SUBS	1.244.900,62	85.661	14,53

			51.983	\$ 82.596,00
MICROCREDITO	CON VISTA	64%	33.269	\$ 52.861,44
	SIN VISTA	36%	18.714	\$ 29.734,56

BIBLIOGRAFIA

1. AGUIRRE, José: Sistema de Costeo: la asignación del costo total a productos y servicios, 2004, U. Jorge Tadeo Lozano.
2. BAKER, MORTON y JACOBSON, LYLE, Contabilidad de costos, un enfoque administrativo y de gerencia, McGraw Hill
3. Constitución de la República del Ecuador 2008
4. CUERVO TAFUR, Joaquín: Costeo Basado en Actividades ABC: Gestión basada en actividades ABM, 2006, Ecoe Ediciones.
5. GIMENEZ, Carlos: Costos para Empresarios, 1999, Argentina, Ediciones Macchi,
6. GIMENEZ, Carlos: Gestión y Costos, 2001, Buenos Aires, Ediciones Macchi
7. GOMEZ BRAVO, Oscar: Contabilidad de Costos, 2005, 5ta Edición, McGraw Hill
8. HORNGREN, Charles: Contabilidad de Costos – Un enfoque gerencial, 2007, 12da edición, Prentice Hall.
9. Informe Gerencial BNF 2008
10. KAPLAN Robert, MALLO Carlos: Contabilidad de Costos y estratégica de gestión, 2000, Prentice Hall.
11. Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
12. Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento.
13. Plan Estratégico del BNF 2006 – 2010
14. Reglamento a la Ley General de Instituciones Financieras
15. www.bce.fin.ec/documentos/EIBancoCentral/Funciones/FuncionesBCE.pdf
16. www.bnf.fin.ec/?s=1
17. www.ecuadorencifras.com
18. www.google.com

19. www.loscostos.info/sistemas

20. www.superban.gov.ec

21. www.tramitesciudadanos.gov.ec/institucion.php?cd=24