

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y
COMERCIO INTERNACIONAL**

TEMA

**“EL RIESGO OPERACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS
FINANCIEROS DEL BANCO DE MACHALA SUCURSAL
AMBATO”**

Trabajo de Titulación

**Previo a la obtención del Grado Académico de Magister en
Administración Financiera y Comercio Internacional**

AUTORA: Ing. Paola Fernanda Villalba Marín

DIRECTORA: Dra. Myrian del Rocío Manjarres Vásquez, Mg.

AMBATO – ECUADOR

2014

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato.

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, Presidente del Tribunal e integrado por los señores Ingeniera Ana Consuelo Córdova Pacheco Magister, Ingeniero Rubén Mauricio Sánchez Sánchez Magister, Economista Álvaro Hernán Vayas López Magister, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo Académico de Posgrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de titulación con el tema: **“EL RIESGO OPERACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS DEL BANCO DE MACHALA SUCURSAL AMBATO”**, elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Paola Fernanda Villalba Marín, para optar por el Grado Académico de Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional.

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.
Presidente del Tribunal de Defensa

Dra. Ana Consuelo Córdova Pacheco, Mg.
Miembro del Tribunal

Ing. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez, Mg.
Miembro del Tribunal

Econ. Álvaro Hernán Vayas López, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema: **“EL RIESGO OPERACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS DEL BANCO DE MACHALA SUCURSAL AMBATO”**, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Paola Fernanda Villalba Marín, Autora bajo la Dirección de la Doctora Myrian del Rocío Manjarres Vásquez Magister, Directora del trabajo de titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Paola Fernanda Villalba Marín

AUTORA

Dra. Myrian del Rocío Manjarres Vásquez, Mg.

DIRECTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Paola Fernanda Villalba Marín
c.c. 1803638509

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar este proyecto de investigación. A mis Padres por estar siempre a mi lado en los momentos que más los necesité; a mi padre por su ayuda, pero sobre todo por su ejemplo, a mi madre por cada palabra de aliento y constante apoyo, a mi novio por ayudarme y acompañarme en todo momento.

Paola Fernanda Villalba Marín

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, a sus maestros quienes han impartido sus conocimientos en este proceso de formación.

Un grato y sincero agradecimiento a la Dra. Myrian Manjarres Vásquez quien ha dirigido el presente proyecto de investigación para llegar con éxito a su culminación.

A todos mi eterna gratitud.

Paola Fernanda Villalba Marín

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDOS

A. PÁGINAS PRELIMINARES

Portada	i
Al Consejo de Posgrado	ii
Autoría de la investigación.....	iii
Derechos de Autor	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General	vii
Índice de Cuadros.....	xii
Índice de Tablas	xiii
Índice de Gráficos	xv
Resumen Ejecutivo	xvii
Executive Summary	xix
Introducción	1

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

1.1. Tema de investigación	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	4
1.2.1.1. Macro contextualización	4
1.2.1.2. Meso cotextualización.....	5
1.2.1.3. Micro contextualización.....	8
1.2.2. Análisis crítico	12
1.2.3. Pronogsis	14
1.2.4. Unidades de observación	15
1.2.5. Formulación del problema	15
1.2.6. Interrogantes (subproblemas).....	15
1.2.7. Delimitación del Objeto de Investigación.....	16

1.3. Justificación	16
1.4. Objetivos	18
1.4.1. General	18
1.4.2. Específicos	18

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos.....	20
2.2. Fundamentaciones.....	25
2.2.1. Filosófica.....	25
2.2.2. Social.....	26
2.2.3. Económica.....	26
2.2.4. Administrativa.....	27
2.2.5. Legal.....	27
2.3. Categorías Fundamentales	35
2.3.1. Gráficos de Inclusión Interrelacionados	42
2.4. Hipótesis.....	74
2.5. Señalamiento de las Variables	74

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la Investigación	75
3.2. Modalidad Básica de la Investigación	75
3.2.1. Investigación de Campo	75
3.2.2. Investigación Bibliográfica-Documental	76
3.3. Nivel o Tipo de Investigación	76
3.3.1. Investigación Exploratoria	77
3.3.2. Investigación Descriptiva.....	77
3.3.3. Investigación Asociación de Variables (Correlacional).....	78
3.3.4. Investigación Explicativa	79
3.4. Población y Muestra.....	79
3.4.1. Población.....	79

3.4.2. Muestra.....	82
3.5. Operacionalización de Variables	84
3.5.1. Variable Independiente: Riesgo Operacional	84
3.5.2. Variables Dep: Calidad de los Productos y Servicios Financieros	85
3.6. Plan de Recolección de Información	86
3.6.1. Recolección de datos necesarios para la investigación	87
3.7. Plan de Procesamiento y Análisis de la Información.....	88
3.7.1. Procesamiento de Información.....	88
3.7.2. Plan de Análisis e Interpretación de Resultados	89

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados.....	91
4.2. Interpretación de Resultados	91
4.2.1. Encuesta Fuentes Internas	92
4.2.2. Encuesta Fuentes Externas.....	102
4.2.3. Modelo Lógico	131
4.2.4. Nivel de Significación y Regla de Decisión	133
4.2.5. Cálculo del Chi-Cuadrado.....	133
4.2.6. Verificación de la Hipótesis	134
4.2.7. Conclusión	135

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	136
5.2. Recomendaciones.....	137

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

6.1. Datos Informativos.....	139
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	140

6.3. Justificación	141
6.4. Objetivos	142
6.4.1. General	142
6.4.2. Específicos	142
6.5. Análisis de Factibilidad.....	143
6.5.1. Factibilidad Económica.....	143
6.5.2. Factibilidad Social.....	143
6.6. Fundamentación	144
6.7. Metodología y Modelo Operativo.....	156
6.7.1. Diagnóstico de la Situación Inicial	157
6.7.2. Misión	175
6.7.3. Visión	176
6.7.4. F.O.D.A.....	176
6.7.5. Problemas y Soluciones Estratégicos.....	176
6.7.6. Objetivos Estratégicos Estrategias	179
6.7.7. Factores de Calidad en el Servicio	184
6.7.8. Riesgo Operacional	185
6.7.8.1. Riesgo de Aprobación de Nuevos Productos y Servicios	185
6.7.8.2. Organigrama Banco de Machala.....	186
6.7.8.3. Plan de Trabajo para el Banco de Machala S.A Ambato.....	187
6.7.9. Estados Financieros.....	197
6.7.9.1. Análisis Financiero	197
6.7.9.2. Índices Financieros	200
6.8. Administración.....	202
6.9. Previsión de la Evaluación.....	202
6.9.1. Plan de Acción (Modelo Operativo)	203
6.9.2. Matriz Plan de Evaluación	203
6.9.3. Cronograma Banco de Machala.....	204

C. MATERIALES DE REFERENCIA

1. Bibliografía	205
2. Anexos	209
Anexo 1. Matriz de correlación entre los procesos de Riesgo Operacional	210
Anexo 2. Registro Único de Contribuyente RUC.....	211
Anexo 3. Ficha de Observación	212
Anexo 4. Encuesta Fuentes Internas	213
Anexo 5. Encuesta Fuentes Externas	217
Anexo 6. Análisis Horizontal Estado de Pérdidas y Ganancias.....	221
Anexo 7. Calificación de Riesgos de Instituciones Financieras	222
Anexo 8. Definición por cada escala	226

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Calificación del Riesgo	7
CUADRO 2. Calificación del Riesgo del Banco de Machala S.A.	51
CUADRO 3. Análisis de Riesgos Financieros.....	52
CUADRO 4. Objetivo y Función de la Administración de Riesgos Financ.	43
CUADRO 5. Calidad de Servicio	69
CUADRO 6. Cinco Dimensiones de la Calidad	70
CUADRO 7. Matriz de Relacionamiento	74
CUADRO 8. Operacionalización Variable Independiente	84
CUADRO 9. Operacionalización Variable Dependiente.....	85
CUADRO 10. Procedimiento de la Recolección de la Información.....	89
CUADRO 11. Relación Objetivos Específicos-Conclusiones Recomendaciones.	90
CUADRO 12. Tipos de riesgos.....	153
CUADRO 13. Formato matriz	154
CUADRO 14. Plan de acción	156
CUADRO 15. Listado de Implicados y sus Indicadores	163
CUADRO 16. Factores Claves del Macroentorno.....	166
CUADRO 17. Matriz de Prioridades	168
CUADRO 18. Perfil Estratégico Externo	168
CUADRO 19. Factores Claves Internos	171
CUADRO 20. Matriz de Prioridades	172
CUADRO 21. Perfil Estratégico Interno	173
CUADRO 22. Plan de acción para Banco de Machala.....	187
CUADRO 23. Matriz Plan de Evaluación	203
CUADRO 24. Cronograma de Actividades	204

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Análisis de los Estados Financieros.....	10
TABLA 2. Patrimonio Técnico.....	11
TABLA 3. Población y Muestra	80
TABLA 4. Áreas de Banco de Machala S.A. Ambato	81
TABLA 5. Existencia de un Proceso de Gestión Administrativa.....	92
TABLA 6. Controles en la institución bancaria para determinar los riesgos	93
TABLA 7. Informes de riesgo operacional a la junta directiva	94
TABLA 8. Tiempo de los procesos operacionales y sus observaciones.....	95
TABLA 9. Normativa de riesgos emitida por la Superintendencia de Bancos.....	96
TABLA 10. Quejas de los clientes.....	97
TABLA 11. Plan de acción de mejora para reducir el riesgo operacional.....	98
TABLA 12. Frecuencia de capacitaciones.....	99
TABLA 13. Principal causa de riesgo operacional de la organización	100
TABLA 14. Plan de acción de mejora de calidad de los productos y servicios ..	101
TABLA 15. Agilidad de respuesta en atención directa del personal del Banco ..	102
TABLA 16. Existencia de una amplia gama de productos y servicios.....	103
TABLA 17. Control de las operaciones en todas las unidades de gestión	104
TABLA 18. Medio de contacto de servicio de atención al cliente	105
TABLA 19. Eficiencia del personal del Banco de Machala	106
TABLA 20. Calidad en el servicio determina su decisión.....	107
TABLA 21. Razón principal para seleccionar nuestros servicios financieros.....	108
TABLA 22. Conformidad en sus expectativas de servicio de calidad.....	109
TABLA 23. Objetivos financieros	110
TABLA 24. Instalaciones adecuadas	111
TABLA 25. Tabulación de resultados fuentes internas	112
TABLA 26. Tabulación de resultados fuentes externas	112
TABLA 27. Recolección de la última encuesta procesada (2011)	113
TABLA 28. Datos Financieros históricos de Banco de Machala	130
TABLA 29. Cálculo del Chi-Cuadrado encuesta interna-externa	134
TABLA 30. Validación Chi Cuadrado.....	134

TABLA 31. Costo de propuesta.....	140
TABLA 32. Sistema de valor en la elección.....	174
TABLA 33. Análisis Horizontal de Situación Financiera	199
TABLA 34. Indicadores Financieros Perlas	201

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Árbol de Problemas	13
GRÁFICO 2.Red de Inclusiones.....	42
GRÁFICO 3. Constelación de Ideas Variable I y D	43
GRÁFICO 4. EFQM	68
GRÁFICO 5. Existencia de un proceso de Gestión administrativa	92
GRÁFICO 6. Controles en la institución bancaria.....	93
GRÁFICO 7. Informes de riesgo operacional a la junta.....	94
GRÁFICO 8. Tiempo de los procesos operacionales y sus observaciones.....	95
GRÁFICO 9. Normativa de riesgos emitida por la Superintendencia Bancos	96
GRÁFICO 10. Quejas de los clientes	97
GRÁFICO 11. Plan de acción de mejora para reducir el riesgo operacional	98
GRÁFICO 12. Frecuencia de capacitaciones.....	99
GRÁFICO 13. Principal causa de riesgo operacional de la organización	100
GRÁFICO 14. Plan de acción de mejora de calidad de los prod. y serv.	101
GRÁFICO 15. Agilidad de respuesta en atención directa	102
GRÁFICO 16. Existencia de una amplia gama de productos y servicios.....	103
GRÁFICO 17. Control de las operaciones en todas las unidades de gestión	104
GRÁFICO 18. Medio de contacto de servicio de atención al cliente	105
GRÁFICO 19. Eficiencia del personal del Banco de Machala.....	106
GRÁFICO 20. Calidad en el servicio determina su decisión.....	107
GRÁFICO 21. Razón principal para seleccionar nuestros servicios	108
GRÁFICO 22. Conformidad en sus expectativas de servicio de calidad	109
GRÁFICO 23. Objetivos financieros	110
GRÁFICO 24. Instalaciones adecuadas	111
GRÁFICO 25. Productos y servicios están acorde a sus expectativas.....	114
GRÁFICO 26. Beneficios que le ofrecen los productos y servicios.....	115
GRÁFICO 27. Oronet	116
GRÁFICO 28. Orofono.....	117
GRÁFICO 29. Cajeros automáticos.....	118
GRÁFICO 30. Canales de atención seguros	119

GRÁFICO 31. Tarjeta de crédito	120
GRÁFICO 32. Crédito en Banco de Machala.....	121
GRÁFICO 33. Tarifas de servicios	122
GRÁFICO 34. Visita de clientes.....	123
GRÁFICO 35. Comunicación de productos y servicios	124
GRÁFICO 36. Personal del Banco	125
GRÁFICO 37. Puntos de atención	126
GRÁFICO 38. Presencia en el mercado	127
GRÁFICO 39. Solvencia del Banco	128
GRÁFICO 40. Recomendación algún familiar o amigo.....	129
GRÁFICO 41. Datos Financieros históricos de Banco de Machala	130
GRÁFICO 42. Regiones de aceptación y rechazo de hipótesis	134
GRÁFICO 43. Sistema de valores	175

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y
COMERCIO INTERNACIONAL

Tema:

**“EL RIESGO OPERACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE
LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS DEL BANCO DE
MACHALA SUCURSAL AMBATO”**

Autora: Ing. Paola Fernanda Villalba Marín.

Directora: Dra. Myrian del Rocío Manjarres Vásquez, Mg.

Fecha: 06 de Mayo del 2014

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se efectuó en el Banco de Machala Sucursal de la ciudad de Ambato, con el objeto de facilitar un plan de acción de mejora para reducir el riesgo operacional y así brindar servicios y productos financieros de calidad a cada uno de los clientes en las transacciones que realicen, este plan de acción se convierte en un proceso de control interno en la administración, evaluando el ambiente de control que estimula el entorno de la actividad del personal, vigilando y verificando su desempeño laboral en las funciones asignadas, y resguardando la información confidencial de los clientes. La evaluación de riesgos permite identificar riesgos relevantes que influyen en el cumplimiento de los objetivos, fallas técnicas y errores humanos del personal, las actividades de control que constituyen políticas y procedimientos plasmados por la alta gerencia son para cumplir con las acciones y procedimientos establecidos, la información y comunicación que se centran en la calidad de los productos y servicios financieros del Banco de Machala Sucursal Ambato y finalmente los actores de la unidad de gestión quienes son los protagonistas de control y

monitoreo de las actividades y de sus procesos, los cuales permiten comparar lo ejecutado con lo programado, definiendo un resultado positivo o negativo que afecta directamente a la atención de los clientes. Por lo que se considera que en cada empresa se debe definir normas operativas con sus correspondientes líneas de acción y proyecciones preestablecidas para alcanzar su propósito financiero, siempre asignadas a un responsable que pueda determinar la estabilidad y desempeño laboral con el cumplimiento de los objetivos que reflejará al final de la etapa en personal capacitado con respuestas inmediatas y oportunas, con procesos de gestión eficientes, eficaces y efectivos, que permitan cumplir con los presupuestos establecidos y por ende el posicionamiento de la institución en el mercado financiero de la ciudad.

Descriptor: Acción, calidad, control interno, mercado financiero, plan, políticas, procedimientos, proceso, productos financieros, riesgo operacional, servicios.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y
COMERCIO INTERNACIONAL

Theme:

“OPERATIONAL RISK AND ITS IMPACT ON THE QUALITY OF THE PRODUCTS AND SERVICES FINANCIAL BANK BRANCH MACHALA AMBATO”

Author: Ing. Paola Fernanda Villalba Marín.

Directed by: Dra. Myrian del Rocío Manjarres Vásquez, Mg.

Date: May 06th, 2014

EXECUTIVE SUMMARY

This research was conducted at the Bank of Machala Branch Ambato , in order to facilitate an improvement action plan to reduce operational risk and thus provide financial services and quality products to each customer in the transactions made , the action plan becomes a process of internal control in managing , assessing the control environment that stimulates activity environment staff , monitor and verify their job performance in assigned duties and safeguarding information confidential customer . Risk assessment to identify significant risks affecting the achievement of the objectives , technical failures and human errors of staff, control activities are policies and procedures embodied by top management are to comply with the actions and procedures, the information and communication that focus on quality of products and financial services branch of the Bank of Machala Ambato and finally actors managing unit who are the protagonists of control and monitoring of the activities and processes , which allow to compare I executed as scheduled , defining a positive or negative result that directly affects the

customers' attention . It is considered that each company must define operational standards and their lines of action and projections presets for reaching financial purpose , always assigned to a responsible person who can determine the stability and job performance in meeting the objectives that reflect at the end of the stage - trained staff with immediate and timely responses, with efficient processes , effective and efficient , which would meet the established budgets and therefore the positioning of the institution in the financial market of city management .

Keywords: action, quality, internal control, financial market, plan, policies, procedures, process, financial products, operational risk services.

INTRODUCCIÓN

El riesgo operacional se encuentra presente en todos los ámbitos, su presencia se percibe en cualquier faceta de la vida personal y empresarial.

Actualmente las entidades financieras están inmersas en una etapa de alta preocupación en riesgos y controles, en los próximos diez a quince años los empresarios no lograrán evitar una actitud previsoras sobre riesgos en cada transición y en cada abordaje de nuevos mercados, nuevos negocios, cambios a su infraestructura, nuevas estrategias, etc. En Ecuador en los dos últimos años en las instituciones se ha promovido ampliamente, por parte de la Superintendencia de Bancos y Calificadoras de Riesgo, la importancia de mejorar sus controles para mitigar o controlar el Riesgo Operacional.

En el Ecuador el riesgo que más se opera, es el riesgo de crédito y de liquidez, pero sin embargo acorde a las recomendaciones de Basilea, la Superintendencia de Bancos ha dictado regulaciones para el manejo de otros tipos de riesgos.

El presente estudio pretende contribuir de alguna manera como apoyo para quienes ejercen gerencia en las empresas financieras, que buscan aplicar un plan de acción de mejora para reducir el riesgo operacional y brindar servicios y productos financieros de calidad, hay que tomar en cuenta que no solo, hay que cumplir las normas, evitar y gestionar la crisis, si no que va más allá y requiere de un rol activo de la junta directiva y de los altos ejecutivos de las instituciones financieras en la identificación, evaluación, medición, mitigación, seguimiento de los riesgos operacionales en todas las áreas del negocio, a fin de generar satisfacción de los clientes y valor patrimonial a los accionistas, con la visión de lograr calidad y excelencia en forma efectiva, eficaz y eficiente, garantizando el éxito, en un mundo altamente competitivo.

Un plan de acción de mejora para reducir el riesgo operacional en una empresa financiera, reconoce aspectos importantes que parten desde definir objetivos,

estrategias, políticas para cada unidad de gestión de la empresa bancaria, la ejecución de un análisis hasta la generación FODA, la definición de un mapa de necesidades, una matriz de estrategias de cambio con el propósito de fortalecer el control interno que es un elemento clave para impulsar a la institución financiera y adecuar sus prácticas y a romper los paradigmas del modo tradicional de administrar y controlar los riesgos.

La investigación, se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I. El Problema, consta: Tema, planteamiento del problema, contextualización, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes (subproblemas), delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivo general y específicos.

Capítulo II. Marco Teórico contiene: Antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis, señalamiento de las variables.

Capítulo III. Metodología, contiene: Modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de las variables, plan de recolección de información, plan de procesamiento de la información.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de resultados contiene: Análisis de resultados, interpretación de datos, verificación de hipótesis.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.

Capítulo VI. Propuesta contiene: Datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, previsión de la evaluación; materiales de referencia, anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

EL RIESGO OPERACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS DEL BANCO DE MACHALA SUCURSAL AMBATO.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad el Banco de Machala Sucursal Ambato, dedicado a los servicios bancarios de certificación de cheques, cobros, pagos, cheques de gerencia o exterior, transferencias a cuentas propias, transferencias a cuentas de terceros, transferencias al exterior, transportación de valores, oronet, western unión, tarjeta de débito, el Banco ha tenido problemas con el procesamiento de operaciones de manera no muy técnica, ocasionando pérdidas financieras por errores lo que conlleva a no conocer la utilidad real obtenida de cada servicio bancario ofertado al cliente.

La inexistencia de un control adecuado encaminado a la detección y reducción del riesgo operativo conllevan a que los servicios y productos financieros otorgados por el banco no alcancen los estándares de calidad deseados para reducir el riesgo operacional en el Banco de Machala Sucursal Ambato, a fin de brindar servicios y productos financieros de calidad en la empresa bancaria que es objeto de estudio; la cual, se convierte en una desventaja financiera.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro contextualización

Las grandes pérdidas financieras e incluso las crisis sufridas en algunas instituciones bancarias alrededor del mundo durante las dos últimas décadas, han demandado un mayor nivel de conciencia sobre la importancia de la administración integral de los riesgos y un interés por la mejora de sus sistemas de control interno.

La Superintendencia de Bancos y Seguros (2012), afirma:

“El sistema financiero del Ecuador está constituido por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas); instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero, las cuales se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos, siendo el grupo del sector bancario el mayor y más importante participante del mercado con más del 90% de las operaciones del total del sistema” (p.60)

Por lo expuesto se considera que los Bancos son instituciones que por un lado se encargan de cuidar el dinero que es adjudicado por los clientes y por el otro utiliza parte del dinero entregado para dar préstamos cobrando una tasa de interés, antes de ejecutar cualquier acción, como primero las instituciones financieras para su normal desarrollo deben efectuar un auto diagnóstico independiente y objetivo, para conocer detalladamente cuáles son los temas de la norma que la empresa no tiene implementados; los tiene parcialmente implementados, o deben mejorar para garantizar que el control sea efectivo.

La Superintendencia de Bancos (2012), afirma:

“Actualmente en el país se encuentran 77 entidades financieras, las cuales son controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, de las cuales 31 entidades corresponden a bancos, las mismas que deben gestionar el riesgo de operación, como elemento fundamental de una administración preventiva que reduzca la posibilidad de pérdidas e incremente su eficiencia, para lo cual deberán implantar mecanismos, estrategias, tecnología, procesos y contar con recursos humanos calificados y experimentados a fin de mitigar este riesgo, pero sin embargo se espera que

después del 2008, las instituciones del sector financiero (Bancos, Sociedades Financieras, Mutualistas, Cooperativas de Ahorro y Crédito, etc.), estén en capacidad de calcular sus requerimientos mínimos de capital en función de las pérdidas acumuladas sufridas a causa de defectos en el control o mitigación del Riesgo Operacional, Riesgo de Mercado y Riesgo de Crédito.. (p.46)

Se considera que en el Ecuador existe una gran afluencia de Bancos Privados, Instituciones Públicas, Sociedades Financieras, Mutualistas, Cooperativas de Ahorro y Crédito y otras instituciones, las cuales por el grado de complejidad buscan constantemente diferentes alternativas de solución, que les permita organizar de mejor manera su control y regulación, que se encuentra en un proceso de autorregulación y de cumplimiento de requisitos bajo control de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador en el corto plazo, después de la Calificación de Riesgo Instituciones Financieras del 2012 (**Anexo N°1**).

El alto riesgo operativo influye a las diferentes entidades financieras del país, además los graves problemas han surgido por no contar con la actividad de intermediación financiera que realiza y por otro lado que no cuenta con políticas y procesos necesarios para su operación.

1.2.1.2 Meso contextualización

Tungurahua ocupa el cuarto lugar de las provincias que genera ingresos al país, y tiene un gran número de empresas comerciales y financieras entre otras, las cuales por muy pequeñas que estas sean, deben manejar un plan de acción estratégico de mejora para reducir el riesgo operacional a fin de brindar servicios y productos financieros de calidad, y además requieren de entidades que administren sus dineros de una manera adecuada y que ofrezcan confianza, lo que ha originado una gran demanda de aperturas de cuentas de ahorro, corrientes, solicitud de créditos, microcréditos etc.

El mercado financiero en la Provincia de Tungurahua es muy extenso por su comercialización, pues están a disposición sucursales que se encuentran en diferentes partes de la provincia ofreciendo productos y servicios de calidad, es

bueno saber que el desarrollo socio económico de la misma es eficiente, por cuanto la relación que asume las entidades bancarias y cooperativas de la ciudad y en sus cantones es siempre mejorar el desarrollo y bienestar de la colectividad. Tungurahua es una de las provincias que se ha caracterizado por posicionar grandes empresas, lo cual le da un gran realce a la economía del país ecuatoriano, tanto de las cooperativas como las demás instituciones financieras.

Actualmente las instituciones financieras se encuentran regidas por su calificación de riesgo, la misma que determina su posición financiera y su seguridad ante los clientes.

La Superintendencia de Bancos en su link, http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=3182&vp_tip=1, nos dice: Las Instituciones del Sistema Financiero están obligadas a contratar los servicios de firmas calificadoras de riesgo de prestigio internacional o asociadas con una firma de prestigio internacional y que sean calificadas por la Superintendencia de Bancos, para realizar el proceso de evaluación de acuerdo con la metodología y escala previamente establecida por la SBS o de las metodologías utilizadas por cada firma, para lo cual debe existir autorización previa de esta institución, cuyo resultado expresa una opinión sobre la capacidad de las instituciones del Sistema Financiero para administrar los riesgos con terceros; y, sobre la solvencia de la entidad.

Para lo cual la firma revisará los activos de riesgo y contingentes, así como los títulos emitidos por la institución; con la finalidad de cumplir sus obligaciones con los depositantes y público en general. Con este objeto las empresas calificadoras identificarán los riesgos a los que se exponen las entidades sujetas a calificación, y analizarán las políticas y procedimientos de administración y gestión de los mismos y su respectivo monitoreo.

En la provincia de Tungurahua al 30 de Septiembre del 2013 se registran las siguientes calificaciones de riesgo a cada una de las instituciones con cobertura dentro de la provincia.

Instituciones Financieras en la provincia de Tungurahua

INSTITUCION FINANCIERA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO	Al 31	Al 30	Al 30
		Marzo	Junio	Sept.
		2013	2013	2013
BOLIVARIANO S.A.	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S. A.	AAA-/AAA-	AAA-/AAA-	AAA-/AAA-
DE GUAYAQUIL S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA /	AAA / AAA-	AAA / AAA-	AAA / AAA-
	PCR PACIFIC S. A			
DE MACHALA S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	AA+	AA+	AA+
DEL AUSTRO S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA / CLASS INTERNATIONAL	AA- / AA-	AA- / AA-	AA- / AA-
DEL PACIFICO S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	AAA-	AAA-	AAA-
DEL PICHINCHA C.A.	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S.A.	AAA-/	AAA-/	AAA-/
		AAA-	AAA-	AAA-
INTERNACIONAL S.A.	PCR PACIFIC S. A /	AAA-	AAA-	AAA-
	BANK WATCH RATINGS	/AAA -	/AAA -	/AAA -
PROCREDIT S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA /	AAA-/	AAA-/	AAA-/
	BANK WATCH RATINGS	AAA-	AAA-	AAA-
PRODUBANCO S.A	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S. A.	AAA-	AAA-	AAA-
		/AAA-	/AAA-	/AAA-
SOLIDARIO S.A.(2)	PCR PACIFIC S. A. /			
	CLASS INTERNATIONAL RATING	AA+	AA	AA / AA+
PROMERICA S.A	PCR PACIFIC S. A.	AA+	AA+	AA+
CAPITAL S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	AA-	AA-	AA-
SUDAMERICANO S.A	CLASS INTERNATIONAL RATING	BB-	BB-	BB-

Cuadro N°1: Calificación del riesgo

Fuente: <http://www.sbs.gob.ec/>

Investigado por: VILLALBA, Paola (2014)

El Banco de Machala posee calificación AA+, la cual determina que la institución al momento se encuentra muy sólida financieramente, con buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen, a pesar de que el perfil de riesgo del Banco de Machala es bajo, no resulta tan favorable como el de otras instituciones financieras que se encuentran en categorías más altas.

1.2.1.3 Micro contextualización

La ciudad de Ambato es parte del incremento de las instituciones financieras dedicadas a la intermediación, que consiste en captar fondos de los clientes para colocarlos nuevamente a través de créditos; esta situación se debe a que la ciudad es bastante comercial y existe un menor riesgo de lavado de activos. Las instituciones financieras están expuestas a diversos riesgos, uno de ellos es el riesgo operativo que desde la década de los noventa ha sido protagonista de quiebras significativas de estas instituciones, lo cual dió una creciente preocupación en el sector y en los entes reguladores. Actualmente las instituciones financieras se encuentran aplicando las normativas emitidas por el Comité de Basilea, que no ha cesado los intentos por reducirlo y proponer herramientas para su gestión, lo cual ha permitido tomar las medidas necesarias para poder prevenir y anticiparse a las posibles eventualidades del riesgo operativo que pueden convertirse en pérdidas para la institución. En tal virtud se ha visto en la necesidad de realizar una investigación en el Banco de Machala S.A, por ser una entidad financiera que tiene pocos años en la ciudad de Ambato (sucursal 4 de marzo de 2004), Provincia del Tungurahua, luego de algunos años, con fecha 7 de Octubre del 2011 se apertura la Agencia Sur en la misma ciudad.

En el punto anterior (meso contextualización) se efectuó un estudio de mercado en Tungurahua, para continuar con la expansión del Banco de Machala S.A., que es objeto de estudio para el desarrollo de este trabajo de investigación; actualmente el riesgo operativo se ha presentado en la institución financiera como pérdidas por diversos factores como: fallos en los procesos, personas, sistemas o eventualidades externas a la institución, que pueden constituirse en pérdidas

económicas, además permite observar diferentes tipos de eventos como: fraude interno, fraude externo, relaciones laborales, daños en los activos, prácticas con los clientes, productos y negocios, fallos en los sistemas y ejecución, entrega y procesamiento. La presencia del riesgo operativo puede ocasionar la entrega de un servicio que afecte la calidad de atención a los clientes de la institución, dando como resultado el retiro de los mismos y por ende se incurre en un problema adicional como es la falta de liquidez, por cuanto la institución no podrá contar con los depósitos de los clientes, que sirven para dar créditos y obtener la rentabilidad canalizada a través de los intereses de los mismos.

Superintendencia de Bancos (2012) afirma.

“Los reportes que se maneja en la fecha mayo del 2013, indican que el nivel de colocación en cartera de Banco Machala Sucursal Ambato asciende a \$8.599.115,87 lo que representa el 7 % en relación al total de cartera de la provincia, es decir el porcentaje de participación no es satisfactorio.

Para lo cual se ha visto necesario efectuar una investigación en el Banco de Machala S.A, entre la sucursal y la agencia: de la cual se observó que esta entidad financiera cuenta con 22 personas, entre: Gerente, Jefe de Agencia, oficial pyme, oficiales de consumo, asesor comercial y de servicio al cliente, departamento de visa y departamento de cajas, a su vez por el reporte realizado por la Superintendencia de Bancos (2012), se ha visto necesario investigar la situación actual del Banco de Machala S.A., que tiene varios riesgos que inciden en la satisfacción al cliente.

Del análisis efectuado en el Banco de Machala, se deduce que esta institución financiera se encuentra con una calificación sólida financieramente que viene obteniendo desde el año 2011, como se puede observar en el Cuadro N°.2. Situación de Riesgo, esto nos indica que su perfil de riesgo es bajo aunque comparándole con otras instituciones que cuentan con una más alta calificación, no es tan favorable, en el siguiente Cuadro N°.2 se demuestra la calificación del riesgo del Banco de Machala S.A., en los tres últimos años.

AÑO	INSTITUCIÓN FINANCIERA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO	Al 31 de Diciembre
2013	DE MACHALA S.A	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	AA+
2012	DE MACHALA S.A	HUMPHREYS S. A.	AA+
2011	DE MACHALA S.A	HUMPHREYS S. A.	AA

Cuadro N°.2: Calificación del riesgo Banco de Machala

Fuente: Banco de Machala

Investigado por: VILLALBA, Paola (2014)

Se ha realizado el respectivo análisis de la cartera de créditos de Banco Machala (31-12-2013) y da como resultado que el índice de morosidad es del 2,73 lo que indica que nuestra cartera a pesar de ser alta, contamos con una buena recuperación de la misma y que nuestros clientes son cumplidos con sus respectivos pagos, a su vez existe una buena gestión del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Por otro lado el banco cuenta con una cobertura de provisión del 87,39% que es el respaldo en el caso que la cartera se vuelva incobrable. Tabla N° 1... Análisis de los Estados Financieros 2013.

Cartera de Créditos	Cartera Bruta	Cartera Neta	Cartera Improductiva	%Morosidad	%Cobertura Provisión
C. COMERCIAL	166.838.348,48	164.917.074,18	1.899.097,31	1,14%	101,17%
C. CONSUMO	147.346.671,95	141.781.584,44	6.731.807,69	4,57%	82,67%
C. VIVIENDA	16.213.405,68	15.954.740,26	203.007,32	1,25%	127,42%
C.MICROEMPRESA	5.374.263,32	5.121.001,63	318.478,05	5,93%	79,52%
TOTAL C. CREDITO	335.772.689,43	327.774.400,51	9.152.390,37	2,73%	87,39%

Tabla N°.1: Análisis de los Estados Financieros 2013

Fuente: Banco de Machala

Investigado por: VILLALBA, Paola (2013)

En el estudio realizado en el Banco de Machala se considera que; no se debería mantener el valor mencionado, más bien es necesario que para el año 2014 se incremente sus ingresos operacionales, aunque su perfil de riesgo es bajo comparándole con otras instituciones que cuentan con una más alta calificación, no es tan favorable, por lo que es necesario proponer un plan de acción de mejora para reducir el riesgo operacional a fin de brindar servicios y productos financieros de calidad, sobre todo desarrollar el talento humano del personal para que tenga eficiencia, eficacia, y efectividad en su ámbito laboral y pueda ofertar calidad en el servicio al usuario y cliente de la institución financiera.

Patrimonio Técnico

INSTITUCIONES	TOTAL PATRIMONIO TÉCNICO PRIMARIO	TOTAL PATRIMONIO TÉCNICO SECUNDARIO	(A + B) PATRIMONIO TÉCNICO TOTAL	DEDUCCIONES AL PATRIMONIO TÉCNICO TOTAL	(C - D) PATRIMONIO TÉCNICO CONSTITUIDO	TOTAL ACTIVOS PONDERADOS POR RIESGO	REQUERIMIENTO PATRIMONIO TÉCNICO 9%
BANCO DE MACHALA S.A.	41,696,389	2,361,890	44,058,279	27,855	44,030,424	413,746,764	37,237,209

Tabla N°2. Patrimonio técnico

Fuente: Banco de Machala

Investigado por: VILLALBA, Paola (2013)

Banco Machala cuenta con un patrimonio técnico por \$44,030,424 que se convertirá en el valor que podría cubrir en el caso de que exista una pérdida no esperada por la institución. El patrimonio le permitirá tener una solvencia constante, como a su vez cuenta con una liquidez ácida del 41,76, lo cual significa que en caso de un retiro masivo de depósitos contaría con 0,42 centavos por cada dólar recibido en depósitos monetarios, y con una liquidez del 61,80% que incluyendo las inversiones serían 0,62 centavos por cada dólar recibido.

Actualmente la confianza del Banco de Machala es del 31,73%, lo cual ha reflejado que si son mayores los depósitos a plazo se contaría con un alto porcentaje de confianza.

Un punto interesante encontrado en el siguiente link, [http: www.sbs.gob.ec/](http://www.sbs.gob.ec/), es la página de la superintendencia de bancos y seguros, en el cual se detalla los 25 principios de Basilea para el control del riesgo operacional. El control sobre las entidades financieras, se ejecuta de manera correcta en base a estos puntos se nota que gracias a este ente mediador, se tiene más seguridad sobre los bancos en los que se deposita el dinero, sin embargo nunca está demás, que el cliente revise los medios financieros de la entidad bancaria en la que tiene los fondos económicos.

Respecto al Banco de Machala, se sabe que es un banco mediano con 50 años de experiencia dentro del país ecuatoriano, entre sus características más relevantes está: la estabilidad, la creatividad, la seguridad y responsabilidad social. El Banco de Machala dentro de la categoría que se encuentra, es un banco estable con una calificación de riesgo muy aceptable, los resultados de los balances financieros son el soporte de esta investigación.

1.2.2. Análisis Crítico- Árbol de Problemas

Se procede a realizar con el problema detectado las siguientes causas y efectos para buscar alternativas de solución.

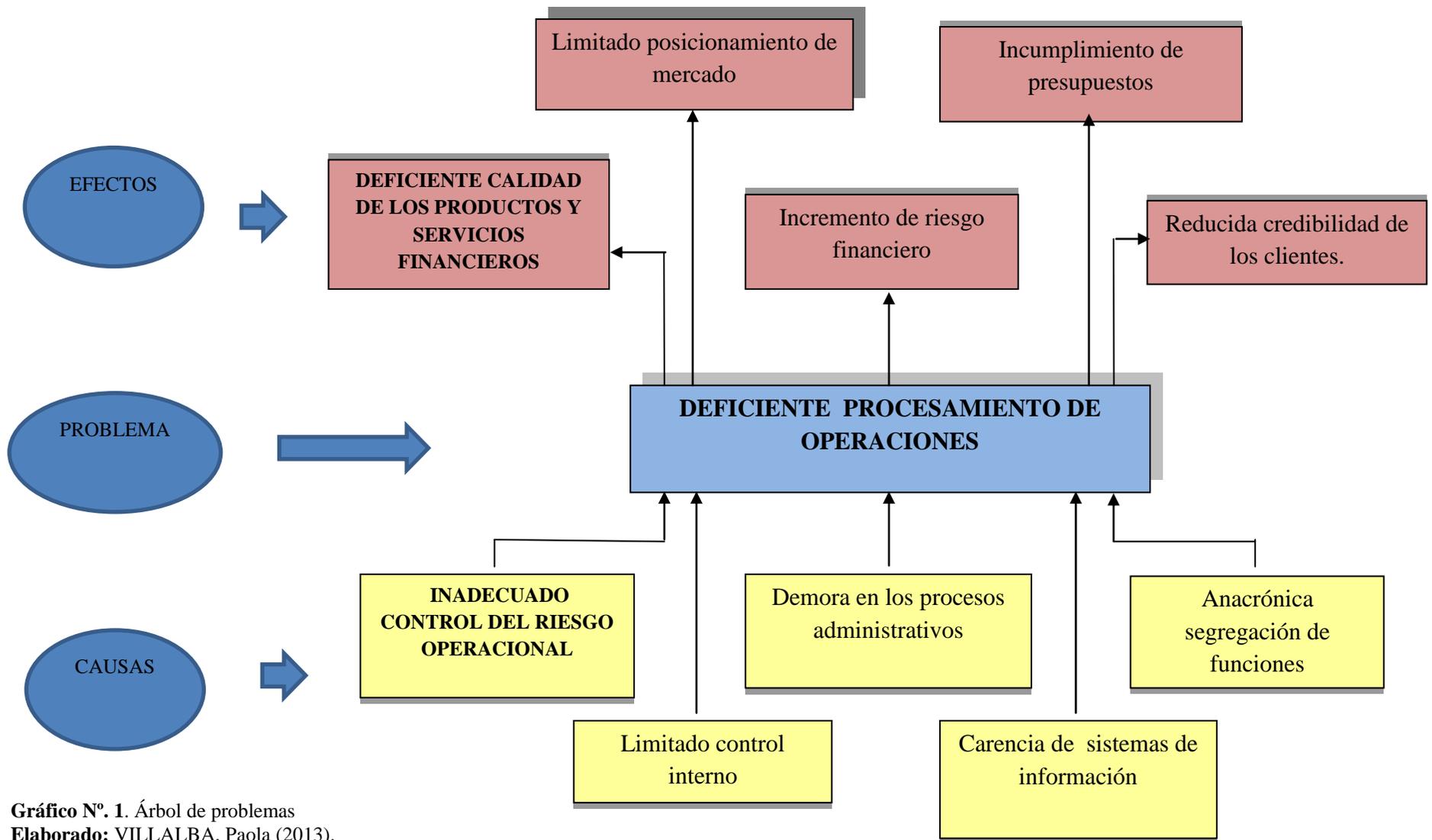


Gráfico N°. 1. Árbol de problemas
Elaborado: VILLALBA, Paola (2013).

Relación causa-efecto

La Institución Financiera actualmente no cuenta con un adecuado control interno de riesgo operacional, lo cual incide de forma directa en la calidad de los productos y servicios que se oferta a los clientes, la demora de los procesos administrativos, la inadecuada segregación de funciones y la carencia de los sistemas e información, influye en el proceso de las operaciones, lo cual genera un alto riesgo financiero para la institución y se ve afectado su posicionamiento en el mercado.

El deficiente procesamiento de operaciones en la empresa bancaria, se habría generado por diferentes causas como: el inadecuado control del riesgo operacional, el limitado control interno, la demora en los procesos administrativos, la carencia de sistemas de información y la anacrónica segregación de funciones, esto ha producido efectos como: deficiente calidad de los productos y servicios financieros, el limitado posicionamiento de mercado, incremento de riesgo financiero, el incremento de presupuestos y la reducida credibilidad de los clientes, puesto que es de importancia fundamental conocer cuáles son los riesgos operacionales para cubrir las demandas o necesidades de los consumidores con calidad.

1.2.3. Prognosis

En tal virtud se plantea, que si no se toman las medidas correctivas para mitigar el riesgo operativo (deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en las personas, la desarticulación entre dependencias) la institución del sistema financiero puede traer consigo resultados negativos, como es la entrega de un servicio afectado en la calidad, mismo que si no se corrige a tiempo afectaría a la continuidad de la institución financiera, por no haber reestructurado y controlado los procesos de riesgo operativo en los productos y servicios financieros de la ejecución presupuestal. La elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los

bienes, la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos así como su interacción con las demás áreas, dependerá en gran parte del éxito o fracaso de la entidad, para no provocar una disminución de créditos, cierre de cuentas, cancelación de pólizas de inversión, etc., perdiendo clientes actuales y potenciales. Además se reducirá la participación en el mercado que hasta el momento se ha logrado en Ambato, y se detendrá las oportunidades de crecimiento institucional financiero en lo que se refiere a los productos. Si no se mejora los procesos es factible que llegue hasta el cierre de la sucursal y agencia del Banco de Machala en la ciudad de Ambato, lo que ocasionará el deterioro de la imagen corporativa de la institución financiera.

1.2.4. Unidades de observación

Los sujetos de observación del presente trabajo investigativo del Banco de Machala Sucursal Ambato-Tungurahua, son los siguientes:

- Clientes Internos: Personal
- Clientes Externos: Cuenta corrientistas, cuenta ahorristas, inversionistas, clientes de crédito, tarjetahabientes, etc.

1.2.5. Formulación del problema

¿Cómo incide el riesgo operacional en la calidad de los productos y servicios financieros del Banco de Machala Sucursal Ambato, durante el período Junio 2012 a Junio 2013?.

1.2.6. Interrogantes (subproblemas)

- ¿Cómo analizar el riesgo operacional existente en las prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio?

- ¿Cómo evaluar la calidad de los productos y servicios financieros de acuerdo a la perspectiva de los clientes del Banco de Machala Sucursal Ambato para determinar puntos débiles?
- ¿Qué mecanismos se deben adoptar para controlar los riesgos operacionales y mejorar la calidad de los productos y servicios financieros?

1.2.7. Delimitación del objeto de investigación

- **Campo:** Administración Financiera y Comercio Internacional
- **Área:** Sistema Financiero
- **Aspecto:** Riesgo Operacional.

1.2.7.1. Delimitación Espacial

La investigación se realiza en el Banco de Machala Sucursal Ambato, Parroquia “La Merced”, calle Montalvo, intersección Rocafuerte y Bolívar.

1.2.7.2. Delimitación Temporal

El desarrollo de la presente investigación, se realizó durante el período Junio 2012 a Junio 2013.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación busca contribuir de manera positiva para afianzar la participación del Banco de Machala S.A, en el mercado financiero de la ciudad de Ambato, haciendo frente a su trascendente y cada vez más creciente competencia, así como a los requerimientos y exigencias de sus clientes respecto a la calidad de los productos y servicios financieros.

La investigación sobre el riesgo operacional es importante, porque permitirá prevenir posibles pérdidas en la institución financiera del Banco de Machala S.A de la ciudad de Ambato, derivadas de los riesgos operacionales, además con la investigación a realizar se busca obtener como resultado la disminución de los gastos ocasionados por un problema operacional, procurando de tal manera incrementar las utilidades de la institución financiera, además contribuir a la satisfacción de los clientes, que acceden a los diferentes productos y servicios ofertados por esta institución y por último con el tratamiento del riesgo operacional se podrá adoptar medidas correctivas, que permitan prever posibles eventualidades, las cuales pueden ocasionar la disminución de la eficiencia, eficacia, rentabilidad y liquidez de la institución financiera.

El presente trabajo de investigación tiene un interés local, ya que estará destinado al mejoramiento de la institución financiera Banco de Machala S.A, de la ciudad de Ambato, dando lugar a que se genere opciones de adquisición de servicios de calidad, mismos que admitirán solventar las expectativas de crecimiento del sector en cuanto a su liquidez y funcionamiento, dando además como resultado el beneficio de toda la población de la ciudad en general, al mejorar la solvencia de la institución en la cual han depositado su entera confianza sobre el manejo de su dinero, lo cual genera una tranquilidad y satisfacción por el servicio adquirido y la confianza en los depósitos de ahorros.

Los beneficiarios del proyecto serán de forma directa, la institución financiera Banco de Machala Sucursal Ambato S.A, donde el beneficio esté reflejado en su estabilidad y liquidez, y de forma indirecta será toda la población de la ciudad de Ambato, por cuanto todos pueden acceder a los productos y servicios ofertados por la institución financiera, que actualmente desempeña sus actividades dentro de la ciudad, para prevenir pérdidas.

Con la atención centrada en el riesgo operativo, se disminuiría también riesgos económicos-financieros y sociales; porque el Banco de Machala S.A, podrá adoptar estrategias (plan de acción de mejora) para mitigar el riesgo operacional,

procurando con ello brindar confianza y tranquilidad al conocer que sus recursos depositados están asegurados, esto mejorará la calidad de los productos y servicios financieros y por ende el otorgamiento de créditos de todo tipo, con políticas accesibles y viables, con personal altamente capacitado que dé respuestas inmediatas, con procesos eficientes seguros, y con beneficios para los clientes de la institución financiera, llegando a cumplir los presupuestos establecidos y a la vez posicionarse en el mercado financiero.

El presente proyecto es factible de realizar desde el punto de vista empresarial ya que la institución financiera Banco de Machala Sucursal Ambato S.A, a la cual se va aplicar la investigación brindará la debida colaboración para la obtención de la información necesaria y la continuación de la investigación, a más es una institución aprobada por la Superintendencia de Bancos y Seguros ya que su funcionamiento está basado en disposiciones, leyes y reglamentos, a su vez hay apoyo del personal en cuanto al mejoramiento de la institución en la cual desempeñan sus labores.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. General

Determinar la incidencia del riesgo operacional, en la calidad de los productos y servicios financieros del Banco de Machala Sucursal Ambato.

1.4.2. Específicos

- Analizar el riesgo operacional existente en las prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.
- Evaluar la calidad de los productos y servicios financieros del Banco de Machala Sucursal Ambato de acuerdo a la perspectiva de los clientes para determinar puntos débiles.

- Proponer un plan de acción de mejora para reducir el riesgo operacional a fin de brindar servicios y productos financieros de calidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Después de haber indagado algunos trabajos sobre el tema señalado en esta investigación: “El riesgo operacional y su incidencia en la calidad de los productos y servicios financieros del Banco de Machala Sucursal Ambato”, se evidencia que no existen trabajos similares al que se pone en consideración; en consecuencia, esta investigación es significativa por cuanto gerencia y el personal del Banco de Machala S. .A. en mención, necesita mejorar la calidad de los productos y servicios financieros en relación al riesgo operacional, respecto a la competencia; en este estudio no hay una relación directa con el tema, pero se ha encontrado otras fuentes como:

Metodología para el desarrollo del plan de continuidad de riesgo operativo del Banco Ecuatoriano de la Vivienda (VEB) (Autora: Ing. María Ochoa Vásquez. Director: Ing. Mario Jaramillo. Año 2011). En este estudio la autora del trabajo de investigación propone adoptar medidas preventivas para minimizar la probabilidad de ocurrencia de contingencias que afecten el normal desarrollo de sus operaciones financieras, especialmente en la actualidad cuando la tecnología de la información es su activo más importante, hay que tomar en cuenta algunos parámetros como, el disponer de medidas preventivas que garanticen que sus actividades están debidamente salvaguardadas y su continuidad garantizada, por lo que es preciso se cuente con planes adecuados, para desarrollar el plan de continuidad del BEV, definiendo una metodología que incluyan las mejores

prácticas para la gestión de riesgos con metas, visión y culturas de riesgos de la entidad, proponiendo el diseño de una metodología con lineamientos de políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales que servirán para garantizar los objetivos planteados.

Este estudio se le efectuó en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda, en donde se analizaron los riesgos que podría enfrentar y los procesos críticos con el fin de establecer herramientas apropiadas para la reestructuración de los planes de continuidad y contingencia. El BEV, no cuenta con técnicas adecuadas que permitan establecer las etapas a seguir para la obtención de planes de contingencia y continuidad de los negocios. Para la información y el análisis de estudio se empleó la información existente en el banco correspondiente a: el plan estratégico 2010-2015.

Otro trabajo de investigación efectuado por otra autora es el:

“Riesgo operativo y su incidencia en los estados financieros de la empresa ENPROVIT, de la ciudad de Ambato. Autora: Ing. Lorena Cecilia Paz Ruiz. Director: Ing. Mauricio Sánchez. Año 2012”, en el cual deduce que el propósito es estudiar la incidencia del riesgo operativo en los estados financieros de ENPROVIT, para optimizar los procesos internos de la empresa, pero antes de dar inicio con este estudio es bueno reconocer lo siguiente, como, el identificar los riesgos en cada uno de los procesos de la empresa ENPROVIT, determinar el grado de severidad en cada uno de los procesos y subprocesos que efectúe la empresa para evaluar la rentabilidad a través de indicadores y establecer un margen de utilidad en la fabricación de Alimento Balanceado, proponiendo un manual de políticas y procedimientos en la empresa ENPROVIT, para disminuir el riesgo en las operaciones, acorde a sus necesidades.

Por lo expuesto se considera que la empresa debe implementar un método de valoración de inventarios, que le permita tener un buen manejo en la mercadería, puesto que es la actividad principal de la empresa y de la que depende la entidad.

Es trascendental para la empresa fomentar procedimientos de control interno que permitan ser una guía para la orientación del personal e indicar como puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la empresa ENPROVIT., es fundamental una adecuada segregación de funciones para reducir el riesgo humano, es decir evitar que un mismo colaborador tenga el control sobre todas las operaciones, es necesario la creación del comité de administración de riesgos así como del proceso que se encargará de su administración incluyéndoles en los respectivos organigramas funcionales.

La información financiera debe ser oportuna, confiable y suficiente, se debe considerar mantener una estabilidad con el personal del área de contabilidad para que no existan retrasos en el cumplimiento de sus obligaciones.

Se ha encontrado otro antecedente investigativo que es: La Calidad del Servicio Bancario: Entre la Fidelidad y la Ruptura. (Autor: José Santiago Merino. Director: Prof. Dr. J.R. Sánchez Guzmán. Tesis Financiada por la FUNDACIÓN CAJAMADRID), su autor propone elaborar una herramienta específica, fiable, dinámica y flexible para medir la calidad de servicio en las entidades financieras, para analizar en profundidad los aspectos que componen la calidad de servicio bancario y su relación con la satisfacción y la fidelidad, para lo cual en estudio investigado determina el mejor modelo operativo de medición de la Calidad de Servicio Bancario. (C:S:B), elaborando una escala específica y fiable de medición de la C.S.B. Que permita conocer la importancia atribuida por los clientes a las diferentes dimensiones e indicadores de calidad, como a su vez se pueda identificar puntos fuertes y débiles que exijan revisión o enfoque estratégico diferente para diseñar acciones específicas de mejora y poder controlar el proceso de mejora y determinar los principales factores que influyen en la C.S.B., en la satisfacción y fidelidad, examinando la relevancia de la relación (orden causal e impacto) entre C-S.B., Satisfacción y Fidelidad, esto apoyará a las fuentes internas (gerencia-personal) a conocer los motivos de infidelidad de los clientes, que a la vez el autor propone un sistema de predicción del comportamiento de fidelidad/ infidelidad.

Por lo expuesto se considera que los modelos explicativos y sistemas de medida generalizables es pretensión científica justificada, pero a menudo resultan no operacional en la práctica. La escala propuesta pretende ser un instrumento válido para diagnosticar o certificar el nivel de calidad en el sector bancario, permitiendo la búsqueda de elementos concretos para basar los programas de mejora y, conjuntamente con la satisfacción y otras variables, hacer un pronóstico de fidelidad en las entidades.

Según, el Comité de Basilea (2010) afirma:

El riesgo operacional como “el riesgo de pérdidas resultan de procesos internos fallidos o inadecuados, personas, sistemas o eventos externos. La definición incluye el riesgo legal pero excluye el riesgo estratégico y el riesgo reputaciones. (p.49)

El Grupo utiliza esta definición para este documento. Adicionalmente, el Comité de Basilea ha definido una serie de eventos de riesgo operacional, que frecuentemente se consideran con potencial de resultar en pérdidas sustanciales y que ayudan a refinar la definición de riesgo operacional.

Según, Asociación de Supervisores bancaros de las Américas (2009 afirman:

“Estos eventos son: fraude interno, fraude externo, prácticas de empleo y seguridad en el puesto de trabajo, prácticas con los clientes, productos y negocios, daños a activos materiales, alteraciones en la actividad y fallos en los sistemas, ejecución, entrega y manejo de procesos”. Riesgo Operacional en Instituciones Bancarias” (p.12)

En la tesis de (Karen Jacqueline Quezada Cueva 2013): [http: bibliotecas del ecuador.com](http://bibliotecas.del.ecuador.com). “Un plan estratégico de marketing para el Banco de Machala Sucursal Loja que le permita tener una visión y planificación para su crecimiento y desarrollo, dentro del objetivo se realizaron varias actividades específicas como son: recopilación de información útil y necesaria para el desarrollo del proyecto de tesis, se procesó adecuadamente la información obtenida de campo, se hizo un análisis actual del Banco de Machala en la ciudad de Loja, luego se ejecutó un estudio de mercado que permita conocer la influencia del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), FODA, índice de competitividad y

finalmente se realizó una propuesta de Plan Estratégico de marketing para el Banco de Machala Sucursal Loja.

De lo cual podemos determinar que tenemos una base de cómo se encuentra en posicionamiento el Banco de Machala en la Sucursal Loja y que falencias se encontraron al realizar el estudio de mercado, esta investigación no tiene incidencia, ni relación con el tema de nuestro estudio pero nos permite tener una idea de que métodos se aplicaron.

Según **Ramírez (2010)**, nos dice: “La calidad del servicio Bancario en los próximos cinco años serán de una competencia intensa y a la vez un período de consolidación para la banca. Los bancos deberán tener como foco principal al cliente, y ello, partiendo de la base de que el cliente es su activo más importante”.

Considerando al cliente como el activo más importante se puede determinar que la calidad en el servicio puede influir en el cliente más que las mismas tasas de interés al decidir en que banco realizaría sus transacciones, ya que el cliente considera la rapidez de respuesta, el respeto por el tiempo de espera, y la eficiencia con la que ha sido atendido.

Es indispensable conocer los costos que genera cada producto y servicio financiero para así medir la rentabilidad que cada cliente aporta al banco.

Según **Ramírez (2010)**, indica: “Sistema de Mejora Continua: La mejora continua debe perseguir de manera sistemática la obtención de mejoras en todos los indicadores de la organización, estén vinculados éstos a la calidad, la satisfacción, la productividad, los costos, la rentabilidad, la seguridad laboral y los tiempos de respuesta”

Este sistema permite que se monitoreen los procesos continuamente para evaluar los cambios y las mejoras que constantemente deben implementarse, revisar costos, rentabilidad, tiempos de respuesta nos permitiría mejorar la atención a los clientes y encontrar fallas y deficiencias que pueden ser controlables realizándolo a tiempo.

2.2. FUNDAMENTACIONES

2.2.1. Fundamentación Filosófica

La presente investigación, se fundamenta en el paradigma positivista puesto que el término positivismo fue utilizado por primera vez por el filósofo francés Augusto Comte en su obra Curso de “Filosofía Positiva”. Él plantea que los conocimientos pasan por tres estados teóricos distintos. Primero: “La ley de los tres estados”, que consisten en lo siguiente: el positivismo que supone que la realidad está dada y puede ser conocida de manera absoluta por el sujeto cognoscente, y que por tanto, de lo único que había que preocuparse indican (Doblez, Zúñiga et al 2008, p.129), era de encontrar el método adecuado y válido para “descubrir” esa realidad. En particular, asume la existencia de un método específico para conocer esa realidad y propone el uso de dicho método como garantía de verdad y legitimidad para el conocimiento. Por tanto, la ciencia positivista se cimenta sobre el supuesto de que el sujeto tiene una posibilidad absoluta de conocer la realidad mediante un método específico.

De acuerdo con Doblez, Zúñiga y García (2008: 129). El positivismo se caracteriza por postular lo siguiente:

“El sujeto descubre el conocimiento, tiene acceso a la realidad mediante los sentidos, la razón y los instrumentos que utilice, el conocimiento válido es el científico, es decir hay una realidad accesible al sujeto mediante la experiencia. El positivismo supone la existencia independiente de la realidad con respecto al ser humano que la conoce, lo que es dado a los sentidos puede ser considerado como real (“...”). La verdad es una correspondencia entre lo que el ser humano conoce y la realidad que descubre proyectándose al método de la ciencia es el único válido y es descriptivo, esto significa, que la ciencia describe los hechos y muestra las relaciones constantes entre los hechos, que se expresan mediante leyes y permiten la previsión de los hechos. El sujeto y objeto de conocimiento son independientes, se plantea como principio la neutralidad valorativa. Esto es; que el investigador se ubique en una posición neutral con respecto a las consecuencias de sus investigaciones”. (p.129)

En el problema de investigación, es el deficiente procesamiento de operaciones que se lleva en las instituciones financieras.

2.2.2. Fundamentación Social

El procedimiento individual y social cambia debido a que las principales funciones de la operación de riesgos debe ser la búsqueda de mecanismos de concertación de los diferentes intereses para mejorar la calidad de los productos y servicios financieros. De esta manera, planificar adquiere el carácter de actividad permanente de respaldo a un proceso de diálogo y entendimiento, protagonizado directamente por los actores de una organización.

Tomando en cuenta lo anterior es un punto fundamental deducir que la motivación y comportamiento de los integrantes de la empresa financiera y de la sociedad que rodea, hay que organizar un plan de mejora para conseguir los objetivos propuestos en este estudio.

2.2.3. Fundamentación Económica

Esta investigación se enmarca en el patrimonio ya que estudia los procesos de la calidad de los productos y servicios financieros; mientras que la planificación de producción y servicios financieros es una herramienta para delinear una orientación, que permita identificar hacia dónde debe encaminarse una empresa financiera y cómo obtener los recursos necesarios para ello; así como desarrollar los planes de acción de mejora con procesos para cada unidad de gestión, precisos para alcanzar los objetivos propuestos; integrándose de esta manera; la planificación de la producción-servicio y su relación con el riesgo operacional en el Banco Machala Sucursal de la ciudad de Ambato.

2.2.4. Fundamentación Administrativa

La investigadora considera que la administración del riesgo operacional en relación con la calidad de la producción y servicio financiero constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos.

En una empresa financiera la administración busca la eficacia, la eficiencia y la productividad.

- La eficacia es la obtenida de los resultados deseados.
- La eficiencia se refiere al uso óptimo de recursos en beneficio del logro de los objetivos planificados.
- La productividad que se define como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

Por lo tanto, un buen proceso administrativo comprende la planificación, organización, dirección y control.

Un plan de acción de mejora se constituye en una función administrativa que determina de manera anticipada, cuales son los objetivos que deben alcanzarse, y qué debe hacerse para alcanzarlos.

2.2.5. Fundamentación Legal

Resolución de Superintendencia de Bancos y Seguros JB-2006-834; para la Gestión y Administración de Riesgo Operacional. Capítulo V.- De la Gestión del Riesgo Operativo (Capítulo Incluido con Resolución No JB-2005-834 de 20 de octubre del 2005) del LIBRO I.- Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero et al. TITULO X.- de la Gestion y Administracion de Riesgos

Sección III.- Administración del Riesgo Operativo

“Art. 5.- En el marco de la administración integral de riesgos, establecido en la sección II “Administración de riesgos”, del capítulo I “De la gestión integral y control de riesgos”, las instituciones controladas incluirán e l proceso para administrar el riesgo operativo como un riesgo específico, el cual, si no es administrado adecuadamente puede afectar el logro de los objetivos de estabilidad a largo plazo y la continuidad del negocio. El diseño del proceso de administración de riesgo operativo deberá permitir a las instituciones controladas identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear sus exposiciones a este riesgo al que se encuentran expuestas en el desarrollo de sus negocios y operaciones. Cada institución desarrollará sus propias técnicas o esquemas de administración, considerando su objeto social, tamaño, naturaleza, complejidad y demás características propias.

Art 6.- Para una adecuada administración del riesgo operativo las instituciones controladas deberán cumplir las disposiciones del artículo 4 del presente capítulo y adicionalmente, deberán contar con códigos de ética y de conducta formalmente establecidos; con la supervisión del directorio u organismo que haga sus veces y de la alta gerencia; con una sólida cultura de control interno; con planes de contingencias y de continuidad del negocio debidamente probados; y, con la tecnología de información adecuada.

Art.7.- Con la finalidad de que las instituciones controladas administren adecuadamente el riesgo operativo es necesario que agrupen sus procesos por líneas de negocio, de acuerdo con una metodología establecida de manera formal y por escrito, para lo cual deberán observar los siguientes lineamientos:

7.1 Los procesos productivos deberán asignarse a las líneas de negocio de acuerdo con los productos y servicios que generan, de forma que a cada uno de los procesos le corresponda una sola línea de negocio y que ningún proceso permanezca sin asignar; y,

7.2 Las líneas de negocio también deberán agrupar los procesos gobernantes y los procesos habilitantes que intervienen en las mismas. Si algún proceso gobernante o REPUBLICA DEL ECUADOR SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS proceso habilitante interviene en más de una línea de negocio, la entidad deberá utilizar un criterio de asignación objetivo.

Art. 8.- Las instituciones controladas deberán identificar, por línea de negocio, los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento, y, las fallas o insuficiencias en los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos.

Los tipos de eventos son los siguientes:

8.1 Fraude interno;

8.2 Fraude externo;

8.3 Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo;

8.4 Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio;

8.5 Daños a los activos físicos;

8.6 Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información; y,

8.7 Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.

En el anexo No. 1 se incluyen algunos casos de eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento, fallas o insuficiencias que podrían presentarse en las instituciones controladas y su relación con los factores de riesgo operativo.

Los eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias serán identificados en relación con los factores de este riesgo a través de una metodología formal, debidamente documentada y aprobada. Dicha metodología podrá incorporar la utilización de las herramientas que más se ajusten a las necesidades de la institución, entre las cuales podrían estar: autoevaluación, mapas de riesgos, indicadores, tablas de control (scorecards), bases de datos u otras.

Art. 9.- Dentro del proceso de identificación al que se refiere el artículo anterior, las instituciones deben adicionalmente determinar de manera puntual las fallas o insuficiencias de orden legal, de tal manera que les proporcione una visión clara sobre su exposición al riesgo legal, debiendo tener como referencia para el efecto los tipos de evento de riesgo operativo indicados en dicho artículo.

Las fallas o insuficiencias de orden legal deben ser establecidas por las instituciones de acuerdo con su propia percepción y perfil de riesgos, pero deben enfocar por lo menos los siguientes campos: actos societarios; gestión de crédito; operaciones del giro financiero; actividades complementarias no financieras; y, cumplimiento legal y normativo, entendiéndolos dentro de las siguientes conceptualizaciones:

9.1 Actos societarios.- Son todos aquellos procesos jurídicos que deber realizar la institución en orden a ejecutar y perfeccionar las decisiones de la junta general de accionistas o asamblea general de socios o representantes, según sea del caso, y del directorio o cuerpo colegiado que haga sus veces, necesarios para el desenvolvimiento societario de la institución del sistema financiero, atenta su naturaleza jurídica; REPUBLICA DEL ECUADOR SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS.

9.2 Gestión de crédito.- Es el conjunto de actividades que debe ejecutar la institución del sistema financiero relacionadas con el otorgamiento de operaciones crediticias. Se inicia con la recepción de la solicitud de crédito y termina con la recuperación del valor prestado, sus intereses y comisiones. Incluye la gestión de recuperación de cartera tanto judicial como extrajudicial, la misma que debe proseguir aun cuando la operación crediticia hubiere sido castigada;

9.3 Operaciones del giro financiero.- Es el conjunto de actividades o procesos que realiza la institución del sistema financiero para la ejecución de operaciones propias del giro financiero, distintas a la gestión de crédito;

9.4 Actividades complementarias de las operaciones del giro financiero.- Es el conjunto de actividades o procesos que debe ejecutar la institución del sistema financiero que sin ser propias del giro financiero, son necesarias para el cumplimiento y desarrollo de su objeto social; y,

9.5 Cumplimiento legal y normativo.- Es el proceso mediante el cual la institución del sistema financiero controla que sus actividades y sus operaciones se ajusten a las disposiciones legales y normativas vigentes, así como la capacidad de adecuarse rápida y efectivamente a nuevas disposiciones legal es y normativas. (Artículo incluido con resolución No. JB-2008-1202 de 23 de octubre del 2008)

Art. 10.-Una vez identificados los eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias en relación con los factores de este riesgo y su incidencia para la institución, los niveles directivos están en capacidad de decidir si el riesgo se debe asumir, compartirlo, evitarlo o transferirlo, reduciendo sus consecuencias y efectos.

La identificación antes indicada permitirá al directorio u organismo que haga sus veces y a la alta gerencia de la entidad contar con una visión clara de la importancia relativa de los diferentes tipos de exposición al riesgo operativo y su prioridad, con el objeto de alertarlos en la toma de decisiones y acciones, que entre otras, pueden ser: revisar estrategias y políticas; actualizar o modificar procesos y procedimientos establecidos; implantar o modificar límites de riesgo; constituir, incrementar o modificar controles; implantar planes de contingencias y de continuidad del negocio; revisar términos de pólizas de seguro contratadas; contratar servicios provistos por terceros; u otros, según corresponda. (Artículo reenumerado con resolución No. JB-2008-1202 de 23 de octubre del 2008)

Art. 11.-En razón de que la administración del riesgo operativo constituye un proceso continuo y permanente, será necesario que adicionalmente las instituciones controladas conformen bases de datos centralizados, suficientes y de

calidad, que permitan registrar, ordenar, clasificar y disponer de información sobre los eventos de riesgo operativo; fallas o insuficiencias incluidas las de orden legal; y, factores de riesgo operativo clasificados por línea de negocio, determinando la frecuencia con que se repite cada evento y el efecto cuantitativo de pérdida producida y otra información que las instituciones controladas consideren necesaria y oportuna, para que a futuro se pueda estimar las pérdidas esperadas e inesperadas atribuibles a este riesgo. (Artículo reenumerado y reformado con resolución No. JB-2008-1202 de 23 de octubre del 2008).

Art. 12.- Aspecto importante de la administración del riesgo operativo es el control, del cual requerirá que las instituciones controladas cuenten con sistemas de control interno adecuados, esto es, políticas, procesos, procedimientos y niveles de control formalmente establecidos y validados periódicamente. Los controles deben formar parte integral de las actividades regulares de la entidad para generar respuestas oportunas ante diversos eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias que los ocasionaron. (Artículo reenumerado con resolución No. JB-2008-1202 de 23 de octubre del 2008)

Art. 13.- El esquema de administración del riesgo operativo de las instituciones controladas debe estar sujeto a una auditoría interna efectiva e integral, por parte de personal competente, debidamente capacitado y operativamente independiente. La función de auditoría interna coadyuva al mejoramiento de la efectividad de la administración de riesgos a través de una evaluación periódica, pero no es directamente responsable de la gestión del riesgo operativo. (Artículo reenumerado con resolución No. JB-2008-1202 de 23 de octubre del 2008).

Art. 14.- Las instituciones controladas deben contar permanentemente con un esquema organizado de reportes que permitan disponer de información suficiente y adecuada para gestionar el riesgo operativo en forma continua y oportuna. (Artículo reenumerado con resolución No. JB-2008-1202 de 23 de octubre del 2008). Los reportes deberán contener al menos lo siguiente:

14.1 Detalle de los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento; las fallas o insuficiencias que los originaron relacionados con los factores de riesgo operativo y clasificado por líneas de negocio;

14.2 Informes de evaluación del grado de cumplimiento de las políticas relacionadas con los factores de riesgo operativo y los procesos y procedimientos establecidos por la institución; y,

14.3 Indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de las políticas, procesos y procedimientos aplicados.

Estos informes deben ser dirigidos a los niveles adecuados de la institución de manera que puedan ser analizados con una perspectiva de mejora constante del desempeño en la administración del riesgo operativo; así como para establecer o modificar políticas, procesos, procedimientos, entre otros”, (pp.259-260)

En la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, La Comisión de legislación y Codificación, Art. 1.- (Reformado por la disposición reformativa primera de la Ley 2001-55, R.O. 465-S, 30-XI-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 y Seguros, en la órbita de su competencia, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público. En el texto de esta ley la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la órbita de su competencia, se llamará abreviadamente “la Superintendencia”.

En el Libro I.- Normas Generales para la aplicación de la ley General de Instituciones del Sistema Financiero, título X.- de la Gestión y Administración de Riesgos, Capítulo I.- de la Gestión Integral y Control de Riesgos Sección II. Administración de Riesgos, en el art. 3 establece: “Las instituciones del sistema financiero tienen la responsabilidad de administrar sus riesgos, a cuyo efecto

deben contar con procesos formales de administración integral de riesgos que permitan identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo que están asumiendo”

Según la NEA No. 10, Evaluación de Riesgo y Control Interno

1. El propósito de esta Norma Ecuatoriana sobre Auditoría (NEA) es establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.
2. El auditor deberá obtener una comprensión suficiente de los sistemas de contabilidad y de control interno para planificar la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.
3. “Riesgo de auditoría” que el auditor dé una opinión de auditoría no apropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.
4. “Riesgo inherente” es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una exposición errónea que pudiera ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.
5. “Riesgo de control” es el riesgo de que una exposición errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que

individualmente pudiera ser de carácter significativo o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o clases, no sea evitado o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.3.1. Visión Dialéctica de las Constelaciones de Ideas de las Variables Independiente y Dependiente. (Diccionario de Contabilidad y Auditoría, 2012, edic. 13°, edit. ", edit.Querano S.A., México).

- **Administración de Procesos:** Se llama Gestión o administración por procesos de negocio (Business Process Management o BPM en inglés) a la metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño (Eficiencia y Eficacia) de la Organización a través de la gestión de los procesos de negocio, que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. El Modelo de Administración por Procesos, se refiere al cambio operacional de la empresa al migrar de una operación funcional a una operación de administrar por procesos. Ventajas del modelado BPM es el entendimiento, visibilidad y control de los procesos de negocio de una organización. Un proceso de negocio representa una serie discreta de actividades o pasos de tareas que pueden incluir, personas, aplicativos, eventos de negocio y organizaciones. BPM se puede relacionar con otras disciplinas de mejora de procesos como Six Sigma, Calidad. Los procesos de negocio deberían estar documentados – actualizados- para ayudar a entender a la organización que están haciendo a través de su negocio. Durante la etapa de descubrimiento de procesos, todos se ponen relativamente de acuerdo de cómo los procesos actuales están definidos. El As-Is, entonces pueden usar esta información para determinar dónde el proceso debería ser mejorado. La sola documentación del proceso no es la herramienta para que los gerentes tomen control sobre todo el proceso. Para soportar esta estrategia es necesario contar con un conjunto de herramientas que den el soporte necesario para cumplir con el ciclo de vida de BPM. Este conjunto de

herramientas son llamadas Business Process Management System (BPMS), y con ellas se construyen aplicaciones BPM. Normalmente siguen una notación común, denominada Business Process Model and Notation (BPMN).

- **Administración de la Información:** Es el proceso mediante el cual se captura, procesa, almacena y transmite información, independientemente del medio que se utilice; ya sea impreso, escrito en papel, almacenado electrónicamente, transmitido por correo o por medios electrónicos o presentado en imágenes.
- **Atención:** Hace referencia al manejo y diseño de canales de comunicación que destina una organización con fines de lucro para establecer contacto e interactuar con sus clientes. En este sentido, existen recursos humanos especializados en dicha actividad, entrenados por ejemplo en oratoria, comunicación, escritura, protocolo, etc.
- **Clientes Satisfechos:** La noción de satisfacción del cliente, refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. La lógica indica que, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en la misma institución. Es posible definir la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas.
- **Confirming:** Servicio de tipo administrativo-financiero, también conocido como “pago confirmado de proveedores”, “confirmación de pagos” o factoring de proveedores, por el que en una entidad de crédito actúa como gestor en los pagos aplazados de una empresa a sus proveedores de bienes y servicios, pudiendo ofrecer también financiación tanto a la empresa que es su cliente como a los proveedores de ésta. Por tanto, en la operación se puede distinguir las tres figuras siguientes. Emisor del conforming: cliente de la entidad de crédito que contrata el servicio, el cual busca simplificar y optimizar la gestión de sus pagos a proveedores, en adelante emisor. La segunda Gestos del pago de

las facturas pendientes: entidad de crédito. Y la tercera beneficiario del conforming: proveedor de la empresa emisora del conforming en adelante beneficiario

- **Créditos y Microcréditos:** Las líneas de Microcrédito, son soluciones que te permiten financiar necesidades de inversión en Activos fijos o en capital de trabajo, apoyando de esta forma el crecimiento óptimo de tu negocio.
- **Cuadro de mando Integral:** Es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. (Robert Kaplan. 2007, p.7)
- **Daños en los Activos Físicos:** Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos como consecuencia de desastres naturales u otros eventos de fuentes externas.
- **Eventos Externos:** Posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información, se puede considerar los riesgos que implican las contingencias legales, las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios críticos provistos por terceros, cambio de las leyes.
- **Evento de riesgo Operativo:** Es el hecho que puede derivar en pérdidas financieras para la institución controlada.

- **Factor de Riesgo Operativo:** Es la causa primaria o el origen de un evento de riesgo operativo. Los factores son los procesos, personas, tecnología de información y eventos externos.
- **Fraude Externo:** Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente a soslayar la legislación, por parte de un tercero. Esta categoría incluye eventos como: robos, falsificación, ataques informáticos, entre otros.
- **Fraude Interno:** Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir regulaciones, leyes o políticas empresariales en las que se encuentra implicada, al menos una parte interna de la empresa; no se consideran los eventos asociados con discriminación en el trabajo. Incluye eventos como fraudes, robos con participación de personal de la empresa), sobornos, entre otros.
- **Organización:** Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas, en otras palabras, una organización es un grupo de social, formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura para cumplir con sus objetivos.
- **Pérdidas Financieras:** Los riesgos financieros están asociados con las pérdidas en el valor de un activo financiero, tales como un préstamo o una inversión, estos riesgos se clasifican en dos tipologías diferenciales, como: riesgo de mercado y de crédito.
- **Perspectiva del Cliente:** Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir; estos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores

clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados. (Robert Kaplan. 2000,p.18)

- **Planeación:** La planeación o planeamiento es un accionar que se encuentra afín a planear, este verbo, consiste en elaborar un plan.
- **Prácticas con Clientes, Productos y Negocios:** Es fundamental que exista un esquema de gestión aprobado por la Alta Dirección, conocido por toda la Organización y con roles definidos. En las áreas de negocio y soporte, los roles pueden ser a tiempo parcial, si bien deben figurar como parte de los objetivos individuales para la correspondiente práctica con los clientes-productos y negocios.
- **Prácticas Laborables:** Para una empresa, ofrecer una práctica laboral constituye una oportunidad de formar empleados que luego se incorporan a la plantilla permanente, por otra parte también una manera de ahorrar costos, ya que los practicantes pueden trabajar ad honorem o recibir una paga simbólica pero, sin embargo, desarrollan tareas de importancia dentro del trabajo cotidiano de la firma.
- **Prestámos:** Es una operación mediante la cual una entidad financiera (banco u otra entidad financiera) pone a nuestra disposición una cantidad determinada de dinero mediante un contrato.
- **Proceso:** Es el conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente, sea interno o externo.

- **Procesos Estratégicos:** El proceso estratégico fija los objetivos tácticos para la acción, los cuales serán alcanzados sobre la base de un proceso planificado y administrado, a través de la coordinación y el control operativos.
- **Proceso Operativo:** Manifiesta que el proceso operativo representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente; este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes.
- **Rentabilidad Financiera:** O de los fondos propios es una medida, referida a un determinado período de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado, a su vez se considera como una medida de rentabilidad mas cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en el interés de los propietarios, además una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la institución financiera; y segundo, porque puede restringir la financiación externa. (Martínez, F. 19969, p.164)
- **Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo:** Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamaciones por daños personales, o sobre casos relacionados con discriminación en el trabajo.
- **Tecnología de la Información:** Es el conjunto de herramientas y métodos empleados para llevar a cabo la administración de la información. Incluye el

hardware, software, sistemas operativos, sistemas de administración de bases de datos, redes, multimedia, servicios asociados, entre otros

2.3.1. Gráficos de Inclusión Interrelacionados

Subordinación Conceptual

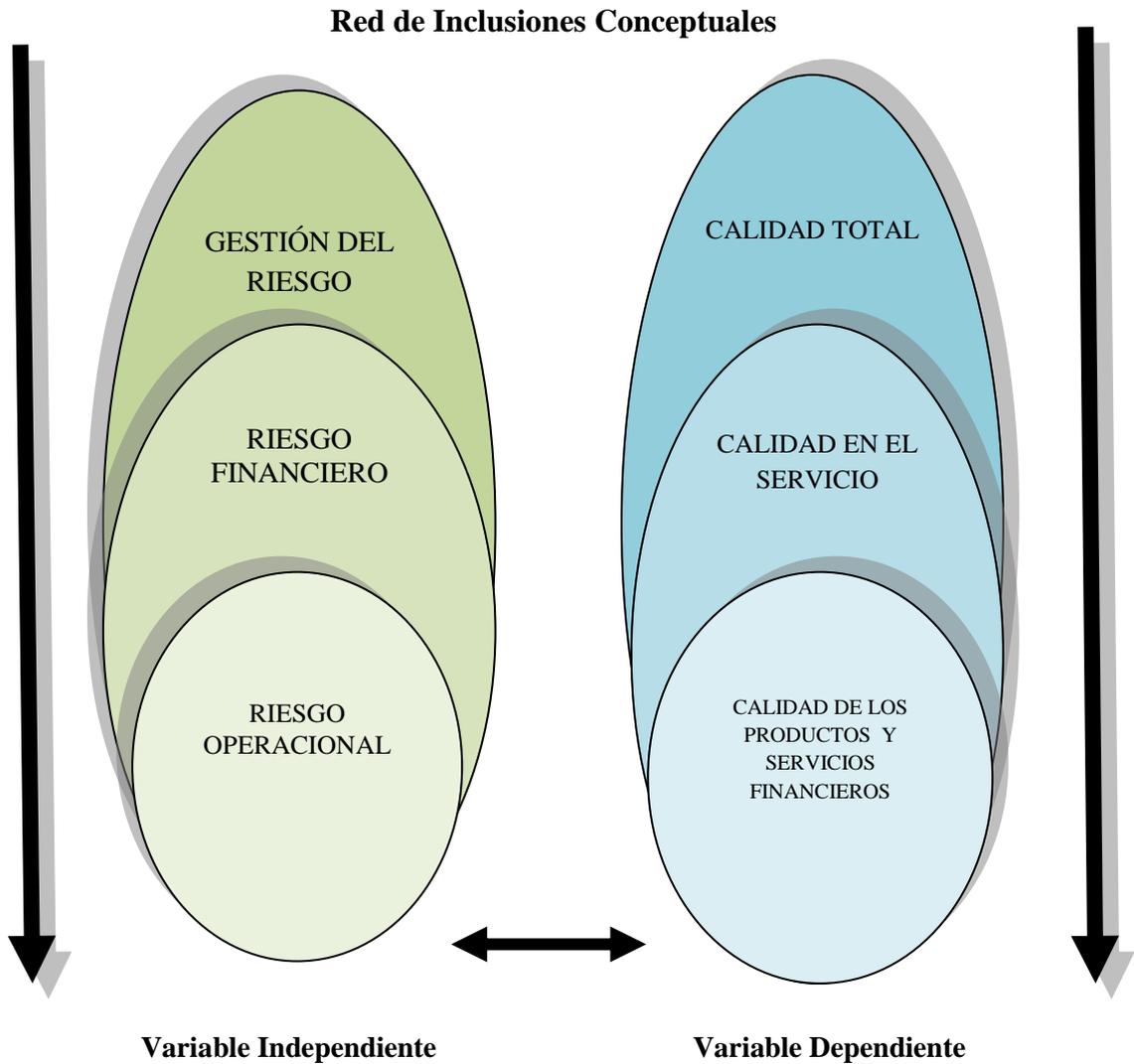


Gráfico No.2. Red de Inclusiones
Realizado: VILLALBA, Paola (2013)

Constelación de Ideas de Variable Independiente

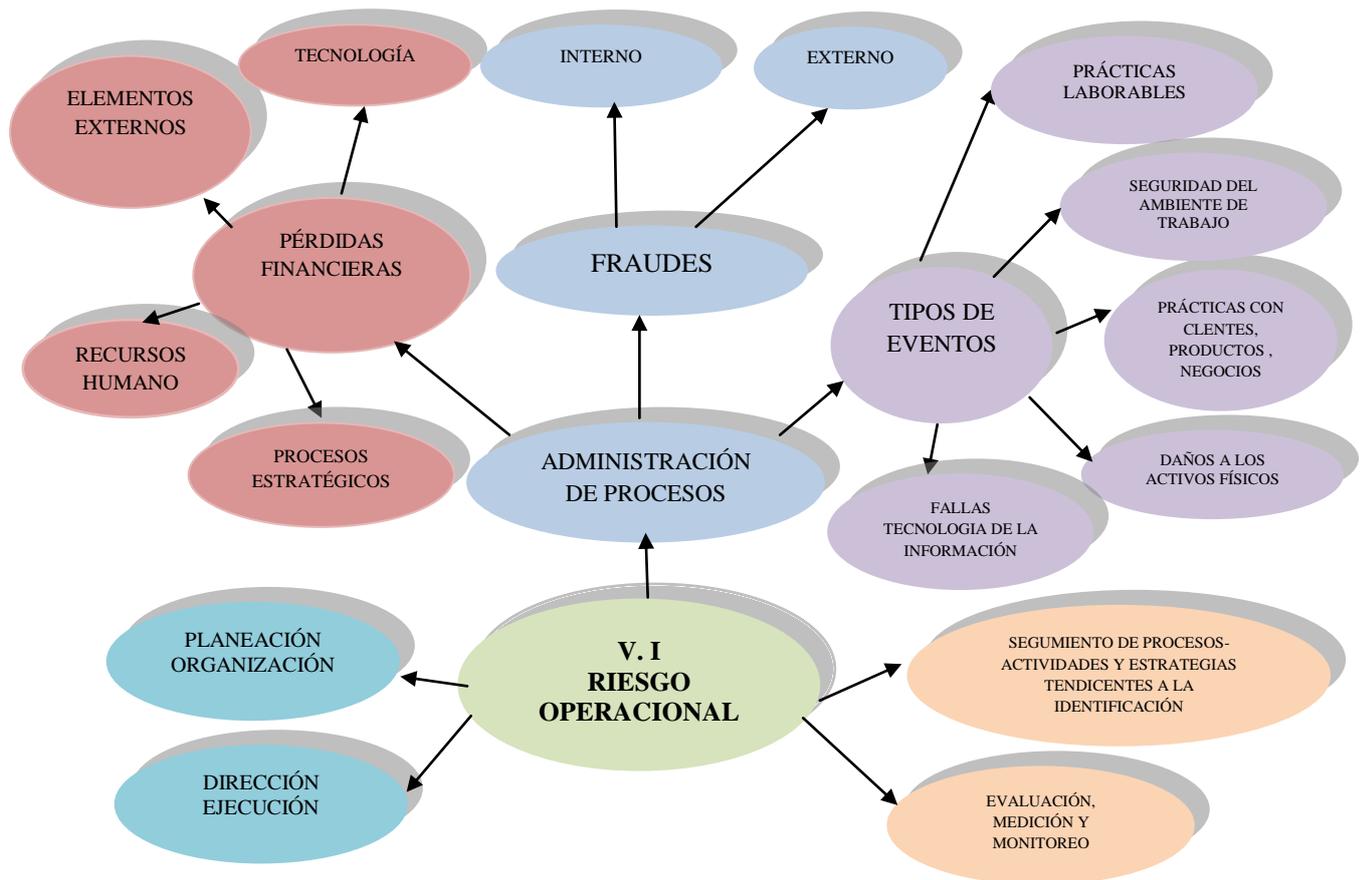


Gráfico N°3. Constelación de Ideas V.I
Fuente: Investigación directa
Realizado por: VILLALBA, Paola (2014)

Constelación de Ideas de Variable Dependiente



Gráfico N°4. Constelación de Ideas V.D
Fuente: Investigación directa
Realizado por: VILLALBA, Paola (2014)

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

GESTIÓN DEL RIESGO

La gestión de riesgos es una estrategia de decisión donde es necesario gestionar eficazmente los riesgos para así, obtener un beneficio y añadir valor, además está conformada por unidades de gestión o áreas operativas.

El propósito primordial de la gestión de riesgos es garantizar que el riesgo esté controlado y valorado adecuadamente como para crear y proteger el valor. El riesgo, con diversos grados y en diferentes formas, está presente prácticamente en todas las actividades comerciales de una organización de servicios financieros.

Actualmente la industria bancaria está realizando un gran esfuerzo por conquistar nuevos segmentos de mercado. Dicha situación se encuentra favorecida por los rápidos cambios producidos en el sistema tecnológico (internet) así como la globalización de la banca. En este sentido, la banca electrónica se considera una nueva unidad estratégica de negocio dentro de la banca tradicional.

En sí, la gestión de riesgo se constituye como la tarea esencial de las entidades de crédito. Su importancia es cada día mayor como consecuencia de los riesgos aparecidos con la liberación de los mercados financieros, en conjunción con la inestabilidad económica y monetaria, hechos que han fomentado la competencia y el desarrollo de nuevas fórmulas de financiación.

Definición

La gestión de riesgo es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales.

En la gestión empresarial, tradicionalmente el concepto de riesgo, ha estado asociado a la posibilidad de que peligros o amenazas generen daño a la organización, las personas y la propiedad y su nivel de impacto negativo, desde esa perspectiva la definición de riesgo se ha comunicado como: combinación de la probabilidad y de la consecuencia(s) de un evento peligroso, que está presente. A la gestión de riesgos se le puede definir como un evento o condición incierta que, en caso de ocurrir, tiene un efecto negativo sobre los objetivos de un proyecto.

Debemos ser capaces de gestionar esta incertidumbre y por lo tanto manejar los riesgos de forma activa y eficiente, no simplemente lamentarnos por las cosas que nos ocurren y aparentemente estaban fuera de nuestro control; la correcta gestión de riesgos puede hacer que nuestro proyecto esquive estos problemas o, al menos, evite que estos nos afecten muy negativamente.

La gestión de riesgos es una de las áreas de conocimiento que todo jefe de proyecto debe manejar de forma eficiente. El primer paso, y el más importante es identificar los riesgos preguntándonos: ¿Qué puede pasar que afecte de forma significativa al proyecto, al plan o al propósito esbozado? Se considera que un riesgo tiene una causa y, si ocurre o materializa el riesgo, una consecuencia o efecto. Es importante hacer la identificación de riesgos estableciendo las causas y los efectos, es decir expresando con claridad que puede pasar y en que nos afecta.

Importancia

El patrimonio institucional y su protección han cobrado gran relevancia, debido a la necesidad de optimizar los recursos de las empresas, cada vez más escasos y con presupuestos muy limitados, ya que dicho patrimonio financiero esta sujeto a infinidad de riesgos, y cuando alguno de ellos se manifiesta, es indudable que nos lleva a una merma o quebranto económico. En consecuencia, es imprescindible contar con una adecuada administración de riesgos que permita la protección de lo que tanto trabajo cuesta reunir

En respuesta ante lo ya mencionado es importante que toda entidad bancaria del sistema financiero establezca procedimientos para el control y prevención del riesgo en la administración.

Beneficios de la gestión del riesgo

Dentro del ámbito profesional y por estar en relación laboral con la banca, se deduce los principales beneficios para gestionar los riesgos operacionales, de los cuales se encuentran los siguientes:

- Facilitar el logro de los objetivos del negocio
- Reducir las pérdidas operacionales, lo que se traduce en un incremento del valor de los accionistas.
- Permitir prepararse proactivamente ante cambios adversos
- Fortalecer la cultura del riesgo
- Fortalecer la reputación, corporativa y minimizar el riesgo de reputación.
- Permitir optimizar las políticas de pricing, lo que se traduce en una ventaja competitiva.

De lo anteriormente mencionado, se concluye que el sector financiero por estar inserto en un entorno volátil y de alto nivel de fluctuación, las entidades ecuatorianas tienen por delante un largo camino por recorrer para implementar un adecuado marco de gestión del riesgo operacional y poder arribar a una gestión cuantitativa correcta.

Aquellas entidades que deciden avanzar mediante la utilización de modelos de cuantificación de riesgo requerirán esfuerzos considerables en los próximos años para la creación de bases de datos internas, por eso será esencial que establezcan una política de recolección de datos de las pérdidas y de su cuantificación, pero con toda seguridad el tiempo y el dinero invertido compensará con creces el esfuerzo realizado.

RIESGO FINANCIERO

Se relaciona con el manejo de recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás unidades de gestión dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.

También conocido como riesgo de crédito o de insolvencia. Hace referencia a las incertidumbres en operaciones financieras derivadas de la volatilidad de los mercados financieros y de crédito. Por ejemplo la incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión debida a la posibilidad de que la empresa no pueda hacer frente a sus obligaciones financieras (pago de los intereses, amortización de las deudas). Es decir, el riesgo financiero es debido a un único factor: las obligaciones financieras fijas en las que se incurre.

El riesgo financiero está estrechamente relacionado con el riesgo económico puesto que los tipos de activos que una empresa posee y los productos o servicios que ofrece juegan un papel importantísimo en el servicio de su endeudamiento.

Definición

Los orígenes de la palabra riesgo se remonta al latín *risica re* que significa; atreverse, a través del francés *risque* e italiano *risco*. El significado original de *risco* es apuntar con una piedra, del latín *re-tras*, y *secare* cortar. De marineros que tenían que navegar alrededor de peligrosas piedras afiladas.

Se define como riesgo, financiero la posibilidad de que se sufra un perjuicio de carácter económico, ocasionado por la incertidumbre en el comportamiento de variables económicas a futuro, no solo se limita a ser determinado, sino que se extiende la medición, control o mitigación y monitoreo de actividades y

comportamientos de factores que afecten el entorno en el cual opera un ente económico. El riesgo a su vez se define en términos de probabilidad que una variable se comporte de manera distinta a como inicialmente se había planeado y que esto implique que ocurra una desviación de los rendimientos futuros esperados. Sin embargo, el riesgo es parte inevitable en los procesos de toma de decisiones en general y en los procesos de inversión en particular.

El riesgo financiero es un término amplio utilizado para referirse al riesgo asociado a cualquier forma de financiación. El riesgo puede entender como posibilidad de que los beneficios obtenidos sean menores a los esperados o de que no hay un retorno en absoluto.

Por lo tanto el riesgo financiero engloba la posibilidad de que ocurra cualquier evento que derive en consecuencias financieras negativas. En la actualidad los administradores de las entidades financieras desarrollan estudios sobre el riesgo financiero para disminuir su impacto en empresas, inversiones, comercio, etc., De esta forma cada vez se pone más énfasis en la correcta gestión del capital y del riesgo financiero, introducido en la teoría moderna de carteras por Harry Markowitz (1952), en su artículo “Portafolio Selection” publicado en la revista *The Journal of Finance*”

Levi, D. Maurice (1997) afirma:

“Los riesgos financieros están relacionados con las pérdidas en el valor de un activo financiero, tales como un préstamo o una inversión”. (p.59)

Páscale, Ricardo (1999) afirma.

“El riesgo financiero o también conocido como riesgo de crédito o de insolvencia, hace referencia a la incertidumbre producida en el rendimiento de una inversión, debida a los cambios producidos en el sector en el que se opera y a la inestabilidad de los mercados financieros”. (p.64)

Según lo expuesto por los autores Levi y Páscale, se puede determinar que en los tiempos tan turbulentos en los que nos encontramos por diferentes problemas a nivel gubernamental y por ende de su sistema financiero, lo inusual sería que estemos seguros ante una inversión o ante cualquier operación financiera que se

vaya a realizar; por lo que, esa sensación de inseguridad se denomina riesgo financiero.

Clasificación

Díaz, Tinoco Jaime y Hernández, Fausto (1996) afirma: “Los riesgos financieros se clasifican principalmente en:

a. Riesgo de Mercado: Se deriva de cambios en los precios de los activos y pasivos financieros y se mide a través de los cambios en el valor de las posiciones abiertas. Por ejemplo: Tipo de interés, precio de las acciones, tipo de cambio.

b. Riesgo de Crédito: Se presenta cuando las contrapartes están poco dispuestas o imposibilitada para cumplir sus obligaciones contractuales, también puede conducir a pérdidas cuando los deudores son clasificados duramente por las agencias crediticias, generando con ello una caída en el valor de mercado de sus obligaciones.

c. Riesgo de Liquidez: Se traduce en la incapacidad que puede enfrentar una empresa, de cumplir en tiempo y en forma con los compromisos contractuales asumidos con sus clientes, debido a la diferencia de tiempo que media entre los ingresos y egresos de caja.

d. Riesgo Operacional: Se refiere a las pérdidas potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude o error humano.

e. Riesgo Legal: Se presenta cuando una contraparte no tiene autoridad legal o regulatoria para realizar una transacción. Puede degenerar en conflictos entre los accionistas”. (p.74)

En consecuencia, se puede determinar que las clases de riesgos financieros se encuentran presentes en las diferentes gestiones desarrolladas por el grado de operatividad financiera que se lleva a cabo una determinada empresa.

Después de haber leído y analizado lo escrito por: Fragoso, J.C. (2002:120). Jeorion, P. (1999:72) y Baca, A. (1997:49), se realizó una síntesis sobre los tipos de riesgos financieros existentes a criterio personal de la investigadora como se muestra en la siguiente tabla:

Análisis de Riesgos Financieros

TIPO DE RIESGO	CONCEPTUALIZACIÓN PERSONAL
Riesgo de Mercado	Se produce esta clase de riesgo, cuando surgen cambios en el valor o precio de adquisición de los activos y pasivos que se requieren para el desarrollo respectivo de una gestión administrativa-financiera empresarial
Riesgo de Crédito	Se origina cuando los inversionistas no pueden cumplir a cabalidad con sus obligaciones financieras contractuales, debido a varios factores externos presentados en ese determinado momento.
Riesgo de Liquidez	Se produce cuando una entidad no es capaz de atender sus compromisos de pago a corto plazo, y es ahí cuando se puede producir el declive financiero de una organización con la ayuda de la especulación presentada por sus propios socios o clientes externos.
Riesgo Operacional	Esta clase de riesgo se origina por la gestión inadecuada del personal, por fallas administrativas e inclusive por errores cometidos sin intención, por ello la importancia de contar con socios honestos, y con clientes internos con un perfil competente.
Riesgo Legal	Se produce cuando el representante legal de una empresa o su administrador no maneja de forma apropiada los recursos de una empresa, o actúa como se dice “por debajo de la mesa”, lo que puede conllevar demandas legales u otras soluciones de carácter judicial.

Cuadro N°. 3: Análisis de Riesgos Financieros

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2013)

Administración de Riesgos Financieros

Fragoso, J.C. (2002) afirma:

La administración de riesgos financieros es una rama especializada en las finanzas corporativas, que se dedica al manejo o cobertura de los riesgos financieros. (p.171)

“La incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurriera en el futuro. El riesgo esta incertidumbre que “importa” porque incide en el bienestar de la gente. Toda situación riesgosa es cierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo” (Bodie, 1998, p.129)

Por esta razón, un administrador de riesgos financieros se encarga del asesoramiento y manejo de la exposición ante el riesgo de corporativos o empresas a través del uso de instrumentos financieros derivados.

Para brindar un panorama más particular sobre la administración de riesgos en la siguiente tabla se podrá apreciar la diferencia entre objetivos y funciones de la administración de riesgos:

Objetivos y funciones de la administración de riesgos financieros

OBJETIVOS	FUNCIONES
Identificar los diferentes tipos de riesgo que pueden afectar la operación y/o resultados esperados de una entidad o inversión.	Determinar el nivel de tolerancia o aversión al riesgo.
Medir y controlar el riesgo “no sistemático”, mediante la instrumentación de técnicas y herramientas, políticas e implementación de procesos.	Determinación del capital para cubrir un riesgo.
	Monitoreo y control de riesgos.
	Garantizar rendimientos sobre capital a accionistas.
	Identificar alternativas para reasignar el capital y mejorar rendimientos.

Cuadro N°. 4: Objeto y función de la administración de Riesgos Financieros

Fuente: Fragoso, J.C. (2002). “Análisis y Administración de Riesgos Financieros”

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2013)

RIESGO OPERACIONAL

Durante los últimos años, las acciones financieras han evolucionado de manera exponencial en el mundo, plasmando el crecimiento de los negocios financieros, no solo en volumen, si no, más en complejidad y cantidad de servicios se ha multiplicado, como los escándalos financieros de la última década, han generado la conciencia sobre los procesos de administración de riesgos, y dentro de estos procesos, la administración de un riesgo en particular, que hasta hace muy pocos años no era administrable, ni medido, ni evaluado de manera adecuada, para esto las acciones financieras han desarrollado formulas mejoradas y eficientes de administración de sus riesgos operacionales, y han llegado a modelos para cuantificarles, logrando una buena administración de los mismos. Esto se traduce en ahorros concretos de capital, y en una mejor posición de solvencia frente a posibles debilidades

Definición

El riesgo operacional derivada de la ejecución de las actividades propias de una empresa o de comercio, incluye una amplia variedad de factores como los relativos al personal, riesgo de fraude o debidos al entorno, entre el riesgo país o soberano es uno de los más influyentes.

El riesgo operacional se refiere a las pérdidas potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano.

Se entiende por riesgos de operación a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, sobre todo en la tecnología de la información, en las personas o por ocurrencias de eventos externos adversos.

Es el riesgo de que los otros gastos necesarios para la gestión operativa de la institución, tales como gastos de personal y generales, no puedan ser cubiertos adecuadamente por el margen financiero resultante. Un buen manejo del riesgo operacional, indica que vienen desempeñándose de manera eficiente.

Superintendencia de Bancos (2012) afirma:

“El riesgo operativo es la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnologías de información y por eventos externos (“...”). Incluye el riesgo legal (“...”). No trata sobre la posibilidad de pérdidas originadas en cambios inesperados en el entorno político, económico y social.” (Internet-riesgo banca)

El riesgo operativo en el Banco de Machala S.A, se encuentra presente, puesto que existe la posibilidad de que en ocasiones existan pérdidas, porque no existe un plan de acción de mejora para el control adecuado de los procesos de las personas que en sus procesos mejoren la calidad de los productos y servicios financieros.

Lewent, Judy C., & A. John Kearney (1990) afirman:

“Las pérdidas potenciales resultante de fallas o inadecuados procesos, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano.” (p.123)

Por lo expuesto se considera que existe riesgo en cualquier situación en que no se sabe lo que ocurrirá a futuro. Dado que el futuro es incierto, siempre existirá riesgo. A pesar de que entre los agentes económicos siempre existen distintos grados de aceptación o aversión al riesgo, comúnmente se tratará de reducir los riesgos.

Morrison Chris (2009) afirma:

Es el riesgo de pérdida directa o indirecta resultante de procesos internos, personas o sistemas inadecuados o defectuosos, y de eventos externos. (p.142)

En síntesis, el riesgo suele ser definido como la probabilidad de ocurrencia de un suceso, ocasionando un daño o una pérdida económica, siendo justamente la pérdida económica la más indicada cuando se habla de riesgos económicos financieros.

Guillén Romo Héctor (2007) afirma:

El riesgo es necesario considerar todos los posibles escenarios futuros, asignarles una probabilidad y determinar los resultados económicos derivados de los mismos” (p.120)

Está relacionado con los procesos y los sistemas al interior de la empresa y se define como la posibilidad de incurrir en pérdidas por fallas de los sistemas implementados por la empresa, por fallas de sus empleados o de los procedimientos diseñados por la organización para cumplir su razón, sin embargo, esta caracterización tan exhaustiva del riesgo se hace imposible, puesto que se necesitan conocer todas las posibles combinaciones de todas las variables que intervienen dentro del análisis de un determinado tipo de riesgo empresarial.

En el estudio ejecutado para el desarrollo de este proyecto de investigación se analizó al riesgo operacional como lo definió:

Comité de Basilea (2008). “El riesgo de pérdidas que resultan de procesos internos fallidos o inadecuados, personas, sistemas o eventos externos (“...”). La definición incluye el riesgo legal pero excluye el riesgo estratégico y el riesgo de reputaciones”

El Comité de Basilea en el Riesgo Operacional para instituciones bancarias es una clasificación o serie de eventos en el cual indica que las pérdidas sustanciales son por algunos eventos sintetizados como:

a. Fraude Interno

Son los errores intencionados en el reporte de posiciones, robos por parte de empleados y utilización de información confidencial en beneficio de la cuenta del empleado.

b. Fraude Externo

Se entiende por falsificación, circulación de cheques en descubierto y daños por intrusión en los sistemas informáticos.

c. Prácticas de empleo y seguridad en el puesto de trabajo

Corresponde a solicitud de indemnizaciones por parte de los empleados, acusaciones de discriminación, infracción de las normas laborales de seguridad e higiene, organización de actividades laborales, y responsabilidades generales.

d. Prácticas con los clientes, productos y negocios

Abuso de confianza, abuso de información confidencial sobre el cliente, negociación fraudulenta en las cuentas del banco, blanqueo de capitales y venta de productos no autorizados.

e. Daños a activos materiales

Actividades relacionadas al terrorismo, vandalismo, terremotos, incendios, e inundaciones.

f. Alteraciones en la actividad y fallos en los sistemas

Fallos en el hardware o software, problemas en las telecomunicaciones e interrupción en la prestación de servicios públicos.

g. Ejecución, entrega y manejo de procesos

Son los errores en la introducción de datos, fallos en la administración del colateral, documentación jurídica incompleta, acceso a cuentas de los clientes sin autorización, prácticas inadecuadas de contrapartes de clientes y disputas con distribuidores.

Importancia:

Más allá de la definición concreta de riesgo operacional o riesgo operativo, lo importante para el Banco de Machala S.A., de la ciudad de Ambato, respecto al riesgo operacional, es necesario que cuente con un proceso de gestión de riesgos operativos o riesgos operacionales, este proceso de análisis de riesgo operacional es el que va a garantizar a la entidad financiera en estudio, a la buena administración de los riesgos en el marco de los estándares internacionales, a su vez coadyuvara a destacar que la supervisión al desempeño de la empresa financiera y de la administración de los riesgos deben ser necesarios para investigar eventos que sobrepasan el instinto y las intenciones del gerente o administrativo de los recursos financieros.

Se ha llegado a concluir que no es justo que quien asuma las pérdidas en el caso de presentarse las mismas sea el cliente o inversionista, sino la entidad que se comprometió a administrar y tomó la decisión incorrecta de inversión. Sin embargo, ante la quiebra de la entidad administradora, el perdedor termina siendo el cliente o inversionista, en realidad el país o el sistema que se enfrenta a la incredulidad de los inversionistas. Todo lo anterior sirve como soporte a la necesidad de llevar a cabo una supervisión por parte de organismos de control gubernamentales que garanticen seguridad de los sistemas bancarios actuales.

Galarza S. (2009) afirma:

“A partir de los noventa ha pasado a figurar las quiebras bancarias más significativas y copar las páginas de los medios de comunicación ocasionando una creciente preocupación en el sector (“...”) y suscitando la atención de los reguladores” (p.115)

Se considera que el manejo del riesgo operativo es significativo por cuanto permite anticiparse ante los posibles sucesos de pérdida para la institución financiera.

Fórmula del Riesgo Operacional

El valor calculado deberá ser suficiente para suplir las necesidades de efectivo ante el incumplimiento de los deudores. En el presupuestario se verá reflejado como una provisión. El RO es el último riesgo que se puede incurrir en la etapa de ejecución y se refiere a la probabilidad de pérdidas por problemas en fallas o eventos internos.

“Se evidencia desde el mismo momento de la creación de una empresa y solamente podrá desaparecer completamente en la medida que deje de existir esta empresa” (Hull, 2007, p.67)

El riesgo operacional se puede definir de muchas maneras.

El RO, reúne aquellos riesgos que no caben dentro del riesgo de mercado o del riesgo de crédito, o simplemente es el riesgo que surge desde las operaciones, el riesgo de pérdida es por un inadecuado manejo interno, personas y sistemas o por eventos externos” (Hull, 2007:67).

Para delimitar la medición del riesgo operacional, y de acuerdo con el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea: Hay métodos para medir el riesgo operativo, como medición interna, distribución de pérdidas o scorecards, para el cálculo de la provisión por riesgo operacional se usa la siguiente fórmula:

$$r_0 = \frac{\sum Y_{bt} * 15\%}{n}$$

Dónde: Y_{bt} Ingresos brutos de la firma en el tiempo t

El porcentaje que se les aplica a los ingresos brutos esperados, puede variar de acuerdo con las características de cada negocio; se está aplicando el porcentaje requerido por Basilea a las entidades financieras. Es posible que en otro tipo de empresas las probabilidades sean menores.

PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS DEL BANCO DE MACHALA

Dentro de la amplia gama de productos y servicios financieros que oferta el Banco de Machala se encuentran publicados en su website, de los cuales tomamos los siguientes:

Cuentas corrientes y de ahorros

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

Las cuentas de ahorro del Banco de Machala pueden ser abiertas a nombre de personas naturales o jurídicas y con un cálculo de intereses de acuerdo a la tasa nominal con capitalización mensual.

Cuenta Corriente BM, es una alternativa ágil para que nuestros clientes puedan controlar y administrar sus movimientos bancarios a nivel nacional de forma segura.

Tarjeta de crédito

La tarjeta de crédito del Banco de Machala le proporciona un poder de compra inmediato, eliminando la necesidad de llevar grandes sumas en efectivo y cheques, lo que hacen las compras más seguras.

Créditos

Banco de Machala le ofrece variadas posibilidades de concretar sus proyectos con créditos hechos a su medida, adecuado para sus proyectos: automático BM, créditos de consumo, crediestudios, autocredit, crédito back to back, garantía bancaria, crédito efectivo, credit rol.

Inversiones

Depósitos a plazo desde US\$ 1000 desde los 30 días.

Una forma de premiar la fidelidad de nuestros inversionistas: inversión Plus, depósito a Plazo en Euros, BM 365, producto EI 180.

Comercio Exterior

Productos que le facilitarán la realización de sus operaciones de comercio exterior.

SERVICIOS BANCARIOS

Ofrece una gama de servicios para la comodidad y seguridad de los clientes.

Certificación de Cheques

En las ventanillas de caja en cualquier oficina del Banco de Machala puede solicitar este servicio que le permite realizar transacciones de pago de obligaciones con sus propios cheques garantizando debidamente la existencia de fondos.

Cobros

Es un servicio que se ofrece a las empresas que demandan de recaudaciones y cobros a sus clientes y que disminuirá sus costos operativos. Se brinda este servicio a través de ventanilla o débito a cuenta.

Pagos

Es un servicio desarrollado para las empresas que demandan pagos a sus empleados, clientes, accionistas y que disminuirán sus costos operativos.

Cheques de Gerencia o Exterior

Para realizar sus pagos debidamente garantizados y respaldados, sin necesidad de utilizar efectivo, usted puede solicitar la emisión de Cheques de Gerencia con cargo a los fondos en su cuenta Corriente o de Ahorros o cheques del exterior sobre un banco corresponsal de gran reconocimiento internacional.

Transferencias a cuentas propias, de terceros y exterior

Usted puede solicitar transferencias de fondos desde sus cuentas en el Banco de Machala a sus cuentas internas, o a cuentas de terceros en cualquier institución del sistema financiero para realizar sus pagos a cualquier persona natural o jurídica del Sistema Financiero Nacional, así como al exterior.

Transportación de Valores

Para su seguridad y comodidad, cuando requiera movilizar sumas importantes de dinero, papeles fiduciarios, cheques u otros valores desde o hacia el Banco de Machala, puede solicitar la contratación del servicio de vehículos blindados por intermedio nuestro con compañías serias y responsables que le brindarán un servicio profesional.

Oronet

Es un servicio a través de Internet para acceder a realizar consultas de los movimientos de sus cuentas, transferencias de fondos y pago de servicios.

Solicite cobros, pagos o débitos a sus cuentas de los servicios básicos y otros servicios bancarios.

Western Union

Si desea enviar o recibir dinero de sus familiares en el exterior, le brindamos el servicio de envío-recepción de dinero por montos hasta US\$5,000 de forma rápida y oportuna.

Tarjeta de Débito

Con la apertura de su cuenta el Banco le proporciona la tarjeta de débito que le permite obtener dinero las 24 horas del día en nuestra red de cajeros automáticos y de los cajeros de Banred. Además usted puede realizar consultas de saldos de sus cuentas. El cupo de retiro diario es de USD \$300.

CALIDAD TOTAL

En la actualidad vivimos en un mundo muy competitivo, donde la producción de bienes y servicios está enmarcada, por una dura competencia entre sus productores. A través de los tiempos y luego de la revolución industrial el ser humano ha buscado producir mayores cantidades y servicios a menor costo, por medio de sus empresas e industrias.

El sujeto humano ha ido evolucionando de muchas formas, para llevar sus productos lo más cerca posible de la excelencia, para lo cual se han creado programas que llamamos de mejoramiento continuo, los cuales buscan la calidad total de los mismos, partiendo desde el inicio del proceso. Estos programas tienen el fin de orientar a las organizaciones para renovar los procesos administrativos que realizan las entidades, y que además les permite ser más eficientes y competitivas, y de esta manera poder prevalecer en el mercado.

La gestión de la calidad total se puede definir como la gestión integral de la empresa centrada en la calidad. Por lo tanto, el adjetivo total debería aplicarse a la gestión antes que a la calidad. La popularmente conocida como Calidad Total de una organización está basada en los siguientes pilares:

- Calidad
- Basado en la participación de todos sus miembros
- Orientada a la rentabilidad a largo plazo a través de la satisfacción del cliente
- Proporciona beneficios a todos los miembros de la organización y a la sociedad en general.

Es una estructura para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad, el programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios. Es el concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada

en la calidad de sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

Para llegar a conseguir este propósito hay una serie de líneas a seguir como: 1) La búsqueda permanente de la satisfacción del cliente. 2) Gestión basada en hechos. 3) Dirección basada en personas. 4) Mejora continua.

Definición

Calidad Total, es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes. A este significado, se le puede añadir un matiz complementario importante: La Calidad también consiste en no tener deficiencias. Si la calidad consiste en facilitar productos satisfactorios para el cliente, habrá que implicar en ella a todas las actividades.

El sujeto humano ha ido evolucionando muchas formas de llevar sus productos.

Ríos P & Larca P. (2007) afirma:

“La gestión de la calidad total esta fundamentalmente basada en una forma de gestión que persigue centrar la estrategia de la empresa en dar al cliente lo que necesita y cuando lo necesita con un precio competitivo y de la manera más eficiente posible, como toda gestión empresarial, la calidad total necesita de un mecanismo integrado que nos permita coordinar dicha gestión. Ese mecanismo integrado es la calidad total como medio para llevar a cabo la política de la calidad y asegurar la consecución de los objetivos que emana de la misma, permitiendo la implementación de la gestión y el aseguramiento de la calidad total” (pp.7, 108)

Por lo expuesto se considera que la calidad total actualmente se centra más en los procesos que en los productos, ahora bien, el concepto proceso en la actualidad también se ha visto ampliado, pasando del concepto de transformación al de proceso logístico integrado, el cual incluye la fase de concepción y diseño del producto, aprovisionamiento, producción y distribución del mismo y va más allá de la entrega al cliente, considerando el uso del producto por el cliente final, e incluso la eliminación del mismo una vez finalizado su uso, las empresas por lo

general deben tener suficiente flexibilidad para responder con un coste bajo y un plazo breve a las nuevas exigencias de calidad.

Actualmente se entiende el concepto de calidad, como una de las variables claves en la determinación de los objetivos estratégicos de cualquier empresa que desee permanecer en el entorno competitivo actual. Siendo un factor de diferenciación que debe de estar en los objetivos estratégicos de la empresa, mejorando su finanza, rentabilidad, cumpliendo entregas, etc.

Páscale, Ricardo (2010) afirma:

“La calidad total o Total Quality Management (TQM) es un enfoque que busca mejorar la calidad y desempeño, de forma de ajustarse o superar las expectativas del cliente. Esto puede ser logrado integrando todas las funciones y procesos relacionados con la calidad en una empresa o compañía TQM vigila todas las medidas de calidad usadas por una empresa, incluyendo la calidad de gestión y desarrollo, control de calidad y mantenimiento, mejora de la calidad y aseguramiento de la misma, toma en cuenta todas las medidas de calidad en todos los niveles e involucra a todo el personal”. (pp.120-128)

Se considera que para convertir una empresa en una organización con calidad, debe partirse desde lo más primordial de su ser: su equipo humano, el trabajar con valores y principios, que comprometan tanto los empleados como a las empresas, a respetar su entorno, en sí, este proceso moderno implica la participación continua de todo el personal de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización, de igual manera esta participación debe ser reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma, este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia solo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios.

El profesor Japonés Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporciono la Calidad Total:

“Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad”

Se considera que la calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial, por lo tanto la calidad consiste en producir bienes o servicios que tengan aptitud para el uso.

Principios de la Administración de Calidad Total

TQM, puede ser definido como la administración de iniciativas y procedimientos enfocados a lograr la entrega de productos y servicios de calidad. Muchos principios pueden ser identificados los que incluyen:

- **Executive Management:** La administración principal debe actuar como el conductor principal de TQM creando un entorno que asegure su éxito
- **Entrenamiento:** Los empleados deben recibir entrenamiento regular en los métodos y conceptos de calidad
- **Foco en el cliente:** Las mejoras de la calidad deberían mejorar la satisfacción del cliente
- **Toma de decisiones:** Las decisiones de la calidad deben basarse en ser tomadas en base a mediciones.
- **Metodología y herramienta:** El uso de metodologías y herramientas aseguran que los no cumplimiento de calidad, son identificados, medidos y respondidos
- **Mejora continua:** Las empresas deben trabajar constantemente para la mejora de los procedimientos.

- **Cultura Organizacional:** La cultura de una empresa debería estar enfocada en desarrollar la habilidad de los empleados para trabajar juntos para así mejorar la calidad.
- **Empleados involucrados:** Los empleados deben ser motivados hacer proactivos e identificar y ocuparse de los problemas relacionados a la calidad.

La calidad no es tan sólo hacer bien las cosas sino hacer lo que realmente se tiene que hacer y aumentar la productividad. Para entender mejor esto, analicemos ciertos elementos importantes:

Eficacia

Significa hacer las cosas bien, en el menor tiempo posible, no cometer errores; por ejemplo: el obrero cuya meta de producción es de cien piezas al día y, al final de la jornada las tiene terminadas y sin errores, está siendo eficaz; o al personal administrativo de apoyo que debe mecanografiar diez cartas al día y contestar el teléfono amablemente y lo realiza, está siendo eficaz.

Eficiencia

Es cumplir lo que se tiene que hacer basado en el cumplimiento de los plazos que marca la dirección de la empresa pero no en la calidad.

Si analizamos nuestros conceptos de eficiencia y eficacia podremos ver que están contenidos en nuestras definiciones de calidad.

Es por ello, que en la calidad total los gerentes y dirigentes buscan concientizar, comprometer y motivar a todo el personal de la empresa en la búsqueda de la calidad, así como también establecer una filosofía de calidad total, en donde todo el personal busque siempre mejorar la calidad de manera continua y gradual.

Para ello, los gerentes y dirigentes promueven el trabajo en equipo y practican el empowerment, es decir, proporcionan a sus subordinados el poder y la autoridad necesaria para que tomen decisiones que antes eran exclusividad de los gerentes, así como el poder y la autoridad necesarios para que ellos sean los protagonistas en buscar alternativas de solución a los problemas encontrados, sin perder tiempo en consultar u obtener la aprobación de la gerencia.

CALIDAD DEL SERVICIO

El servicio al cliente debe estar asociado y debe ser identificado por el cliente como un valor añadido que percibe por cada adquisición de productos o prestación de servicios.

Un servicio de calidad asegura la eficiencia de los procesos (al disminuir el reproceso), incrementa la fidelidad de los clientes y genera valores de entrada ante nuevos competidores.

La calidad ha evolucionado en las últimas décadas desde el control de la calidad hasta la calidad total pasando por el aseguramiento de la calidad y el modelo desarrollado por la European Foundation for Quality Management o EFQM (Norma ISO9000).

El modelo de la EFQM es una herramienta para medir la calidad de la gestión, es decir el grado de excelencia empresarial.

Mide las capacidades con que cuenta una compañía y los resultados que consigue con ellas, otorgándole una puntuación de 0 a 1000 puntos (compañía corriente: 200 puntos; muy buena compañía; 450 puntos; empresa excelente; 700 puntos.)

MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL EFQM



Gráfico N° 4. EFQM

Fuente: CARRANZA, Arnaldo (2009). Calidad Empresarial
Investigado por VILLALBA, Paola (2014)

Definición

Riveros G. (2008). *Afirma:*

Satisfacer de conformidad con los requerimientos, de cada cliente las distintas necesidades que tienen y por las que se nos contrató, la calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que compramos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances” (p.189)

Se concluye que la calidad del servicio está dada por la satisfacción del cliente, por cuanto es quien define y califica sobre la manera como fue atendido. Para determinar la estructura adecuada de la calidad del servicio, es necesario que se cuente con una adecuada gestión empresarial para establecer, y tomar las decisiones correctas, que vayan en busca de lograr que la gestión de la calidad sea suficientemente eficiente.

El concepto de la calidad de servicio se ha ido transformando a lo largo de este siglo en función de los cambios producidos en la sociedad y ha pasado de ser un término asociado al ejercicio de control de producción a considerársele una parte integrante como estrategia de la empresa, el siguiente Cuadro N°. 7, lo demuestra

ETAPAS	CONCEPTO DE CALIDAD
INSPECCIÓN	Calidad conseguida por medio de la inspección de los productos que la empresa ofrece
CONTROL ESTADÍSTICO	Calidad conseguida mediante el control estadístico de la calidad de la producción aplicado sobre muestras representativas
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	De la consecución de la calidad son responsable todos los miembros de la empresa.
GESTIÓN ESTRATÉGICA	Calidad considerada como parte integrante de la estrategia de la empresa para lo cual se pone énfasis en el mercado y en las necesidades del cliente como vía para conseguir los objetivos

Cuadro N° 5: Calidad de Servicio

Fuente: Manjarrez García (2000:69)

Investigado por: VILLALBA, Paola (2013)

Son muchas las decisiones del término de calidad de servicio y tanto las matizaciones se enfatiza en la importancia del cliente, imprescindible en cualquier transacción y en nuestro medio la pieza fundamental del negocio financiero y sin cuya presencia este dejaría de existir.

Las cinco dimensiones de la calidad

A continuación se relacionan las 5 dimensiones de la calidad, que recogen todos aquellos aspectos que inciden directamente sobre la percepción del cliente cuando interactúan con la empresa o entidad financiera. Estos momentos de interacción se conocen como: los momentos de la verdad, denominados así porque es, en esos momentos de contacto empresa –cliente, donde el servicio prestado es evaluado por el cliente y donde ya no hay vuelta atrás, en tanto en cuanto todos los recursos con los que la empresa cuenta para prestar un servicio de calidad deben ser realizados antes de dichos momento.

1. FIABILIDAD
<ul style="list-style-type: none">• Dar los servicios prometidos• Gestionar los problemas de los clientes con eficacia• Ofrecer servicios correctos a la primera• Ofrecer los servicios en el tiempo prometido• Tener a los clientes informados sobre cuándo serán ofrecidos los servicios.
2. CAPACIDAD DE RESPUESTA
<ul style="list-style-type: none">• Servicio rápido a los clientes• Deseo de ayudar a los clientes• Estar listo para responder a las peticiones de los clientes.
3. GARANTÍA / SEGURIDAD
<ul style="list-style-type: none">• Personal que inspire confianza en los clientes• Hacer que los clientes se sientan seguros en sus operaciones• Personal que se muestra siempre amable• Personal con la competencia para responder las preguntas de los clientes
4. EMPATIA
<ul style="list-style-type: none">• Dar a los clientes atención personalizada• Personal que labora y trata a los clientes con el máximo interés• Tener los intereses del cliente como prioridad• Personal que comprenda las necesidades de sus clientes
5. ELEMENTOS FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none">• Equipo moderno• Instalaciones visualmente atractivas• Empleado que tienen una apariencia limpia y profesional• El material asociado con el servicio con apariencia atractiva• Horario de trabajo adaptado al cliente

Cuadro N° 6: Cinco dimensiones de la calidad

Fuente: Manjarrez García (2000:69)

Investigado por: VILLALBA, Paola (2013)

La calidad del servicio bancario en unos cinco años serán una competencia intensa y a la vez un período de consolidación para la banca, los bancos deberán tener como foco principal al cliente, y ello, partiendo de la base de que el cliente es su activo más importante, para lo cual es necesario se prepare al cliente externo (personal) de cada unidad de gestión con el propósito de que cumplan los procesos en su ámbito laboral, y puedan estar preparados para dar información con la rapidez de respuesta, y sobre todo respetando el tiempo del cliente, esta preparación al personal, desarrollará el talento humano de la entidad financiera, al cual presta sus servicios profesionales, él o ella vendrá a contribuir y a mejorar la calidad del servicio y a la vez la rentabilidad.

La necesidad de servicios bancarios y financieros de alta calidad y competitivos impulsa a la banca a controlar los márgenes financieros, ampliando el cobro de comisiones por servicio.

Normas de calidad

Hewitt, Roberts (2009) afirma las normas de calidad:

- “Norma ISO 9004, que recoge las directrices para la gestión de la calidad, aplicable a todas las organizaciones.
- Normas ISO 9001. ISO 9002. ISO 9003, que son las normas previstas para el asesoramiento externo de la calidad en condiciones contractuales.
- ISO 9001; aplicable cuando la conformidad con los requisitos especificados debe ser asegurada por el suministrador durante varias etapas que pueden incluir el diseño /desarrollo, la producción, la instalación y el servicio post venta.
- ISO 9002; aplicable cuando la conformidad con los requisitos especificados, debe ser asegurada por el suministrador durante la producción y la instalación.
- ISO 9003; aplicable cuando la conformidad con los requisitos especificados debe ser asegurada por el suministrador únicamente en la inspección y ensayar finales”. (pp.224-229)

La calidad del servicio se puede verificar de acuerdo a las normas mencionadas, anteriormente, mismas que se constituyen en un parámetro de observación de la imagen y calidad generada por la entidad, ante un cliente o socio.

Unidad de gestión de atención al cliente

a) Estructura

Ruano, P & Larenillas, B (2010) establece que:

“La gestión de la calidad total está fundamentalmente basada en una forma de gestión que persigue centrar la estrategia de la empresa en dar al cliente lo que necesita y cuando lo necesita, con un precio competitivo y de la manera más eficiente posible. Como toda gestión empresarial la gestión de la calidad de servicio (“...”). Se podrá llevar las políticas de la calidad y asegurar la consecución de los propósitos que emanan permitiendo la implantación de la gestión y el aseguramiento de la calidad del servicio”. (p.23)

Para establecer la estructura apropiada de la calidad del servicio es necesario que se cuente con una adecuada gestión empresarial, para establecer y tomar las decisiones correctas, que vayan en busca del logro, en que la gestión de calidad sea lo suficientemente eficiente.

b) Quejas

Pardo, L (2010) afirma:

“Es un regalo, una oportunidad para mejorar (“...”) y conocer la opinión del cliente sobre nuestro servicio, porque puede haber clientes insatisfechos que no se quejan, y solo conocemos su malestar cuando se van”. (p.145).

Desde este punto de vista se puede decir que una queja, se constituye en una guía para tomar medidas correctivas, que permitan alcanzar la eficiencia y eficacia en el aspecto de brindar un servicio de buena calidad a los clientes.

c) Reclamos

Son incumplimientos de un requisito y afecta al sistema de gestión de calidad, a su vez hay inconformidad del cliente por no haber sido atendido justo a tiempo, esto ha generado un mal concepto de la calidad del servicio que una institución o empresa brinda.

CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

En cuanto a las operaciones bancarias llevadas a cabo por instituciones financieras tenemos:

Operaciones bancarias de activo

Son aquellas donde la entidad bancaria presta unos fondos a una persona (física o jurídica), de forma que la persona deberá devolver a la entidad los fondos prestados más un tipo de interés y abonando además unas comisiones bancarias.

Las operaciones bancarias de activo más frecuentes son: créditos, préstamos, descuento bancario, leasing, fianzas y avales bancarios.

Operaciones bancarias de pasivo

Son aquellas en que una persona (física o jurídica) efectúa un depósito en la entidad bancaria, aportando por tanto su dinero. El cliente formaliza así un contrato de depósito con la entidad bancaria denominado cuenta bancaria y realizando junto con la apertura de la cuenta un primer depósito. Las operaciones bancarias de pasivo más frecuentes son: cuentas corrientes, cuentas de ahorro, depósitos a plazo, certificados de depósito.

Operaciones bancarias de servicios

Constituyen aquellas operaciones que consisten en prestaciones de servicios diversos demandados por los clientes de la entidad. Entre estos servicios destacan: transferencias bancarias, banca por Internet, compra-venta de divisas, gestión de cobro de efectos comerciales, cheques de viaje, tarjetas de débito, tarjetas de crédito, custodia de valores mobiliarios.

2.4. HIPÓTESIS

Incide el Riesgo Operacional en la calidad de los productos y servicios financieros del Banco de Machala Sucursal Ambato en el periodo junio 2012.

Matriz de Relacionamiento

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS
Deficiente procesamiento de operaciones financieras en el Banco de Machala Sucursal Ambato	Determinar si el riesgo operacional influye en la calidad de los productos y servicios financieros del Banco de Machala Sucursal Ambato	Incide el Riesgo Operacional en la calidad de los productos y servicios financieros del Banco de Machala Sucursal Ambato en el año 2012

Cuadro N°. 7: Matriz de Relacionamiento

Fuente: Investigación propia

Investigado por: VILLALBA, Paola (2013)

2.5. Señalamiento de Variables

- **Variable independiente:** Riesgo Operacional
- **Variable dependiente:** Calidad de los Productos y Servicios Financieros
- **Unidad de observación:** Banco de Machala Sucursal Ambato
- **Términos de relación:** en la

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo al tipo de variables del problema enunciado anteriormente en el Capítulo I, la investigación es predominante cuantitativa; es decir, lo cualitativo será de apoyo en el objeto de estudio.

Con esta investigación se permite a la unidad de proceso de gestión contable del Banco de Machala Sucursal Ambato determinar el riesgo operacional en relación con la calidad de los productos y servicios financieros, para así poder alcanzar los objetivos relacionados con la producción y servicios financieros del banco, al finalizar cada período contable la alta gerencia con sus ejecutivos podrán tomar decisiones acertadas y adecuadas para ir encaminando al éxito al Banco de Machala Sucursal de la ciudad de Ambato.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio se desarrolló con la modalidad de la investigación de campo, bibliográfica documental.

3.2.1. Investigación de campo

Es la investigación que se ejecuta en el lugar de los hechos “in situ”, utilizando fuentes primarias de información.

Herrera, Luis (2008) afirma:

“Investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”. (p.25)

La aplicación de esta modalidad de investigación será de gran beneficio porque mediante la misma se obtendrán: mediciones, comparaciones de resultados obtenidos, interpretación de resultados, encuestas, y la posterior toma de decisiones, adquiriendo contacto directo con la realidad para la obtención de la información y los datos prácticos en el lugar de los hechos esto es en el Banco de Machala Sucursal Ambato, en la cual se aplicarán las distintas técnicas de investigación con sus pertinentes instrumentos.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental

Herrera, Luis (2008) afirma:

“La investigación documental-bibliográfica, tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos, y otras publicaciones (fuentes secundarias) su aplicación se recomienda especialmente en estudios sociales comparados de diferente modelos, tendencia o de realidades socioculturales; en estudios geográficos, históricos, geopolíticos, literarios, entre otros”. (p.25)

Por lo expuesto se considera que para el desarrollo de la presente investigación se tomó como referencia citas de texto de otros autores lo que facilitó la comprensión de los conceptos utilizados. Para este método se recopiló, seleccionó y analizó toda la información relacionada con el presente proyecto de investigación, la cual ha permitido un proceso del trabajo profundo de análisis, criterios que están en función de los conceptos citados por cada una de las fuentes bibliográficas.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el progreso de la presente investigación se utilizó, los siguientes tipos:

3.3.1. Investigación exploratoria

“Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.

- a. Dirigidos a la formulación más precisa de un problema de investigación, dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del objeto de estudio, resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso la exploración permitirá obtener nuevos datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.
- b. Conducentes al planteamiento de una hipótesis: cuando se desconoce al objeto de estudio resulta difícil formular hipótesis acerca del mismo. La función de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis”. (Morales Frank 2010: Internet).

Por lo expuesto se considera que las investigaciones exploratorias son útiles por cuanto sirve para adaptar al investigador con un objeto que hasta el momento le era totalmente desconocido, sirve como base para la posterior ejecución de una investigación descriptiva, puede establecer en otros investigadores el beneficio por el estudio de un nuevo tema o problema y puede ayudar a precisar un problema o a concluir con la enunciación de una hipótesis.

Para lo cual se efectúa una investigación exploratoria que servirá para desarrollar la familiaridad con el fenómeno de estudio y así fijar tendencias e identificar relaciones potenciales entre las variables de estudio.

1.3.2. Investigación descriptiva

“La Investigación descriptiva (“...”), también conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea”. (Morales Frank 2010: Internet).

El objetivo de la investigación descriptiva se fundamenta a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las acciones, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que están entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino

que acumulan los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalidades indicadoras a que contribuyan al discernimiento.

Se plasma esta investigación con el propósito de ampliar y describir como incide el riesgo operacional en la calidad de productos y servicios financieros, para así medir los atributos del fenómeno descrito. Así como, el estudio exploratorio se centrara en describir y medir con la mayor precisión posible el fenómeno de estudio.

Se emplea la encuesta, que es un estudio observacional en el cual la investigadora busca recaudar datos de información por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimental). Los datos se obtienen a partir de efectuar un conjunto de preguntas ordenadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, establecida a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. La investigadora debe elegir las preguntas más útiles, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

3.3.3. Investigación asociación de variables (Correlacionar)

Admite describir y estudiar en conjunto las variables, apreciando el proceder; con respecto a la **Variable Independiente**: El Riesgo Operacional, se basa en establecerse en la logística de producción de la empresa en estudio, la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras o fallas por insuficiencias en sus procesos, como lo demuestra **la Variable Dependiente**: La calidad de los productos y servicios financieros del Banco de Machala Sucursal, de la ciudad de Ambato.

Esta pauta de investigación reconoció asociar las variables, es decir, analizar y valorar cada variable, así como el proceder de las mismas, viene a mediar de alguna manera sobre la hipótesis y las representaciones proyectadas para la mejora del vigente estudio que favorece al Banco de Machala Sucursal Ambato, con un plan de acción de mejora para reducir el riesgo operacional a fin de brindar servicios y productos financieros de calidad al cliente del Banco de Machala S.A.

3.3.4. Investigación explicativa

“Mediante este tipo de investigación se requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los porqué del objeto que se investiga”. (Morales Frank 2010: Internet).

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

“La población está determinada por sus características definitorias (“...”). Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea se denomina población o universo”. (Mario Tamayo 2007: Internet),

La población que forma parte de la investigación está distribuida en clientes internos y externos del Banco de Machala, quienes de una u otra manera interaccionan permanentemente con el Banco y de cuyas fuentes obtendremos respuestas a las interrogantes.

La población de este estudio de investigación son los siguientes:

. Población

UNIDADES DE INVESTIGACIÓN	UNIDADES DE ANALISIS	FRECUENCIA
Cientes Internos	Personal de las unidades de procesos del Banco de Machala	22
Cientes Externos	Cuenta ahorristas, corrientistas, inversionistas, etc. del Banco de Machala S.A	400
TOTAL		422

Tabla N°. 3. Población

Fuente: Información .Banco de Machala S.A

Elaborado: VILLALBA, Paola (2013).

El universo o población del Banco de Machala, de la ciudad de Ambato son de 22 empleados que son los involucrados directos en el proceso de riesgo operacional y su relación con la calidad de los productos y servicios financieros.

Unidades de procesos

“Banco de Machala Sucursal Ambato”

SUCURSAL AMBATO
AREA
GERENCIA
GERENTE SUCURSAL
SECRETARÍA DE GERENCIA
OPERACIONES-CREDITO
OFICIAL DE CREDITO PYME
OFICIAL DE CREDITO CONSUMO
ASISTENTE DE CREDITO
ASISTENTE DE CREDITO
INFORMES DE CREDITO

INVERSIONES
INVERSIONES
DEPARTAMENTO TARJETAS
JEFE DE TARJETAS VISA
ASESOR DE TARJETAS VISA
ASESOR DE ESTABLECIMIENTOS VISA
SERVICIO AL CLIENTE
SERVICIOS BANCARIOS
OPERACIONES-CAJAS
JEFE OPERATIVO
CAJERO PRINCIPAL
CAJERO
SEGURIDAD
SEGURIDAD

AGENCIA SUR
AREA
ASISTENTE DE CREDITO
SERVICIOS BANCARIOS
JEFE DE AGENCIA
SUPERVISORA CAJAS
CAJERO PRINCIPAL
SEGURIDAD

Tabla. N°.4. Áreas del Banco de Machala S.A.
Fuente: Banco de Machala S.A
Elaborado: VILLALBA, Paola (2014).

3.4.2. Muestra

Por tratarse de un número considerablemente pequeño el de los clientes internos, no se procedió a aplicar la fórmula del muestreo para conseguir una muestra que acceda indagar, en este proceso, se trabajará con el total de la población, ya que es finita y se dispone de los recursos necesarios, la población a investigar es de 22 empleados que son los involucrados directos en el riesgo operacional, pero por tratarse de un número de clientes externos mensualmente de 400 se procede a ejecutar el muestreo el mismo que se enfoca con la calidad de los productos y servicios financieros que ofertan en cada unidad de procesos:

$$n = \frac{PQ(N)}{(N - 1)\left(\frac{E}{K}\right)^2 + PQ}$$

n = Tamaño de la muestra= x

PQ = Variable media de la población (0.25)

N = Población o universo = 400

E = Error admisible (0.05)

K = Coeficiente de corrección de error (2)

$$n = \frac{0,25 * (400)}{(400 - 1) * \left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,25}$$

$$n = \frac{100}{(399) * (0,025)^2 + 0,25}$$

$$n = \frac{100}{(399) * (0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{100}{0,249375 + 0,25}$$

$$n = \frac{100}{0,499375}$$

$$n = 200,25 \quad \rightarrow \quad n \approx 200$$

Por lo tanto, serán encuestados 200 clientes externos según el valor calculado con la fórmula, a los clientes internos (22) encuesta del Banco de Machala de la Ciudad de Ambato.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1. Variable Independiente: Riesgo Operacional

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Riesgo Operacional: Riesgo de pérdida en que incurrirá la institución por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos o por errores cometidos por el personal o por los sistemas utilizados en el procesamiento de las operaciones.</p>	Riesgo de pérdida	Métodos de control	Con que frecuencia se analizan los procesos operacionales?	Observación. Revisión de reportes de riesgos operacionales.
	Sistemas de información	Plan de acción estratégico que controle los riesgos de pérdida	Posee el banco un plan de acción estratégico de mejora para los procesos operativos	Fuentes Internas Encuestas - Cuestionario (ver Anexo3)
		Informe de ejecución de procesos	Cada que tiempo se evalúan los procesos y sus observaciones?	
	Control Interno	Plan de acción estratégico que incluya a los implicados	Aplica el banco un plan de acción y mejoras que controle los procesos?	Fuentes Internas Encuestas - Cuestionario (ver Anexo3)
		Informe de ejecución de procesos	Cada que tiempo se analiza el cumplimiento del plan de acción?	Revisión de reportes emitidos por tiempos de procesos
	Procesamiento de operaciones	Métodos de control de procesos	Se evalúan cada uno de los procesos que conllevan a un producto o servicio financiero?	Revisión de reportes de control de procesos

Cuadro N°.8. Riesgo Operacional
Realizado: VILLALBA, Paola (2014).

3.5.2. Variable Dependiente: Calidad de los productos y servicios financieros

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Calidad de los productos y servicios financieros: “La gestión de la calidad total esta fundamentalmente basada en una forma de gestión que persigue centrar la estrategia de la empresa en dar al cliente lo que necesita y cuando lo necesita con un precio competitivo y de la manera más eficiente posible. permitiendo la implementación de la gestión y el aseguramiento de la calidad total”</p>	Mejora continua	Operaciones bancarias de activo, pasivo, y servicios.	¿Se realiza un control de las operaciones procesadas en todas las unidades de gestión del banco?	Revisión de reportes de la calidad del producto y servicios financieros
	Calidad óptima	Información oportuna y adecuada de servicios y productos	¿Conoce el personal acerca de todos los productos y servicios?	Fuentes externas . Cuestionario (ver Anexo 4).
		Evaluación al personal del banco en las funciones realizadas		
Satisfacción al cliente	Evaluación de los procesos en cada atención al cliente	¿Cómo se evalúa la calidad del servicio del banco hacia los clientes?	Revisión de reportes de la calidad del producto y servicios financieros	

Cuadro N° 9. Calidad de los productos y servicios financieros

Realizado: VILLALBA, Paola (2014).

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se realizó un análisis en la operacionalización de las variables, deduciendo la utilización de las siguientes técnicas en el presente estudio, con la contemplación de la aplicación del plan de acción de mejora para reducir el riesgo operacional a fin de brindar servicios y productos financieros de calidad en el Banco de Machala Sucursal Ambato, requerida por los objetivos e hipótesis de la investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, se ha considerado los siguientes elementos:

- Definición de los sujetos personas u objetos que van a ser investigados.
- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.
- Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.
- Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).
- Explicitación de procedimientos para la recolección de información, como se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, y entre otros.

Entre las técnicas de recolección de datos se utiliza:

- **Encuesta.**- La encuesta es una técnica para obtener datos de varias personas; las encuestas se aplica a través de su respectivo instrumento el cuestionario, a los clientes internos y externos del Banco de Machala S.A.; con el propósito de analizar, sí es necesario proponer un plan de acción de mejora para reducir el riesgo operacional a fin de brindar servicios y productos financieros de calidad en el Banco de Machala Sucursal Ambato.
- **La observación,** sirvió para acumular datos del Banco de Machala Sucursal Ambato, a fin de realizar un análisis e interpretación de factores

endógenos y exógenos que beneficiarán a la entidad financiera y a sus clientes internos con el desarrollo del plan de acción de mejora para reducir el riesgo operacional a fin de brindar servicios y productos financieros de calidad en el Banco de Machala Sucursal Ambato.

- **Cuestionario**, se aplicó este instrumento con preguntas específicas, dirigido a clientes internos y externos del Banco de Machala Sucursal Ambato, el mismo que abarca el área requerida para el presente estudio.

El estudio y la recopilación de datos se realizó en el tiempo comprendido de junio 2012 hasta junio del 2013; las encuestas estructurada para los clientes internos y externos en la misma fecha en mención a partir de las 09H00 hasta las 15H00; para lo cual, se planifico con anterioridad en llevar algunas estrategias como:

3.6.1 Recolección de datos necesarios para la investigación

- a) En la primera fase se tuvo una reunión con el Gerente del Banco de Machala Sucursal Ambato, por ser la persona comprometida de la gestión administrativa de la institución financiera, como también de la gestión y administración empresarial, se recibió el apoyo y el compromiso para el cumplimiento vigente del presente proyecto de factibilidad, para lo cual el Señor Gerente entregó un documento base de la encuesta para medir la satisfacción del Cliente, aplicada en el año 2011, en el segundo semestre comprendido julio a diciembre, la misma que se encuentra en el Capítulo IV, a su vez se manifestó al Gerente que se va aplicar dos encuestas nuevas para el año 2012-2013, para satisfacción del cliente, con igual objetivo en la presente fecha, una a los clientes internos y otra a los clientes externos.

Para lo cual se incluye la encuesta ejecutada en el año 2012 en el capítulo IV, la misma que estaba archivada en la unidad de gestión administrativa.

- b) En la segunda fase se verifica y se selecciona el instrumento de medición que demostrará estar de acuerdo con los objetivos planteados en la presente investigación, como a su vez la encuesta de percepción entregada por el Señor Gerente, se recolecta Tabla N° 5, quedando como documento base, en el plan de recolección de información que servirá como datos de apoyo para el desarrollo de la investigación.
- c) Aplicación del instrumento respectivo por una sola vez, de una manera directa o indirecta al investigado en sus respectivos lugares de trabajo.

3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para realizar el proceso se tomó en cuenta la técnica de la encuesta para clientes internos, externos y la observación, utilizando herramientas como el cuestionario, con preguntas específicas; a través de estos instrumentos se conocerá la necesidad que tiene la institución bancaria; de los resultados obtenidos se viabiliza la factibilidad del proyecto de investigación y por ende la aplicación del plan de acción de mejora para reducir el riesgo operacional a fin de brindar servicios y productos financieros de calidad en el Banco de Machala Sucursal Ambato.

Para el procesamiento de la información se seguirán los siguientes pasos:

3.7.1. Procesamiento de información

- Revisión crítica de la información recogida anteriormente durante el año 2012, como a su vez la nueva información del año 2013. Es decir, limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección. En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información actual, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

Procedimiento de recolección de información

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta	¿Cómo? Método inductivo
	¿Dónde? En las instalaciones del Banco de Machala S.A.
	¿Cuándo? 2 de junio 2013. Clientes Internos
Encuesta	¿Cómo? Método inductivo
	¿Dónde? En el Banco de Machala S.A.-Clientes Externos
	¿Cuándo? 2 Junio 2013.

Cuadro N° 10. Procedimiento de recolección de la información
Elaborado: VILLALBA, Paola (2014).

3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos:** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados:** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis:** Para el desarrollo de la presente investigación, se utiliza el método estadístico chi cuadrado.

Allen Webster (2001) “Una de las herramientas no paramétricas más útiles es la prueba chi- cuadrado (“...”), es toda una familia de distribuciones, ya que existe una distribución para cada grado de libertad”. (p.651)

- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones:** Explicación del procedimiento de obtención de las conclusiones y recomendaciones, se derivan de la realización y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación y se puede establecer más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Analizar el riesgo operacional existente en las unidades de proceso del Banco de Machala Sucursal Ambato? 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Evaluar la calidad de los productos y servicios financieros del Banco de Machala Sucursal Ambato? 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Proponer un plan de acción de mejora para reducir el riesgo operacional a fin de brindar servicios y productos financieros de calidad. 		

Cuadro N°11. Relación objetivos específicos-conclusiones recomendaciones

Fuente: Banco de Machala S.A

Elaborado: VILLALBA, Paola (2014).

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados

Para realizar el análisis de los resultados es importante tener en cuenta todos los procesos, de manera que el análisis sea confiable, mediante el recurso de los gráficos estadísticos resultantes de la tabulación de la información obtenida.

El análisis se ha realizado minuciosamente de manera descriptiva, ya que mediante este modelo estadístico se ha recolectado la información necesaria, su presentación y caracterización de la misma, en relación a la teoría, objetivos y variables.

4.2. Interpretación de resultados.

A continuación se detalla independientemente el análisis de los resultados obtenidos en cada pregunta de los dos cuestionarios, seguidamente se verificará mediante chi cuadrado cada una de las encuestas y la aplicabilidad de la hipótesis alterna, todo el proceso de tabulación y verificación se realizará en la aplicación SPSS.

4.2.1. Encuesta Interna.

Pregunta No.1

¿Posee el Banco Machala un Proceso de Gestión Administrativa integral de Riesgos?

Tabla N.-5: Existencia de un Proceso de Gestión Administrativa integral de Riesgos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	22.7%	23%	23%
	NO	17	77.3%	77%	100%
	Total	22	100.00%	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por. VILLALBA, Paola (2014)



Gráfico N°.5. Existencia de un proceso de Gestión administrativa integral de riesgos

Fuente: Tabla N° 5

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e Interpretación: Del total de encuestados, el 22.7%, dicen que el banco de Machala si posee un proceso de gestión administrativa, mientras el 77.3% indican que el Banco de Machala no posee un proceso de gestión administrativa integral de riesgos.

La información obtenida determinada por la mayor parte de trabajadores internos del Banco de Machala indican un alto índice de comprobación de que dicho Banco no dispone de un proceso de Gestión Administrativa, evidenciando esto como una causa de incidencia de problemas de gestión administrativa frente a una muy reducida población que indica lo contrario.

Pregunta No.2

¿Se utilizan controles en la institución bancaria para determinar los riesgos operativos?

Tabla N.-6 : Controles en la institución bancaria para determinar los riesgos operativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	1	4.5%	4.5%	5%
	CASI SIEMPRE	5	22.7%	22.7%	27%
	A VECES	5	22.7%	22.7%	50%
	CASI NUNCA	4	18.2%	18.2%	68%
	NUNCA	7	31.8%	31.8%	100%
	Total	22	100.00%	100%	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

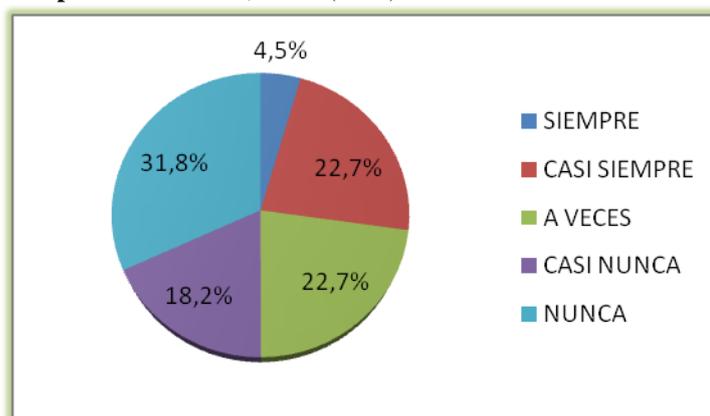


Gráfico N° .6. Controles en la institución bancaria para determinar los riesgos operativos
Fuente: Tabla N° 6
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: Del total de la población, el 4.5% del total indican que siempre se utilizan controles, mientras que el 22.7% casi siempre utilizan los controles, el 22.7% indican que casi nunca se utilizan controles internos, finalmente un 31.8% nunca se utilizan controles para determinar riesgos operativos. Mediante la información obtenida se evidencia claramente una inclinación negativa, por una total falta de utilización de controles, formando un grupo amplio en el que se basa esta interpretación, por lo que es posible detectar que es de suma importancia que se estandaricen controles para determinar los riesgos operativos.

Pregunta No.3

¿Con que frecuencia se emiten los informes de riesgo operacional a la junta directiva del Banco de Machala?

Tabla N.-7 : Informes de riesgo operacional a la junta directiva del Banco de Machala

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENSUAL	2	9%	9%	9%
	TRIMESTRAL	2	9%	9%	18%
	SEMESTRAL	5	23%	23%	41%
	ANUAL	13	59%	59%	100%
	Total	22	100%	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

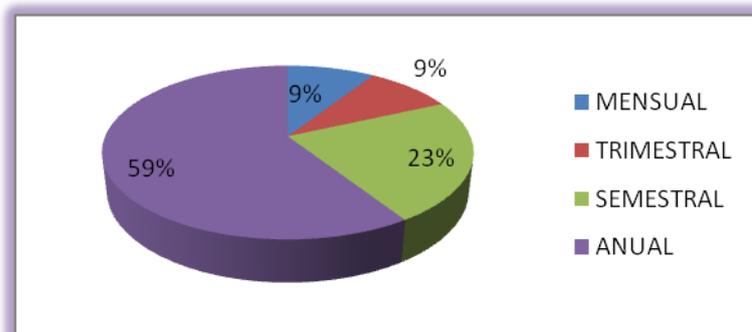


Gráfico N°7. Informes de riesgo operacional a la junta directiva del Banco de Machala

Fuente: Tabla N° 7

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: En el total de la población encuestada, el 9.1% indican que los informes de riesgo operacional se emiten mensualmente, el 9.1% lo hace de manera trimestral, el 22.7% dice que estos informes se emiten semestralmente, finalmente un 59.1% indican que los informes se emiten con periodicidad anual.

Con los datos obtenidos en la encuesta, con márgenes divididos un tanto equitativos, se puede evidenciar que los informes son emitidos más entre los 6 meses y el año de actividades, el resto de la población con menor margen indican que se emiten mensual y trimestralmente, en ese orden descendente, siendo este un punto elemental en el desarrollo de las actividades es importante que se realice de mejor manera.

Pregunta No.4

¿Cada que tiempo se evalúa los procesos operacionales y sus observaciones?

Tabla N.-8 : Tiempo de los procesos operacionales y sus observaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SEMANAL	4	18.2%	18%	18%
	QUINCENAL	2	9.1%	9%	27%
	MENSUAL	8	36.4%	36%	64%
	ANUAL	8	36.4%	36%	100%
	Total	22	100.1%	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por.: VILLALBA, Paola (2014)

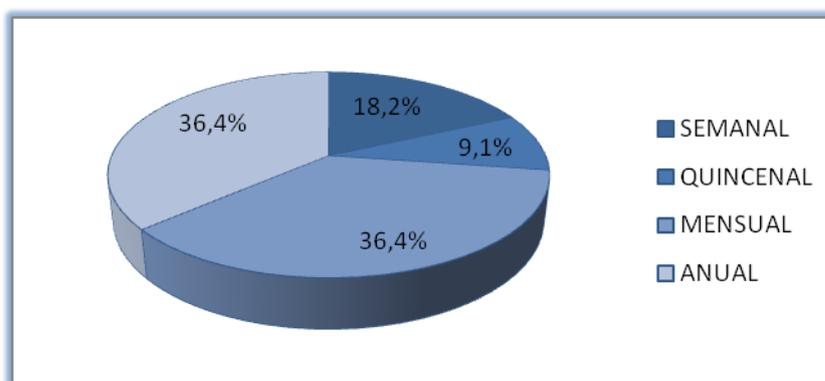


Gráfico N°.8. Tiempo de los procesos operacionales y sus observaciones

Fuente: Tabla N° 8

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: Del total de personas encuestadas, un 18.2% indican que semanalmente se evalúan procesos operacionales y sus observaciones, el 9.1% indican que se evalúan los procesos quincenalmente, el 36.4% indican que se realiza evaluaciones mensualmente, finalmente el 36.1% indican que las evaluaciones de los procesos se realizan de manera anual.

La mayoría de las personas indican que las evaluaciones de los procesos operacionales se realizan anualmente, una porción más pequeña de la muestra indican que se la realiza mensualmente quincenalmente y semanalmente es ese orden, siendo cada uno de los resultados obtenidos muy importantes en la investigación, es importante que la evaluación de los procesos operacionales se disminuyan y distribuyan de mejor manera.

Pregunta No.5

¿Tiene conocimiento de la normativa de riesgos emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros?

Tabla N.-9 : Normativa de riesgos emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	22.7%	23%	23%
	NO	17	77.3%	77%	100%
	Total	22	100.0%	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

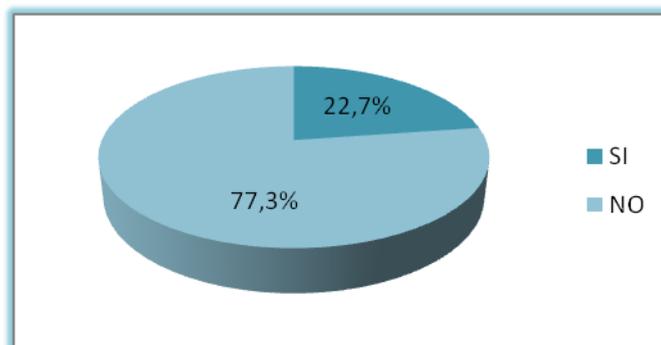


Gráfico N°.9. Normativa de riesgos emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros

Fuente: Tabla N° 9

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: Del total de personas indican que un 22.7% que, si conocen la normativa de riesgos emitida por la superintendencia de bancos y seguros, frente a un 77.3% que dicen que no conocen la normativa de riesgos antes mencionada.

Mediante esta pregunta se puede evidenciar claramente que el personal interno de la institución bancaria desconoce el contenido de la normativa de riesgos emitida por la superintendencia de bancos y seguros, un porcentaje más pequeño indican que si conocen la normativa, por esta razón se identifica claramente que la raíz del problema puede radicar en el desconocimiento del contenido de dicha norma.

Pregunta No.6

¿Con que frecuencia conoce usted que la institución recibe quejas por parte de los clientes?

Tabla N.-10 : Quejas de los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	1	4,5	4,5	4,5
	CASI SIEMPRE	9	40,9	40,9	45,5
	A VECES	9	40,9	40,9	86,4
	CASI NUNCA	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

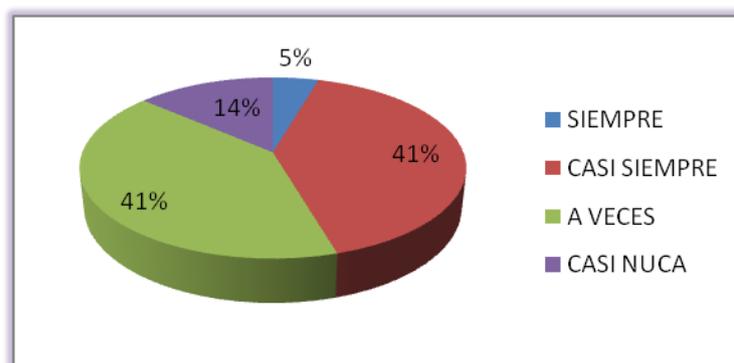


Gráfico N°.10. Quejas de los clientes

Fuente: Tabla N° 10

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: el 5% indican que siempre se llevan registros de quejas para evitar el riesgo operacional, el 40.9% indican que casi siempre, el 40.9% de la población indican que casi nunca, finalmente el 13.6% indican que nunca se llevan registros actualizados sobre la calidad de productos y servicios de la institución financiera.

La mayoría de las personas indican que nunca se llevan actualizados los datos de quejas por parte de los clientes para evitar el riesgo operacional, es así que fácilmente se evidencia la falta de estándares de calidad mediante los que sea posible mantener un equilibrio positivo de los productos y servicios que el banco pone a disposición de la población.

Pregunta No.7

¿Estaría dispuesto a colaborar con la institución para implementar un plan de acción de mejora y reducir el riesgo operacional y brindar servicios y productos financieros de calidad?

Tabla N.-11 : Plan de acción de mejora para reducir el riesgo operacional y brindar servicios y productos financieros de calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	3	13,6	13,6	13,6
	CASI SIEMPRE	6	27,3	27,3	40,9
	A VECES	8	36,4	36,4	77,3
	CASI NUNCA	1	4,5	4,5	81,8
	NUNCA	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

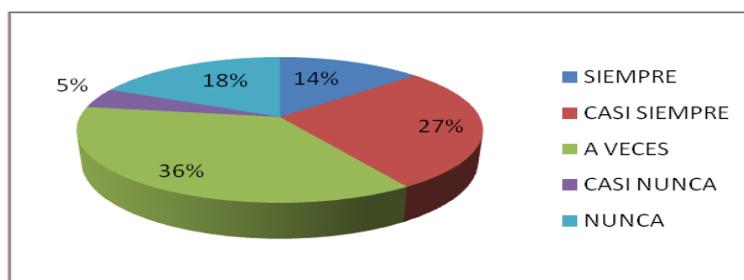


Gráfico N°.11. Plan de acción de mejora

Fuente: Tabla N° 11

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: El 13.6% indican que siempre estarían dispuestos a colaborar con la institución para implementar un plan de acción de mejora y reducir el riesgo operacional y brindar productos y servicios de calidad, el 27.3% indican que casi siempre estarían dispuestos a colaborar con la institución, 36.4% indican que a veces estarían dispuestas a colaborar a veces con la institución, el 4.5% indican que casi nunca estarían dispuestos a colaborar con la institución. Finalmente un 18.2% manifiestan nunca estarían dispuestas a colaborar con la institución.

Es evidente mediante los resultados arrojados por esta pregunta que un elevado índice de colaboradores internos no se sienten identificados con sus labores dentro de la institución bancaria, una gran mayoría de estos no están dispuestos a colaborar.

Pregunta No.8

¿Con que frecuencia reciben Capacitaciones?

Tabla N.-12 : Frecuencia de capacitaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SEMANTAL	2	9.1%	9,1	9%
	QUINCENAL	2	9.1%	9,1	18%
	MENSUAL	7	31.8%	31,8	50%
	NUNCA	11	50.0%	50,0	100%
	Total	22	100.0%	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

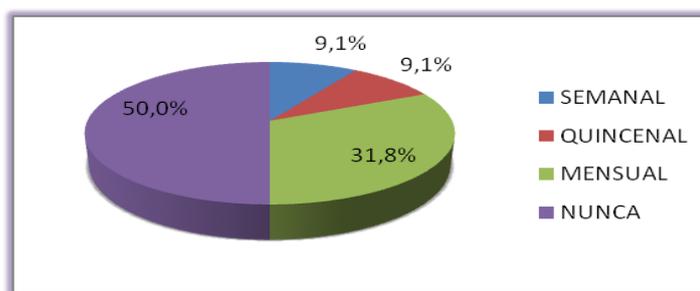


Gráfico N°.12. Frecuencia de capacitaciones

Fuente: Tabla N° 12

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: El 9.1% del total de la muestra indican que reciben capacitaciones semanalmente, el 9.1% indican que las capacitaciones que reciben son quincenalmente, un 31.8% indican que las capacitaciones recibidas son mensuales. Finalmente y completando el 50% indican que nunca han recibido capacitaciones.

De un total del 100% de la muestra tomada para el análisis de la información con respecto a la frecuencia con la que reciben capacitaciones la mayoría indica que reciben capacitaciones de manera mensual, seguida de un grupo que indica que nunca han recibido una capacitación, otros quincenalmente y finalmente semanal, es así que se evidencia que en la institución financiera se denota que muchos de los colaboradores internos si reciben capacitaciones, pese a esto hay un grupo elevado que indica lo contrario, presumiblemente se trata de un grupo de personas nuevas en los roles de la institución.

Pregunta No.9

¿Cuál considera que es la principal causa de riesgo operacional a la que está expuesto su organización?

Tabla N.-13: Principal causa de riesgo operacional de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	FRAUDE INTERNO	4	18.2%	18%	18%
	FRAUDE EXTERNO	2	9.1%	9%	27%
	RELACIONES LABORALES Y SEGURIDAD EN EL PUESTO	6	27.3%	27%	55%
	CLIENTES, PRODUCTOS Y PRÁCTICAS EMPRESARIALES	6	27.3%	27%	82%
	INCIDENCIA EN EL NEGOCIO Y FALLA EN LOS SISTEMAS	4	18.2%	18%	100%
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente. Encuestas

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

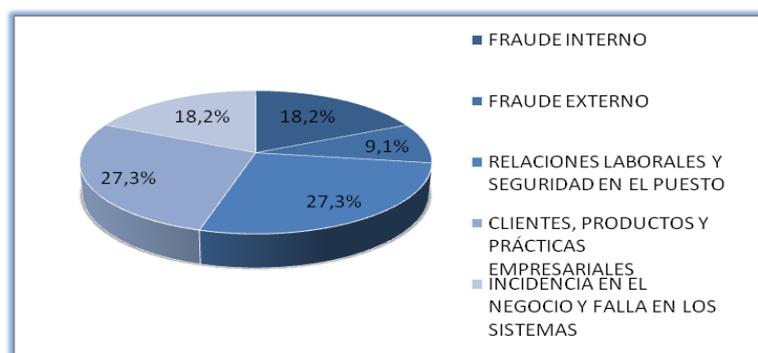


Gráfico N°13. Principal causa de riesgo operacional de la organización

Fuente: Tabla N° 13

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: el 18.2% indican que la principal causa de riesgo operacional a la que está expuesta la institución es por fraudes internos, 9.1% indican que la principal causa de riesgo es el fraude externo, un 27.3% consideran que las relaciones laborales y la seguridad en el puesto es la causante de riesgo operacional mientras que el 27.3% indican que la causa es clientes, productos y prácticas empresariales, finalmente un 18.2% indican que la principal causa de riesgo operacional es la incidencia en el negocio y falla en los sistemas. Los resultados indican claramente que la principal causa de riesgo es la incidencia en el negocio y falla en los sistemas, seguida muy de cerca por clientes, productos y prácticas empresariales y en un elevado índice están las relaciones laborales.

Pregunta No.10

¿A su criterio, un plan de acción de mejora en relación a la calidad de los productos y servicios financieros ayudaría y proporcionaría algún beneficio para el crecimiento económico del Banco de Machala?

Tabla N.-14 : Plan de acción de mejora de calidad de los productos y servicios financieros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	17	77.3%	77%	77%
	NO	5	22.7%	23%	100%
	Total	22	100.0%	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

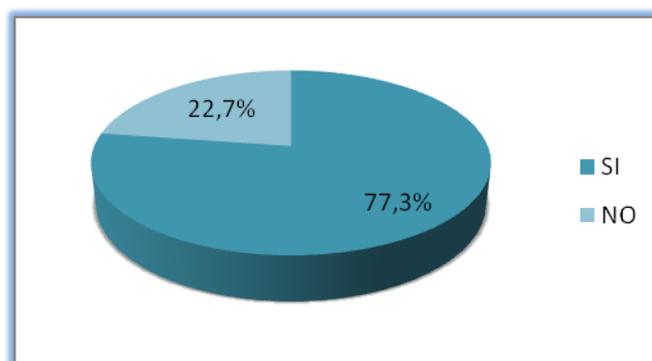


Gráfico N°14. Plan de acción de mejora de calidad de los productos y servicios financieros

Fuente: Tabla N° 14

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: el 22.7% indican que un plan de acción si mejoraría en relación a la calidad de los productos y servicios financieros, ayudando a proporcionar beneficios para el crecimiento económico de la entidad, un 77.3% indican que no sería una mejora global para el beneficio de la institución.

Mediante los datos obtenidos en esta premisa, se evidencia claramente que una solución integral es un plan de acción para mejorar la relación de calidad vs productos, de manera que se debe buscar una manera que abarque todas y cada una de las áreas necesarias para que la situación institucional mejore a un mayor nivel de proporción.

4.2.2. Encuesta Externa.

Pregunta No.1

Si ha recibido atención directa por el personal del Banco de Machala, ¿cuál es su opinión sobre la agilidad de respuesta?

Tabla N.-15 : Agilidad de respuesta en atención directa del personal del Banco de Machala

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	27	13.5%	14%	14%
	BUENO	10	5.0%	5%	19%
	REGULAR	65	32.5%	33%	51%
	DEFICIENTE	60	30.0%	30%	81%
	MUY DEFICIENTE	38	19.0%	19%	100%
	Total	200	100.0%	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

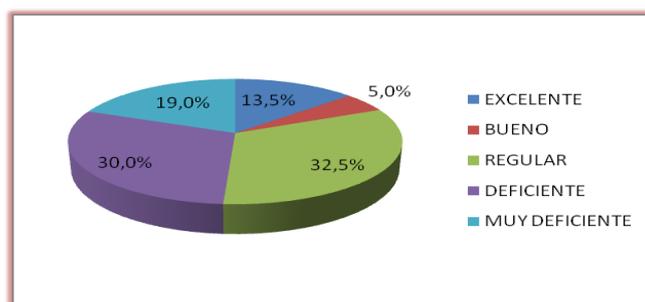


Gráfico N°15. Agilidad de respuesta en atención directa del personal del Banco de Machala

Fuente: Tabla N° 15

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: el 13.5% al que representan han recibido una atención excelente, el 5% indican que la atención ha sido buena, al 32.5% de la muestra indican que la atención ha sido regular, el 30% de la muestra que la atención es deficiente; el 19% indican que la atención resulta muy deficiente. De la encuesta realizada externamente, la opinión de los usuarios con respecto a la agilidad de la atención indica claramente una inclinación regular, seguida muy de cerca por un amplio grupo de personas que opinan que la atención es deficiente, esto nos indica que es hora de mejorar los servicios bancarios a los clientes finales de la institución, ya que es preciso recordar que los clientes satisfechos son clientes fieles.

Pregunta No.2

¿Existe una amplia gama de productos y servicios para cubrir las necesidades del cliente?

Tabla N.-16 : Existencia de una amplia gama de productos y servicios para cubrir las necesidades del cliente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	16	8.0%	8%	8%
	CASI SIEMPRE	18	9.0%	9%	17%
	A VECES	63	31.5%	32%	49%
	CASI NUNCA	46	23.0%	23%	72%
	NUNCA	57	28.5%	29%	100%
	Total	200	100.0%	100%	

Fuente. Encuestas

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

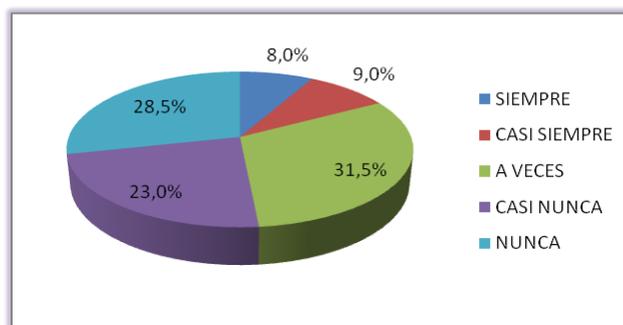


Gráfico N° 16. Existencia de una amplia gama de productos y servicios para cubrir las necesidades del cliente.

Fuente: Tabla N° 16

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: El 8% indican que siempre existe una amplia gama de productos y servicios, el 9% indican que casi siempre los productos y servicios financieros satisfacen sus necesidades, un 31,5% opinan que a veces, el 23,0% indican que casi nunca, y finalmente un 28,5% los productos y servicios nunca satisfacen sus necesidades. Los resultados de esta pregunta nos indican que en cuanto a los productos y servicios un elevado margen de encuestados en una u otra ocasión se han beneficiado de los productos o servicios del banco, seguidos por un grupo más reducido que indican que nunca ha cubierto sus necesidades, cabe recalcar que no todos los clientes bancarios son sujetos de crédito y no siempre pueden acceder a un servicio de este tipo. En general esta pregunta nos indica que los productos y servicios que el banco brinda a sus clientes, es bueno, a pesar de esto es importante innovar.

Pregunta No.3

¿Considera usted que existe control de operaciones en todas las unidades de gestión del Banco de Machala?

Tabla N.-17 : Control de las operaciones en todas las unidades de gestión del Banco de Machala

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	18	9.0%	9%	9%
	CASI SIEMPRE	23	11.5%	12%	21%
	A VECES	56	28.0%	28%	49%
	CASI NUNCA	52	26.0%	26%	75%
	NUNCA	51	25.5%	26%	100%
	Total	200	100.0%	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

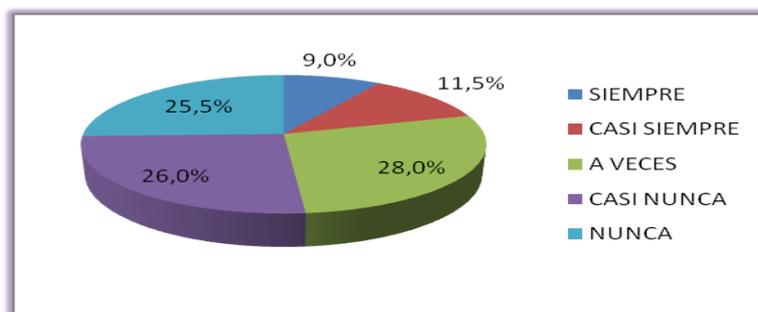


Gráfico N°.17. Control de las operaciones en todas las unidades de gestión del Banco de Machala

Fuente: Tabla N° 17

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: el 9.0% indican que siempre existe control operacional en todas las unidades de gestión del banco de Machala, 11.5% de las personas, indican que casi siempre existe control de operaciones en las unidades de gestión, el 28% indican que a veces existe control, el 25.5% indican que nunca existe control. Estos resultados revelan que a la vista de las personas la mayor parte de los encuestados no evidencian un control de operaciones en las unidades de gestión del banco de Machala, esto nos indica que las unidades del banco deben tener un mejor control de operaciones, debido a que esto brinda muchos factores positivos a los clientes del banco de manera que estos se sientan más seguros y con mayor confianza en la institución. Pese a la inclinación negativa existe un pequeño grupo que opinan que si existe dicho control.

Pregunta No.4

¿Si hay contacto alguna vez con el servicio de atención al cliente, ¿A través de qué medio lo hizo?

Tabla N.-18 : Medio de contacto de servicio de atención al cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PERSONAL	27	13.5%	14%	14%
	TELEFÓNICO	18	9.0%	9%	23%
	INTERNET	81	40.5%	41%	63%
	CORREO ELECTRÓNICO	74	37.0%	37%	100%
	Total	200	100.0%	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

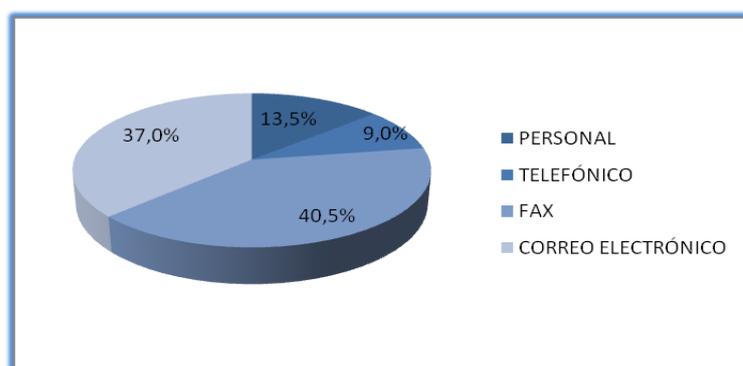


Gráfico N°18. Medio de contacto de servicio de atención al cliente

Fuente: Tabla N° 18

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: el 13% indican que han recibido atención personal, el 9% indican que han recibido atención telefónica, el 40.5% indican que han recibido atención vía fax, finalmente el 37% de la muestra, indican que han recibido atención mediante email o correo electrónico.

Los resultados de esta pregunta evidencian el crecimiento del manejo de herramientas tecnológicas se ha incrementado en un elevado nivel estos últimos tiempos, es así que muchos de los clientes ahora se inclinan por este medio de atención, debido a la facilidad de acceder al servicio con un tiempo reducido de respuesta, gracias a que no hace falta movilizarse, así también es evidente que mediante otros medios como el fax son otra opción, pese a que también hay quienes prefieren hacerlo de manera personal o vía telefónica respectivamente.

Pregunta No.5

¿En relación a la eficiencia del personal del banco de Machala. ¿Qué cantidad de tiempo espera para ser atendido con el servicio solicitado?

Tabla N.-19 : Eficiencia del personal del Banco de Machala en el tiempo de espera para ser atendido con el servicio solicitado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DE 0 A 1 MINUTOS	24	12.0%	12%	12%
	DE 1 A 2 MINUTOS	19	9.5%	10%	22%
	DE 2 A 3 MINUTOS	84	42.0%	42%	64%
	MAS DE 3 MINUTOS	73	36.5%	37%	100%
	Total	200	100.0%	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

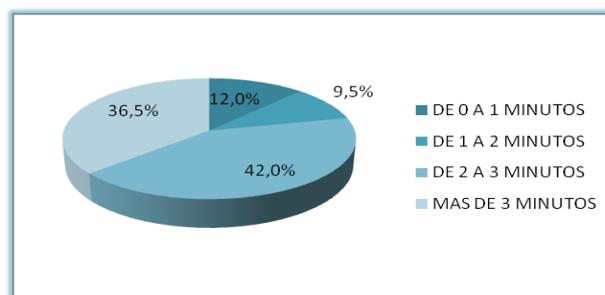


Gráfico N° 19 Eficiencia del personal del Banco de Machala en el tiempo de espera para ser atendido con el servicio solicitado

Fuente: Tabla N° 19

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: Con referencia al tiempo de espera para ser atendido dentro de la entidad bancaria el 12% indican que han sido atendidos en tiempos de 0 a un minuto, el 9.5% indican que han sido atendidas en un período comprendido entre 1 a 2 minutos, el 42% de la muestra indican que han sido atendidos en lapsos de 2 a 3 minutos, finalmente el 36.5% indican que han sido atendidas dentro de tres o más minutos.

En cuanto al tiempo de espera de atención a los clientes, el servicio ha sido ejecutado en su gran mayoría en un período comprendido entre 2 a 3 minutos, lo que nos indica que en general los tiempos de espera en general son eficientes, aunque existen personas que indican que la atención se realiza en menos tiempo, se debe básicamente a la experiencia de los trabajadores internos de la institución, obteniendo un claro panorama de que el personal de la institución puede mejorar en este aspecto de una manera muy positiva.

Pregunta No.6

¿A su criterio la calidad en el servicio que usted recibe es determinante en su decisión de convertirse en un cliente frecuente del Banco de Machala?

Tabla N.-20 : Calidad en el servicio determina su decisión de convertirse en un cliente frecuente del Banco de Machala

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	141	70.5%	71%	71%
	NO	59	29.5%	30%	100%
	Total	200	100.0%	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por. VILLALBA, Paola (2014)

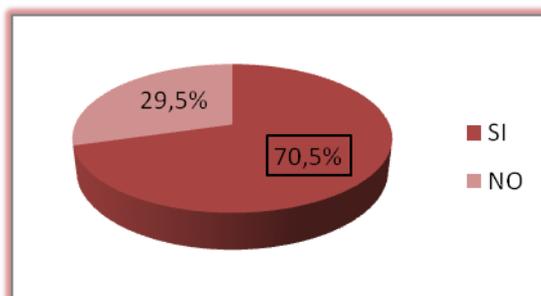


Gráfico N° 20 Calidad en el servicio determina su decisión de convertirse en un cliente frecuente del Banco de Machala

Fuente: Tabla N° 20

Elaborado por. VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: el 70.5% indican que la calidad en el servicio es determinante a la hora de convertirse en un cliente frecuente del banco, el 29.5% indican que esto no es determinante para convertirse en clientes frecuentes de la institución financiera.

Los resultados en esta pregunta de la encuesta a los clientes externos indican que la calidad en el servicio es crucial al momento de convertirse en clientes frecuentes de un banco, es así que un elevado índice de personas se inclinan a las instituciones financieras a las que mejor servicio les ofrecen, pese a esto, un reducido número de personas no creen que esto sea fundamental.

Pregunta No.7

¿Cuál fue la razón principal que usted seleccionó nuestros servicios financieros?

Tabla N.-21 : Razón principal para seleccionar nuestros servicios financieros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SERVICIOS DE AHORROS	23	11.5%	12%	12%
	PRODUCTO DE PRESTAMO ESPECÍFICO	21	10.5%	11%	23%
	RECOMENDACION PERSONAL	81	40.5%	41%	62%
	REPUTACIÓN BANCARIA	75	37.5%	38%	100%
	Total	200	100.0%	100%	

Fuente. Encuestas

Elaborado por.: VILLALBA, Paola (2014)

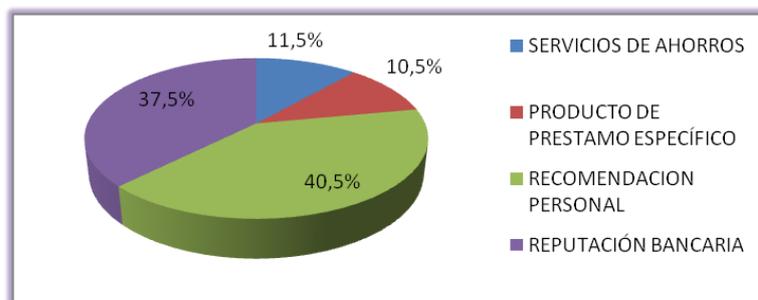


Gráfico N°.21 Razón principal para seleccionar nuestros servicios financieros

Fuente: Tabla N° 21

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: el 11.5% que indican que por ahorros, el 10.5% lo han hecho por productos de préstamos específicos, el 40.5% indican que su preferencia se ha basado en recomendaciones personales, finalmente el 37.5% restante indican que se han inclinado a la institución financiera por su reputación.

Como una de las mejores maneras de marketing la gente se inclina a la institución financiera mayormente por recomendaciones personales, seguida por un amplio grupo que prefiere inclinarse por la información técnica que la superintendencia de compañías define como reputación bancaria, seguida por dos grupos de personas que en menor cantidad han accedido a los servicios del banco para beneficiarse de servicios de ahorro y préstamos específicos.

Pregunta No.8

¿Está conforme por sus expectativas de servicio de calidad?

Tabla N.-22 : Conformidad en sus expectativas de servicio de calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BASTANTE	16	8.0%	8%	8%
	SI	23	11.5%	12%	20%
	OCACIONALMENTE	53	26.5%	27%	46%
	NO	54	27.0%	27%	73%
	ABSOLUTAMENTE NO	54	27.0%	27%	100%
	Total	200	100.0%	100%	

Fuente. Encuestas

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

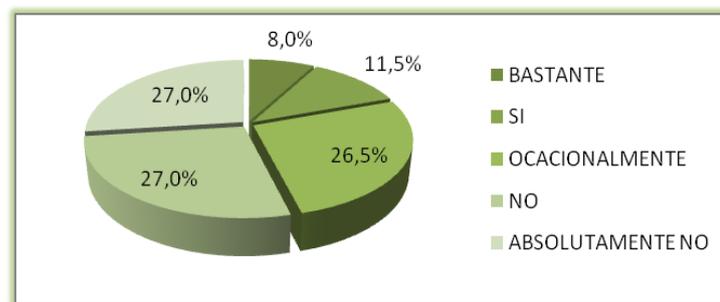


Gráfico N° 22 Conformidad en sus expectativas de servicio de calidad

Fuente: Tabla N° 22

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: el 8% personas indican que se encuentran bastante conformes con los servicios bancarios, el 11.5% de personas, indican que si están conformes con los servicios, el 26.5% personas indican que ocasionalmente se encuentran conformes con los servicios de la institución bancaria, finalmente indican que no se encuentran conformes con los servicios y el 27% cada una indican que absolutamente no se encuentran conformes.

En general estos resultados nos indican que la calidad del servicio que se brinda a los clientes externos del banco no satisface las expectativas del cliente, pese a estos datos y con menos de la mitad de las personas dicen que si se satisfacen sus expectativas, no es suficiente, ya que es importante que los clientes se sientan satisfechos y que el servicio pueda sobrepasar las expectativas de los mismos con la finalidad de asegurarlos como clientes de la institución.

Pregunta No.9

¿Cuáles son sus objetivos financieros?

Tabla N.-23 : Objetivos financieros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	AUMENTAR AHORROS	19	9.5%	10%	9,5
	DESARROLLO DE NEGOCIOS	20	10.0%	10%	19,5
	CRÉDITO	48	24.0%	24%	43,5
	PAGOS	55	27.5%	28%	71%
	INVERSIONES	58	29.0%	29%	100%
	Total	200	100.0%	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por. VILLALBA, Paola (2014)

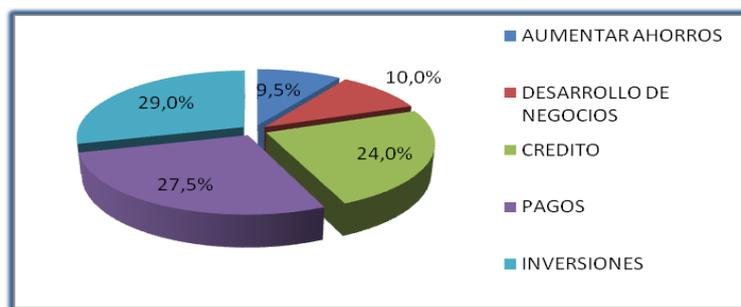


Gráfico N°.23 Objetivos financieros

Fuente: Tabla N° 23

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: El 9.5% indica, que su objetivo es aumentar los ahorros, el 10% indican que su objetivo es el desarrollo de negocios, el 24% indican que los objetivos financieros son enviar a los niños a la escuela, el 27.5% indican que sus objetivos son la gestión y finalmente el 29% indican que sus objetivos son las inversiones.

Un elevado índice de personas se inclinan hacia la institución financiera para acceder a inversiones, seguida por personas que su meta es la gestión, y otro grupo que no deja de ser elevado que accede a los servicios para enviar a los niños a las escuelas, con las nuevas reformas curriculares ahora un elevado nivel de personas prefieren que sus hijos accedan a instituciones particulares debido a la facilidad de acceso a las mismas. Las inversiones y la gestión bancaria son amplios campos en los que la ciudadanía está abriendo campo, por lo que es importante reforzar cada área de los servicios que ofrece el banco.

Pregunta No.10

¿Considera usted que las instalaciones son adecuadas para el correcto funcionamiento de la institución bancaria?

Tabla N.-24 : Instalaciones adecuadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	52	26.0%	26%	26%
	NO	148	74.0%	74%	100%
	Total	200	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

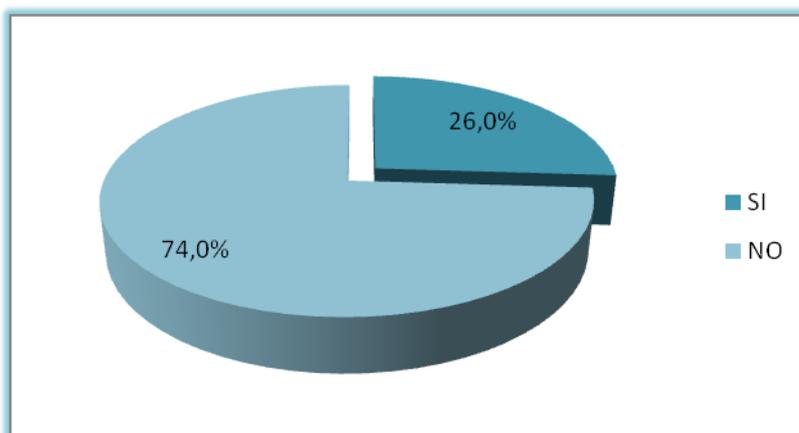


Gráfico N° 24 Instalaciones adecuadas

Fuente: Tabla N° 24

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: el 26% indican que las instalaciones si son adecuadas para el desempeño de las actividades bancarias, mientras que un 74% indican que las instalaciones no son adecuadas para el correcto funcionamiento de la institución.

Mediante estos resultados se puede evidenciar ampliamente que la institución no cuenta con instalaciones adecuadas para su correcto funcionamiento, esto frente a un pequeño grupo de personas que indican que si lo es, pese a esto es necesario tener en cuenta varios factores que se definen en las mejores instituciones que identifican claramente una correcta distribución de espacios.

Tabla 251 - Tabulación de resultados de la encuesta interna

		¿Se utilizan controles en la institución bancaria para determinar los riesgos operativos?					Total
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	
6.¿Con que frecuencia conoce usted que la institución recibe quejas por parte de los clientes?	SIEMPRE	0	0	2	0	1	3
	CASI SIEMPRE	0	2	2	1	1	6
	A VECES	0	1	1	2	4	8
	CASI NUNCA	1	0	0	0	0	1
	NUNCA	0	2	0	1	1	4
Total		1	5	5	4	7	22

Tabla N° 24 Tabulación de resultados fuentes internas
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Tabla 262 - Tabulación de resultados de la encuesta externa

		¿A su criterio la calidad de servicio que usted recibe es terminante su decisión de convertirse en un cliente frecuente del Banco de Machala?					TOTAL
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	
2 ¿Si ha recibido atención directa por el personal del Banco de Machala. ¿Cuál es su opinión sobre la agilidad de respuesta?	SIEMPRE	5	0	3	4	4	16
	CASI SIEMPRE	3	3	5	1	6	18
	A VECES	5	8	20	16	14	63
	CASI NUNCA	3	8	16	11	8	46
	NUNCA	2	4	12	20	19	57
Total		18	23	56	52	51	200

Tabla N° 25 Tabulación de resultados fuentes externas
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Encuesta compilada de Julio a Diciembre del Año 2011- Segundo Semestre (clientes externos) Banco de Machala S.A.-Ambato

INDICADORES	SI		NO		PARCIALMENTE		TOTAL FRECUENCIAS
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	
PRODUCTOS							
a. Considera que nuestros productos y servicios están acorde a sus expectativas?	89	22	128	32	181	45	398
b. Está conforme con los beneficios que le ofrecen los productos y servicios del Banco?	53	13	256	64	89	22	398
c. Utiliza el canal de Oronet para hacer sus consultas de saldos o transacciones?	85	21	286	72	27	7	398
d. Ha utilizado nuestro canal Orofono?	17	4	86	22	295	74	398
e. Considera que nuestros cajeros automáticos se encuentra situados estratégicamente?	78	20	218	55	102	26	398
f. Considera que nuestros canales de atención son seguros?	131	33	183	46	84	21	398
g. Tiene tarjeta de crédito del Banco de Machala?	102	26	271	68	25	6	398
h. Ha solicitado alguna vez un crédito en el Banco de Machala?	246	62	106	27	46	12	398
i. Considera que las tarifas de servicios que cobra el banco son reguladas y están acordes a sus necesidades?	45	11	246	62	107	27	398
SERVICIO							
a. Se siente bien atendido cuando llama o visita alguna Agencia del Banco?	76	19	188	47	134	34	398
b. Recibe comunicación de los productos, servicios y promociones que ofrece el Banco?	78	20	224	56	96	24	398
c. Considera que nuestro personal es eficiente para solucionar sus necesidades?	101	25	51	13	246	62	398
d. Necesita otra punto de atención para realizar sus transacciones?	322	81	12	3	64	16	398
IMAGEN							
a. Cree usted que el Banco de Machala tiene presencia en el mercado?	49	12	58	15	291	73	398
b. Se siente respaldado con la solvencia del Banco?	120	30	89	22	189	47	398
c. Recomendaría al Banco a algún familiar o amigo?	321	81	16	4	61	15	398

Tabla N°. 27 Recolección de la última encuesta procesada (2011)

Fuente: Banco de Machala S.A.

Investigado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación

PRODUCTOS

- a. Considera que nuestros productos y servicios están acorde a sus expectativas?

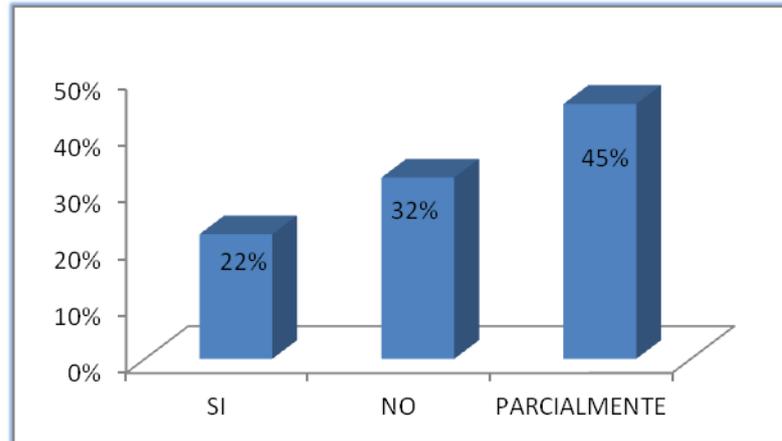


Gráfico N° 25 Productos y servicios están acorde a sus expectativas

Fuente: Tabla N° 27

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: Del total de encuestados, el 22%, indica si cumplir las expectativas de los productos y servicios, el 32% no esta conforme, mientras que un 45% indica parcialmente cumplir las expectativas esperadas.

Con esta información podemos determinar que el banco no esta cumpliendo las expectativas que los clientes esperan, ya que el porcentaje parcial es muy alto y se deben tomar medidas de mejora que permitan afianzar a los clientes y por ende atraer nuevos.

b. Está conforme con los beneficios que le ofrecen los productos y servicios del Banco?

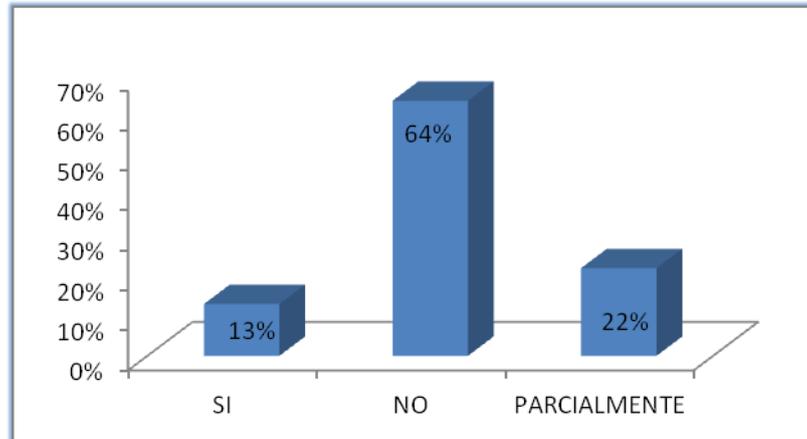


Gráfico N°.26 Beneficios que le ofrecen los productos y servicios del Banco
Fuente: Tabla N° 27
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: Del total de encuestados, el 13%, nos dice sentirse conforme con los beneficios del banco, el 64% no se siente conforme, y el porcentaje del 22% nos indica que parcialmente esta conforme.

Con esta información podemos ver que se encuentra en primer lugar el porcentaje parcial, siendo este un determinante de la inconformidad de los clientes en lo que respecta a productos y servicios, por ende se debe orientar a este porcentaje de clientes con mejor atención a fin de que puedan conocer y ser parte de los beneficios ofertados por la institución.

- c. Utiliza el canal de Oronet para hacer sus consultas de saldos o transacciones?

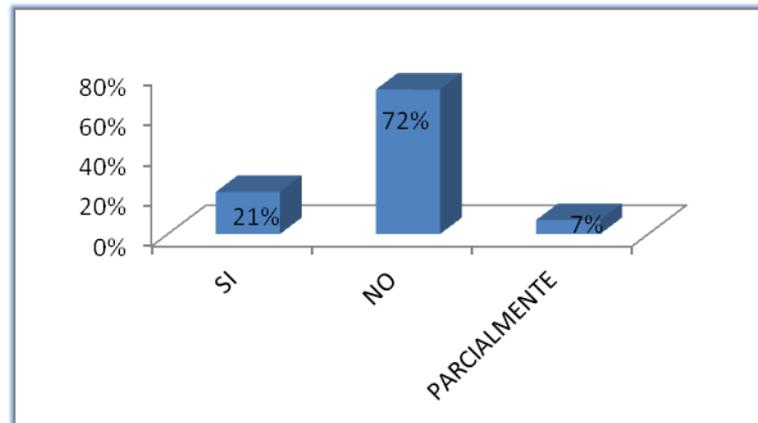


Gráfico N°.27 Oronet

Fuente: Tabla N° 27

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: El 21% de los encuestados si utiliza el canal oronet para revisar sus consultas de cuentas, saldos y movimientos, mientras que el 72% no hace uso de este producto y el 7% en ciertas ocasiones ingresa a su canal oronet.

Un porcentaje alto no usa nuestro canal de consultas, lo que incide en el tiempo que el cliente se acerca al banco, y que por ende no permite realizar otras actividades, es de suma importancia incentivar y dar a conocer este producto, inclusive asesorar a los clientes para su uso, ya que esto permitirá que los clientes se sientan satisfechos sin tener que esperar ni hacer colas para sus consultas.

d. Ha utilizado nuestro canal Orofono?

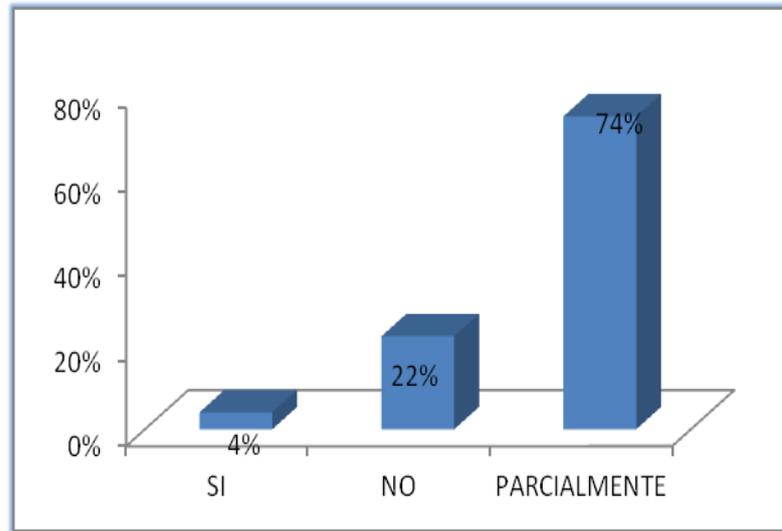


Gráfico N°.28 Orofono

Fuente: Tabla N° 27

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: De los encuestados el 4% si ha utilizado nuestro orofono para sus consultas, el 22% no ha requerido, y el 74% parcialmente, nuevamente determinando el mayor porcentaje parcial del total de encuestados.

Podemos determinar que se evidencia que los clientes no tienen el conocimiento respectivo acerca de este producto por falta de información del personal al momento de abrir sus cuentas, este es un punto importante de resaltar a fin de lograr el uso de los canales en los clientes, ya que influye en la calidad del servicio y producto que oferta la institución.

- e. Considera que nuestros cajeros automáticos se encuentra situados estratégicamente?

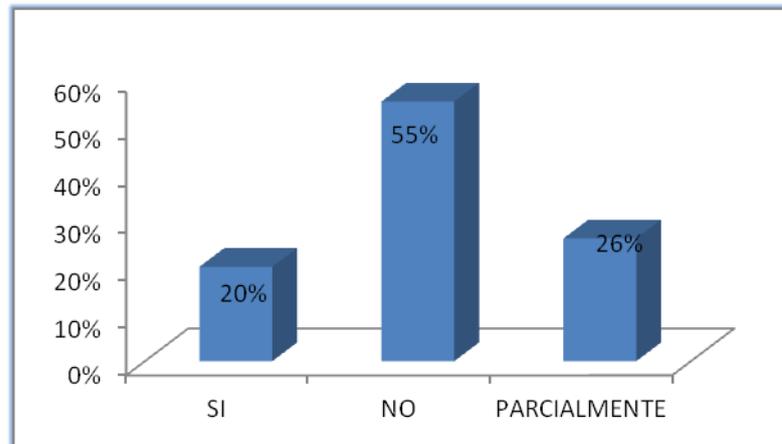


Gráfico N°.29 Cajeros automáticos
Fuente: Tabla N° 27
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: Del total de encuestados el 20% considera que los cajeros están situados estratégicamente, el 55% nos dice que no, mientras que el 26% se acoge a un parcialmente, que está en igualdad de porcentaje con el sí.

Se puede evidenciar que el banco no posee la cobertura necesaria en lo que respecta a cajeros automáticos y por ende los clientes no pueden cubrir sus necesidades al momento requerido, para lo cual se deben incrementar puntos de retiros de fondos en lugares estratégicos de la ciudad.

f. Considera que nuestros canales de atención son seguros?

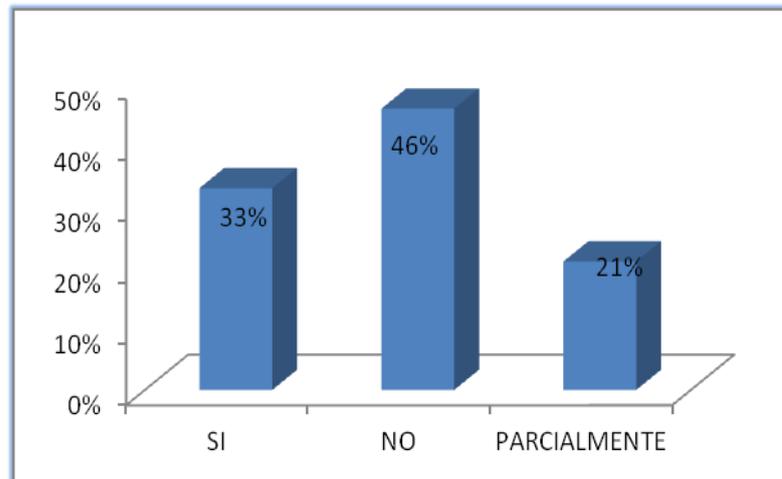


Gráfico N°.30 Canales de atención seguros

Fuente: Tabla N° 27

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: Del total de encuestados el 33% indica que si son seguros para ellos nuestros canales de atención, el 46% no está seguro al realizar sus transacciones, y el 21% parcialmente, lo que podemos considerar es que los clientes perciben seguridad en ciertos canales de atención y en otros no.

Se puede evidenciar que el banco no utiliza los canales de atención por falta de confianza en sus transacciones debido que el personal no instruye oportunamente a sus clientes, por ende no otorga la información necesaria que permite sentirse al cliente con la seguridad de formar parte activa con todos los productos del banco.

g. Tiene tarjeta de crédito del Banco de Machala?

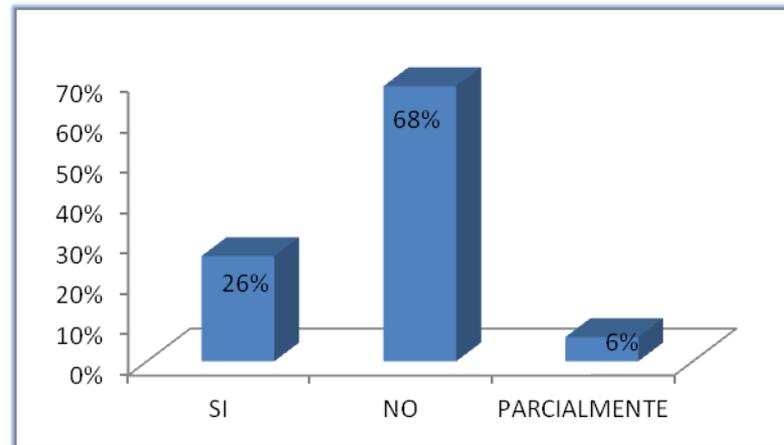


Gráfico N°.31 Tarjeta de crédito

Fuente: Tabla N° 27

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: Un 26% si posee tarjeta del banco, un 6% que se acoje al parcial indica estar en proceso de tomarla, y un 68% no tiene al momento tarjeta de crédito, ya que no aplicado a este producto por no interesarle al momento.

Podemos interpretar que se debe promocionar el producto de tarjetas de crédito a cada cliente que se acerca al banco a solicitar información y con mayor énfasis a aquellos que ya son clientes activos, ya que para afianzar a los clientes es parte indispensable que tengan todos los productos lo cual permitirá afianzar las relaciones comerciales.

h. Ha solicitado alguna vez un crédito en el Banco de Machala?

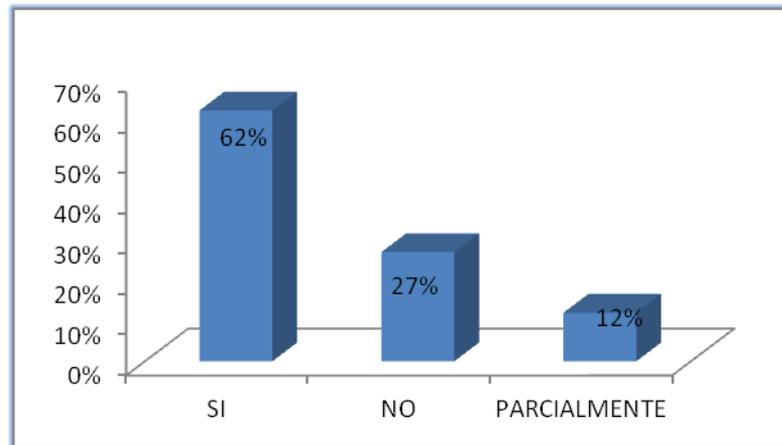


Gráfico N°.32 Crédito

Fuente: Tabla N° 27

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: Un porcentaje alto que corresponde al 62% si ha solicitado un crédito en la institución, el 27% aún no tiene este producto y el 12% se encuentra en proceso o ha sido negado.

Se puede evidenciar que los actuales clientes del banco si poseen crédito con la institución, en su gran mayoría y lo que se debe hacer es captar nuevos clientes de la competencia que accedan a este producto, el cual permitirá tener una relación directa con el cliente, el propósito debe ser que todos los clientes mantengan crédito en la institución, y por ende este proceso permitirá revisar las políticas que se aplican para concesión de una operación de crédito.

- i. Considera que las tarifas de servicios que cobra el banco son reguladas y están acordes a sus necesidades?

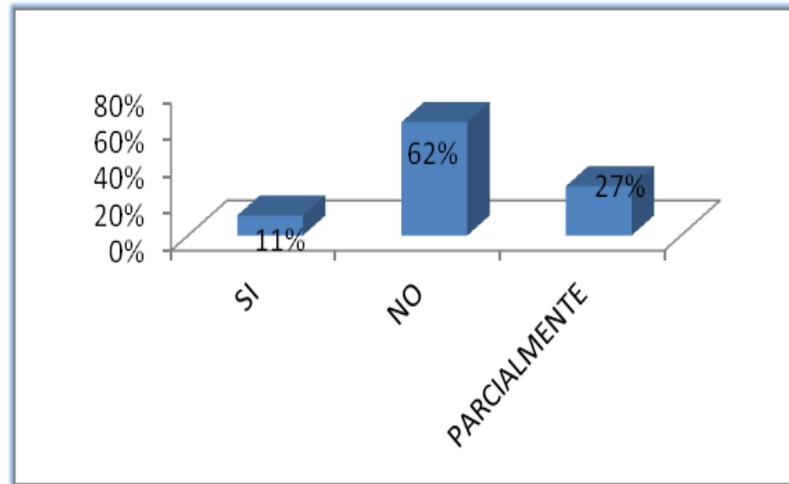


Gráfico N°.33 Tarifas de servicios

Fuente: Tabla N° 27

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: Del total de encuestados el 11 % opina que las tarifas cobradas son altas, mientras que el 62% indica que están acorde a otras instituciones y un 27% no tiene mucho conocimiento, los cual constan dentro del porcentaje parcial.

Los clientes conocen que las tarifas son reguladas y están en los mismos costos que otras instituciones, por lo que no existe relevancia, pero se debe colocar trípticos que permitan conocer a los clientes nuestras tasas y de esta forma corroborar que la institución esta regida al Banco Central y a sus costos.

SERVICIO

a. Se siente bien atendido cuando llama o visita alguna Agencia del Banco?

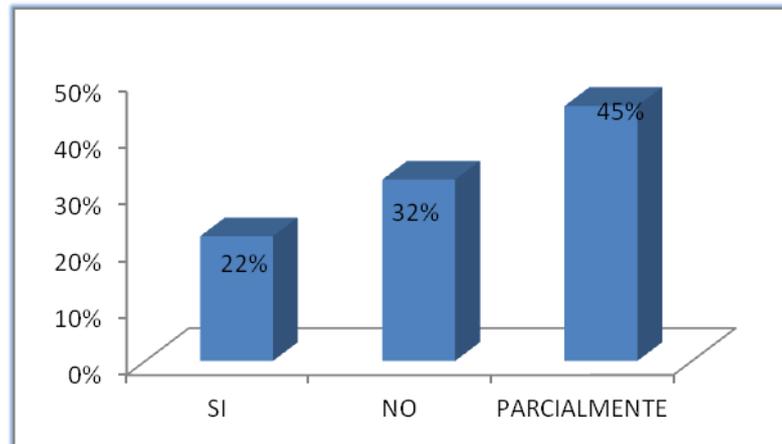


Gráfico N° .34 Visita de clientes

Fuente: Tabla N° 27

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: De los encuestados un 22% se siente bien atendido al acercarse al banco, un 32% mas alto no ha sido atendido correctamente y un 45% puede decirnos que en algunas ocasiones.

Se determinar que la atención al cliente tiene una gran importancia en el banco, y el personal no los atendido satisfaciendo todas las necesidades que requieren, dentro de lo que podemos considerar la falta de capacitación y desconocimiento al ofrecer productos y servicios financieros, lo que resta totalmente la calidad de atención.

b. Recibe comunicación de los productos, servicios y promociones que ofrece el Banco?

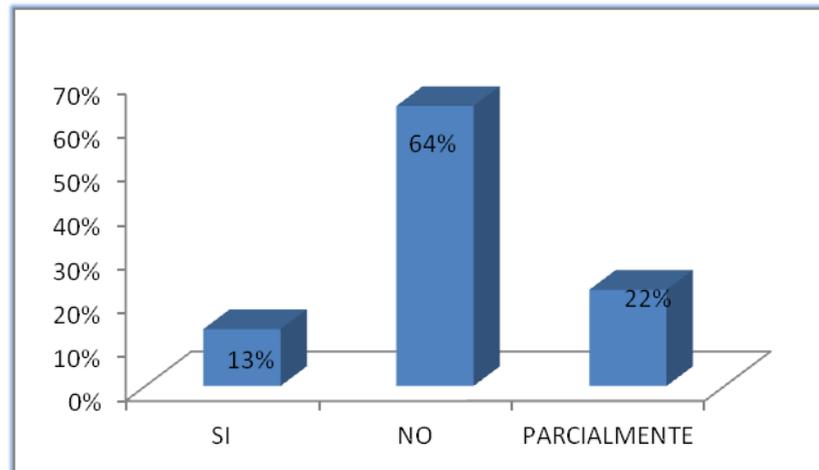


Gráfico N°.35 Comunicación de productos y servicios

Fuente: Tabla N° 27

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: De los encuestados el porcentaje más alto en un 64% indica no recibir comunicación alguna de productos, servicios, ni promociones, mientras que solo en un 13% conocen los beneficios de ser clientes, un 22% ha recibido solo en algunas ocasiones en sus estados de cuenta.

Es importante para el crecimiento de la institución que los clientes conozcan los productos, servicios y promociones que incentiven a mantener sus cuentas, ya que por ende pueden considerarse una referencia para posteriores potenciales clientes.

- c. Considera que nuestro personal es eficiente para solucionar sus necesidades?

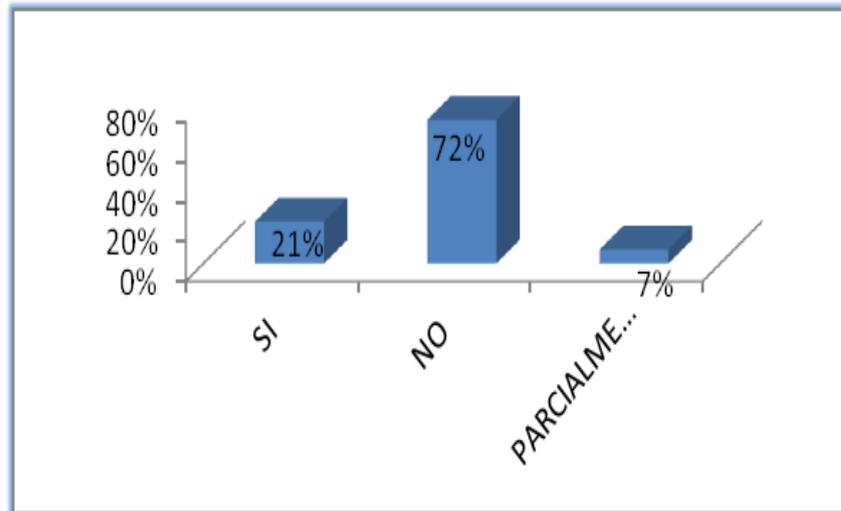


Gráfico N°.36 Personal del Banco

Fuente: Tabla N° 27

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: En un 21% los clientes indican que el personal está calificado para atender soluciones, mientras que un 72% es determinante con el no, y un 7% parcialmente, esto puede depender de cada funcionario que atendido su necesidad.

Todo el personal debe estar capacitado y contar con las herramientas necesarias para solucionar los problemas y necesidades de los clientes, tener un control desde el inicio del proceso hasta su fin, realizar un seguimiento continuo a cada cliente y demostrar que el cliente es importante para la institución, solo de esta manera se mantendrá la base de clientes y por ende se podrá captar nuevos clientes potenciales.

d. Necesita otra punto de atención para realizar sus transacciones?

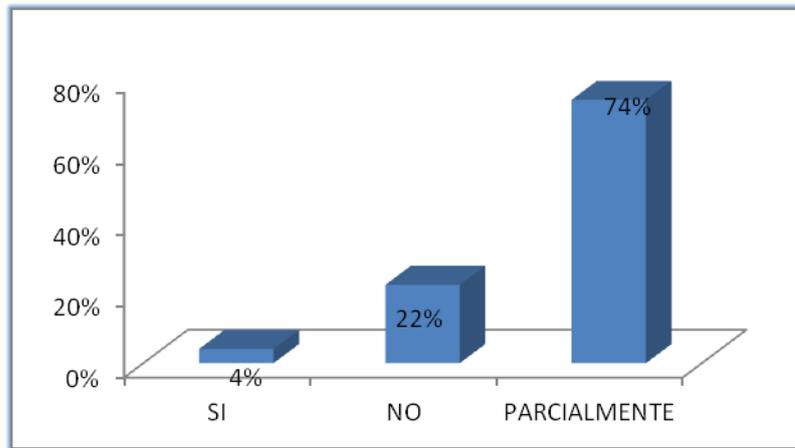


Gráfico N°.37 Puntos de atención

Fuente: Tabla N° 27

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: Un porcentaje bajo del si requiere atención en otro punto para sus transacciones que responde al 4% , el 22% no le hace falta y un 74 de considera que sería importante tener mayor cobertura en cuanto a las necesidades de servicios financieros.

Podemos concluir que los clientes que se acojen al si, son aquellos clientes fidelizados con el banco, mientras que un porcentaje alto no realiza muchas transacciones y por ende no le hace falta más punto de atención, esto finalmente determina el numero de clientes activos con el banco, por lo cual se debe afianzar los clientes que no forman parte activa de la institución.

Imagén

a. Cree usted que el Banco de Machala tiene presencia en el mercado?

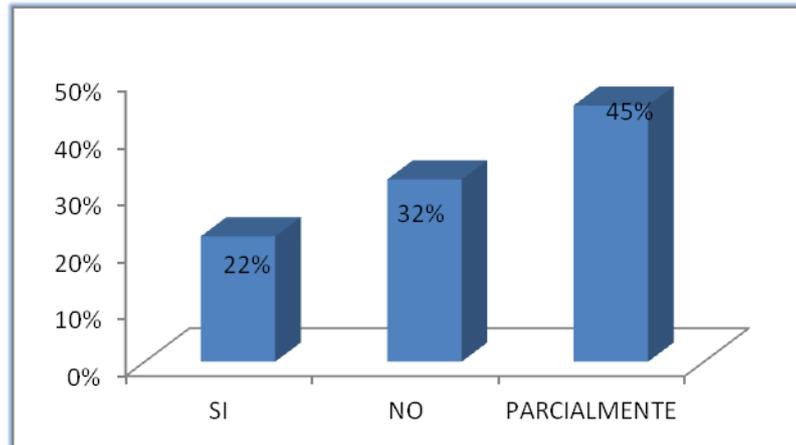


Gráfico N° .38 Presencia en el mercado

Fuente: Tabla N° 27

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: De los clientes encuestados un 22 % considera que el banco tiene presencia en la provincia, un 32% no, mientras que el 45% de forma parcial o se puede determinar que no ha realizado transacciones.

No existe una cobertura que pueda satisfacer a los clientes en sus transacciones y cubrir sus necesidades, y para un crecimiento del banco es importante que los clientes conozcan del banco y pueden acercarse para ser clientes, ya que solo respaldando un buen número de operaciones y por ende clientes se pueden abrir nuevas sucursales.

b. Se siente respaldado con la solvencia del Banco?

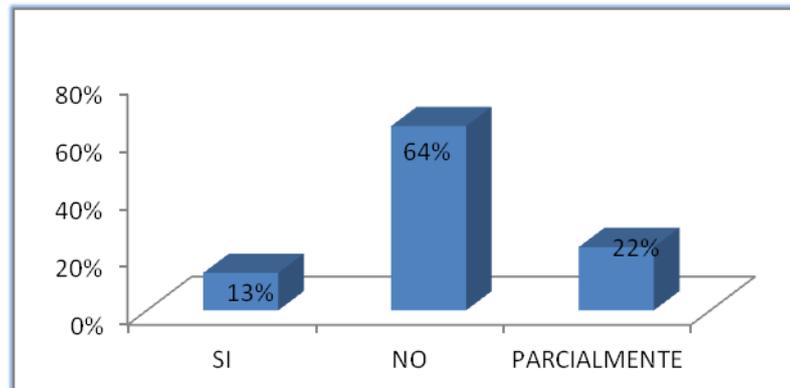


Gráfico N°.39 Solvencia del Banco

Fuente: Tabla N° 27

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: Los resultados indican que el 13% si está respaldado con la solvencia del banco, el 64% no se siente seguro y el 22% no tiene mucho conocimiento de dicha solvencia.

La solvencia económica para los clientes del banco no es la correcta, y para que los clientes confíen sus fondos y realicen sus transacciones, se debe dar a conocer a los clientes en boletines de prensa y publicidad las cifras respectivas a fin de que se sientan seguros y puedan depositar sus fondos en la institución, esta imagen corporativa en la zona podrá darnos respaldo para captar clientes.

c. Recomendaría al Banco a algún familiar o amigo?

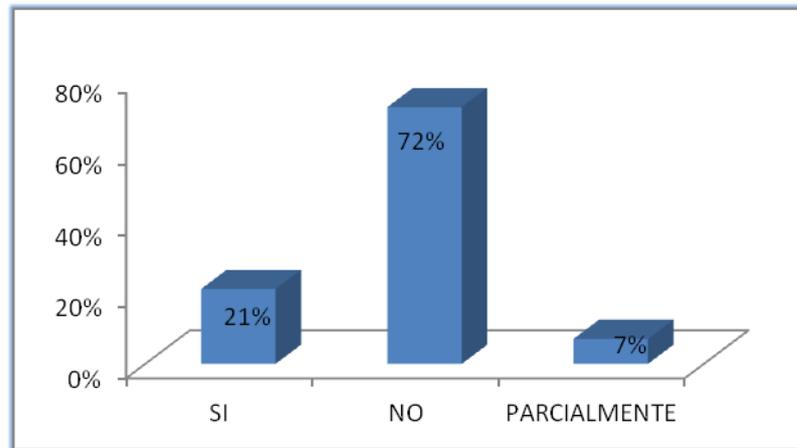


Gráfico N° 40 Recomendación algún familiar o amigo

Fuente: Tabla N° 27

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Análisis e interpretación: Los resultados indican que el 21% si recomendaría a sus familiares y amigos trabajar con la institución y ser parte de los clientes, el porcentaje del no representado por un 72% no lo haría, y un 7% recomendaría ciertos productos o servicios.

Podemos determinar que el buen trato a un cliente incide en su recomendación hacia otra persona, y se debe atender con eficiencia a los clientes actuales para que pueden ser ellos quienes nos generen posteriores negocios.

Datos financieros históricos de la cartera, inversiones y monetarios de Banco de Machala

En el presente cuadro se encuentra detallado en millones los montos de cartera, monetarios, ahorros e inversiones y su variación en los últimos años, mediante dicha información se determina que habido un decrecimiento e incumplimiento de las metas presupuestadas para la sucursal Ambato.

AÑOS	DICIEMBRE 2011	DICIEMBRE 2012	% VARIACION	DICIEMBRE 2013	% VARIACION
MONETARIOS	4,359	4,448	2%	4,270	-4%
AHORROS	1,628	1,645	1%	1,563	-5%
INVERSIONES	3,145	3,276	4%	3,374	3%
CARTERA	6,836	7,121	4%	6,765	-5%

Tabla N°.28 Datos Financieros históricos de Banco de Machala

Fuente: Banco de Machala

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

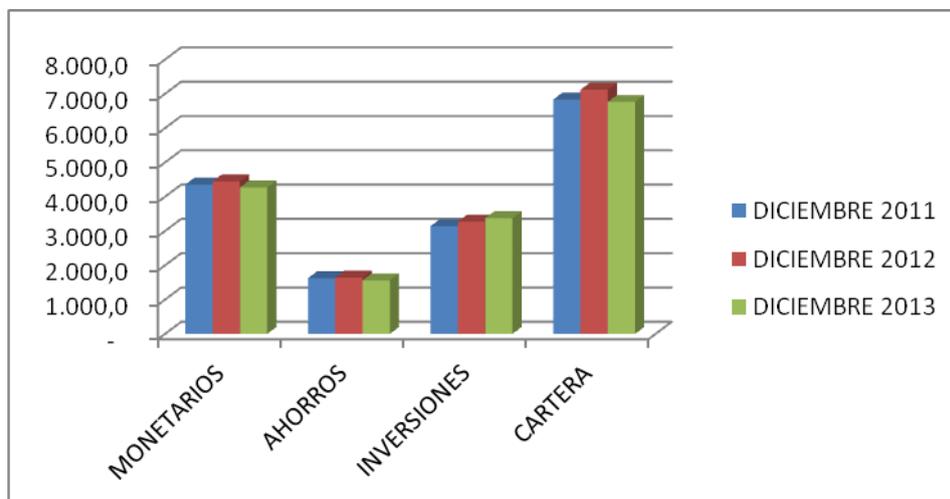


Gráfico N°. 41 Datos Financieros históricos de Banco de Machala

Fuente: Tabla N°.28

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

En lo que corresponde al año 2012 se mantuvieron estables las cifras en cartera, monetarios, inversiones, no existiendo un crecimiento que se pueda reflejar, así también al cierre de operaciones del año 2013, se evidencio un decrecimiento en los rubros de monetarios, ahorros y cartera, por lo cual las metas propuestas para el año 2014 son muy agresivas y deben cumplirse, para lo cual es indispensable

adoptar medidas y el respectivo plan de acción para que se puedan obtener los objetivos propuestos.

4.2.3 Modelo lógico

Una vez identificadas las variables e hipótesis de la presente investigación mediante la utilización de la herramienta SPSS se procede a realizar la verificación de la hipótesis planteada.

La hipótesis a verificarse es la siguiente: **“El riesgo operacional incide en la calidad de los productos y servicios financieros del Banco de Machala Sucursal Ambato”**

Las variables que intervienen en la hipótesis son: “variable independiente: **Riesgo Operacional**. Variable dependiente: **Calidad de los productos y servicios financieros**.”

Para comprobar la hipótesis se utilizara el método Chi Cuadrado.

a. Planteamiento de la hipótesis

El modelo lógico aplicado en el planteamiento de la hipótesis para que sea aprobado por el método estadístico se establece así:

Ho= hipótesis nula.- afirmación o enunciado tentativo que se realiza acerca del valor de un parámetro poblacional. Por lo general es una afirmación de que el parámetro de la población tiene un valor específico.

Hi= hipótesis alternativa o de investigación. Afirmación o enunciado que se aceptará si los dos datos muestrales proporcionan amplia evidencia de que la hipótesis nula es falsa, y se designa por Hi.

Para el presente estudio:

H_0 = Hipótesis nula

El riesgo operacional no incide en la calidad de los productos y servicios financieros del Banco de Machala Sucursal Ambato”

H_1 = Hipótesis alterna

El riesgo operacional si incide en la calidad de los productos y servicios del Banco de Machala Sucursal Ambato”

b. Determinación del Nivel de Significación de Riesgo para los casos de las dos encuestas

El valor de riesgo que se corre por rechazar algo que es verdadero en este trabajo de investigación es del 5%.

$$x^2 = \Sigma \left(\frac{(O - E)^2}{E} \right)$$

x^2 = Chi- Cuadrado

Σ = Sumatoria

O= Datos observados

E= Datos Esperados

4.2.4 Nivel de Significación y Regla de Decisión

4.2.4.1 Grado de Libertad

La presente investigación tendrá un nivel de confianza del 0,05 (5%)

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, se necesitan calcular, los grados de libertad.

Fórmula:

gl: $(c-1)(h-1)$

gl: grado de libertad

c: columnas de la tabla

h: hileras de la tabla

gl: $(c-1)(h-1)$

gl: $(5-1)(5-1)$

gl: $(4)(4)$

gl: 16

4.2.5 Cálculo del Chi-Cuadrado

Tabla 3 - Calculo de chi cuadrado

ENCUESTA INTERNA

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,918	16	,014
Razón de verosimilitudes	17,983	16	,325
Asociación lineal por lineal	,209	1	,647
N de casos válidos	22		

ENCUESTA EXTERNA

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,598	16	,035
Razón de verosimilitudes	27,558	16	,036
Asociación lineal por lineal	6,126	1	,013
N de casos válidos	200		

Tabla N° 29. Cálculo del Chi-Cuadrado encuesta interna-externa
Fuente: Banco de Machala S.A.
Investigado por: VILLALBA, Paola (2014)

4.2.6 Verificación de la hipótesis

Tabla 4 - Validación de chi cuadrado

GL	0,025	0,05	0,1
15	6.3	7.3	8.5
16	6.9	8	9.3
17	7.6	8.7	10.1

Tabla N° 30 . Validación Chi Cuadrado
Fuente: Tabla Chi- Cuadrado
Investigado por: VILLALBA, Paola (2014)

Gráfico de regiones de aceptación y rechazo de la hipótesis

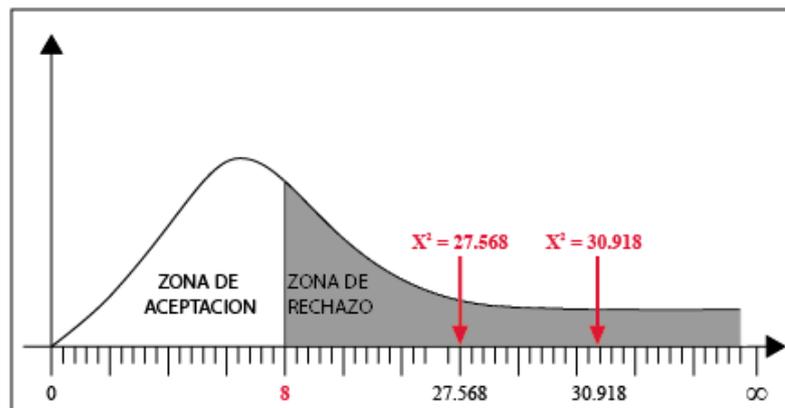


Gráfico N° 42 Regiones de aceptación y rechazo de hipótesis
Fuente: Verificación de hipótesis-validación Chi-cuadrado
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

4.2.7. Conclusión

En la presente investigación el valor del Chi Cuadrado Calculado es obtenido en la encuesta interna y la encuesta externa (36.11 ; 27.598) respectivamente es mayor y el Chi cuadrado Tabulado que es de 8 por lo cual se rechaza la Hipótesis Nula y acepta la Hipótesis Alternativa, que dice “El riesgo operacional si incide en la calidad de los productos y servicios del Banco de Machala Sucursal Ambato”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- El Banco de Machala no posee procesos de gestión administrativa integral de riesgos, por lo cual se determina que no existen controles definidos y estandarizados para determinar dichos riesgos, por ende la evaluación de los procesos operacionales y sus observaciones no se realizan de una manera ordenada, ni dentro de los tiempos que deberían ser ejecutadas por lo que los informes de riesgo operacional dentro del banco no disponen de un estándar de emisión para poder ser revisados de forma comprensible.
- El personal de la institución bancaria no conoce el contenido de la normativa de riesgos emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, esto incide en no poseer información actualizada de los registros de calidad de productos y servicios para disminuir el riesgo operacional, lo que provoca que los colaboradores internos de la institución no se sientan cómodos al trabajar y no contribuirán a mejorar y reducir el riesgo operacional y brindar servicios y productos financieros de calidad.
- A pesar de las medidas que ha tomado la institución para reducir el riesgo, no se desacarta el estar expuesta a riesgos operacionales por fraudes, empleados, clientes y fallas en los sistemas, ya que no existe un plan de acción que abarque una solución global a la situación del establecimiento bancario.

- La atención a los clientes externos de la institución financiera es regular con una tendencia negativa en incremento, y no satisface a sus clientes en gran cantidad con los productos y servicios financieros ofertados, sumado los tiempos de espera de los clientes están restando la calidad de atención, sin ser el óptimo para satisfacer a los clientes que son parte fundamental del crecimiento de la Sucursal Ambato, por lo que se debe tomar en consideración que la mayor parte de clientes del banco se define por recomendaciones personales y por la reputación bancaria del mismo.

5.2. Recomendaciones

- La institución financiera debe establecer procesos de gestión administrativa para localizar riesgos potenciales, definir y estandarizar controles bien estructurados con la finalidad de determinar riesgos operativos dentro del Banco de Machala.
- Se recomienda que se estructure de manera ordenada y se definan en agendas pre-programadas la emisión de informes mensuales, con la finalidad de mantener un bajo nivel de riesgo operacional, pero sobre todo un control continuo, las evaluaciones de los procesos operacionales se deben realizar de manera secuencial y con una frecuencia predeterminada, en períodos de tiempo cortos con la finalidad de evitar acumulaciones de evaluaciones y más aun de solucionar posibles riesgos operacionales.
- Se recomienda que se realicen capacitaciones de los riesgos operativos de la entidad bancaria, orientándose siempre a la satisfacción del cliente mediante registros de evaluaciones de calidad tanto de productos como servicios con una frecuencia más estrecha, con la finalidad de mantener un historial interno mediante el que sea posible la evaluación operacional interna eficiente.

- Es indispensable que se realicen capacitaciones a todo el personal interno de la empresa, ya que de esto depende que el riesgo operacional disminuya en gran magnitud, identificando las principales causas de riesgos operacionales dentro de la institución financiera.
- Es importante que se genere un plan de acción integral que mejore cada uno de los recursos de la institución financiera, tanto internos como externos, de manera que se refleje un crecimiento económico en el Banco.
- La agilidad en la atención al cliente se debe promover de una manera más adecuada, ya que mediante esta técnica se satisface mucho mejor a los clientes y estos se inclinan preferentemente por la institución que brinde los servicios en menor tiempo, para lo cual productos y servicios que el banco brinda deben ser innovadores, de manera que no solamente satisfagan las necesidades de los clientes, sino que sobrepasen sus expectativas.
- Es recomendable mantener y elevar el nivel de seguridad del banco, acogiéndose a los estándares que define la superintendencia de bancos para que la reputación sea excelente y puedan cubrirse las necesidades de los clientes y al mismo tiempo se tenga un buen nivel operacional.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

- **Título:** Plan de acción estratégico de mejora para reducir el riesgo operacional a fin de brindar servicios y productos financieros de calidad.
- **Ejecutora:** Paola Villalba
- **Institución:** Banco de Machala
- **Ubicación:** Calle de Montalvo y Rocafuerte, Ambato-Ecuador
- **Beneficiarios :** Fuentes internas y externas del Banco de Machala
- **Costo:** El costo de esta investigación se presupuesta en \$770 dólares, se adjunta el detalle.

Tabla N°31 Costo de propuesta

CONCEPTO	CANT.	UNIDAD	VALOR
Transporte	20	1	160
Alimentación	15	1	70
Copias	200	1	60
Impresiones	400	1	80
Utiles de Oficina	1	1	200
Varios	1	1	200
			770

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En esta Institucion Financiera es preciso informar la importancia que tiene el establecerse un plan de acción estratégico de mejora para reducir el riesgo operacional a fin de brindar servicios y productos financieros de calidad para el Banco de Machala.

Los índices financieros no son los adecuados, debido a que la calidad de servicios es en forma empírica y mecánica, existe un porcentaje de insatisfacción por parte de los clientes, esto puede llegar a tener un efecto adverso y como consecuencia el riesgo es la probabilidad negativa y esto ocasionaría que este banco no se expanda a nivel nacional.

Se ha creado la posibilidad de ocurrencia de una pérdida financiera esto es producto de ocasionadas fallas financieras e insuficiencia en los procesos financieros y sistemas internos.

Otro riesgo que podría darse es el que se ha creado como consecuencia de que una de las partes del contrato financiero no cumple ni asume sus obligaciones.

El Banco de Machala no cuenta con un método, ni plan, se requiere de una

programación de las inversiones y créditos, por ello la presente investigación propone establecer proyecciones, metas de servicio de calidad, económicas y financieras, tomando en cuenta los medios que se tienen y lo que se requieren para lograrlo, con el objetivo de proponer un nuevo sistema de servicio de calidad que pretende mejorar los procesos, que le permitan alcanzar esta meta.

En nuestra investigación se revisó una tesis aplicada a Banco de Machala Sucursal Loja en el año 2013, para lo cual se analizó la situación actual de la sucursal y se ejecutó un estudio de mercado, finalmente proponiendo un plan estratégico de marketing.

Actualmente no se han realizado proyectos similares a nuestro tema de investigación, por lo cual será muy útil para tomar decisiones y realizar cambios que se apliquen a la sucursal y posteriormente al Banco.

6.3. JUSTIFICACIÓN

La disminución tanto en crédito, cuentas corrientes y de ahorros, como en inversiones por parte de la cartera de clientes que viene enfrentado el Banco de Machala en la ciudad de Ambato, se ha podido evidenciar debido a que no existe una eficiente gestión por parte del personal, debido a que se la ha realizado empíricamente y sin tener un conocimiento preciso sobre la calidad en el servicio, dichas cifras se demuestran en el capítulo IV.

Esta tesis intenta reducir el mayor grado posible del riesgo y así ganar la eficiencia en la calidad del servicio, permitiendo valorar en términos financieros los objetivos y presupuestos monetarios, con los cuales podrán referirse al incremento de la cifra de la inversión y los créditos, este preámbulo de la creación de nuevos servicios, elevaría la cuota financiera y mejoraría la rentabilidad en esta sucursal del Banco de Machala.

Un plan de acción estructurado en función de las necesidades del banco permitirá ampliar el mercado, aumentar clientes, posicionar y estabilizar la sucursal.

Si no se reestructura y controla los procesos de riesgo operativo en los productos y servicios financieros provocará una disminución de créditos, cierre de cuentas, cancelación de pólizas de inversión, etc. perdiendo clientes actuales y potenciales, se reducirá la participación en el mercado que hasta el momento ha ganado y por ende las oportunidades de crecimiento en la zona centro, podría ocasionar hasta el cierre de la sucursal del Banco en la ciudad de Ambato, y perdería en parte la imagen a nivel nacional de la institución.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

- Proponer un plan de acción estratégico de mejora para reducir el riesgo operacional a fin de brindar servicios y productos financieros de calidad.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual administrativa y operativa de la sucursal Ambato del Banco de Machala
- Estructurar el plan de acción estratégico de mejoras en los procesos de productos y servicios financieros de calidad.
- Enlistar los Implicados y sus Indicadores
- Establecer factores internos y externos, misión, visión y FODA.
- Establecer los Problemas y Soluciones Estrategicas

- Elaborar el plan de acción
- Exponer los Estados Financieros y su análisis

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Esta investigación es muy real y factible por su capital económico, puede contar con recursos y técnicas que le permitan a esta institución financiera cubrir este déficit económico, para hacer desarrollar esta propuesta de crecimiento del Banco de Machala.

6.5.1 Factibilidad Económica

La propuesta es factible en el aspecto económico, porque primero es una institución financiera y se requiere implantar un plan estratégico de servicios de calidad con sistemas que garantizará con exactitud y confiabilidad la información financiera, conociendo los objetivos de manera clara y precisa por parte de la gerencia y personal asignado en los diferentes departamentos en ejecución, consiguiendo de esta manera ser más ágiles y eficientes en los procesos, para mejorar la rentabilidad en el Banco de Machala.

6.5.2 Factibilidad Social

El principio fundamental es el crecimiento y confiabilidad que requiere tener esta institución financiera, al importar nuevos productos financieros y el servicio de calidad esto garantizará el bienestar de los clientes externos.

6.5.3 Factibilidad Institucional

La propuesta servirá para fortalecer los lazos de comunicación entre los clientes

internos y externos del “BANCO DE MACHALA SUCURSAL AMBATO”, logrando la confianza de los clientes y el cumplimiento de los objetivos de esta institución.

6.6. FUNDAMENTACIONES

6.6.1. Fundamentación Técnica

Esta investigación se fundamenta en la implantación de un servicio de calidad, lo que ayudaría a que el riesgo se disminuya en la calidad del servicio, ya que está asociado con la inversión y el otorgamiento de crédito a los clientes externos.

Es aplicable la investigación en este Banco porque con los procesos y planes de calidad se podrá lograr la disminución del riesgo financiero.

Se debe incrementar las inversiones, los créditos y con esto los gastos deben disminuir y bajar tanto como sea posible.

Niveles de la Planificación:

- Se determinará los procesos necesarios para obtención de productos financieros que el Banco desea brindar.
- Se establecerá la capacitación necesaria para que cada persona planifique todo al detalle y precise para la ejecución de cada proceso.
- Se estudiará minuciosamente cada area de trabajo y las operaciones establecidas en la fase, eligiéndose las mejores herramientas, determinando la distribución y disposición de los distintos puestos de trabajo, fijándose las operaciones elementales que han de ejecutarse en los mismos.

6.6.2. Fundamentación Teórica

Plan: Su origen etimológico en el vocablo latín planus se puede traducirse como plano, la palabra plan es la consecuencia de una idea, generalmente y en función de lograr una óptima estructura, el plan adopta la forma de un documento escrito en el cual se plasmará dicha idea acompañada de las metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas proyectadas, a seguir en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para alcanzar lo propuesto y que es la motivación del plan, el mismo que se convierte en un recurso escrito en una hoja o tipearlo en la computadora evitaría olvidos, pérdidas u otras cuestiones que atenten contra la continuidad del proyecto.

El plan en una institución financiera se caracteriza por su dinamismo, no es estático y sin movimiento, por el contrario, siempre estará al pendiente y al tanto de las modificaciones que sean necesarias hacerles en función de los resultados que se vayan obteniendo durante el proceso, es decir, un plan es una herramienta útil en la institución financiera, y es viable y rentable la iniciativa que se proponen en el mediano y largo plazo, este plan que sea diseñado en equipo con todos los actores de una institución o empresa evitará gastos innecesarios o pérdidas de tiempo en proyectos que pueden no tener sentido y lo más importante: permite tener controlado el negocio que se quiera hacer respecto del tan temido fracaso.

Elementos de un Plan: Un plan de una empresa cuenta con: caracterizar y diferenciar el producto o servicio que se ofrecerá, el curriculum de los responsables, incluyendo estudios y habilidades de las personas que integrarán la empresa, un análisis del mercado en el cual deberá competir, la operativa con la que contará, la previsión financiera y los mecanismos de inversión.

Aspectos que se debe incluir en plan de una empresa: El plan de una empresa debería contener una referencia suficiente de los siguientes elementos:

- El producto o servicio que se ofrecerá (características diferenciadoras, ventajas competitivas, competencia, etc.)
- Equipo de personas que conforman la empresa (habilidades, experiencia, titulaciones)
- Mercado (búsqueda del nicho de mercado correspondiente, debilidades y fortalezas de nuestros competidores, preferencias del cliente)
- Operativa ordinaria de producción y de gestión (gestión diaria, procesos, tecnología, etc.)
- Previsiones financieras y económicas del negocio (costes, ventas, etc.)
- Mecanismos de financiación puestos en juego. (Doblez, Zúñiga y García, 2008, p.224)

Plan de Acción Estratégico: un escrito para los responsables de una organización (empresarial, institucional,.....) reflejan cual será la estrategia a seguir por su institución o empresa en el medio plazo, por ello un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 a 5 años (por lo general, 3 años).

Existe una variedad de conceptos que suelen utilizarse, pero sin embargo en la vida profesional el plan estratégico, es marcar reglas en el procedimiento de acciones laborales para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en el plan director para su correspondiente administración, un plan estratégico viene hacer cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la empresa, institución u organización. Sí, se habla que es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

El plan de acción estratégico de mejora reduce el riesgo operacional a fin de brindar servicios y productos financieros de calidad.

Riesgo Operacional: El Comité de Basilea define al riesgo operacional como el riesgo de pérdidas resultante de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos. En una visión simplificada, es el riesgo que incurre un banco por su operatoria, que no está ya clasificado como riesgo de crédito o de mercado o los otros ya tradicionales, y que ha cobrado gran notoriedad dada la mayor participación de operatorias tercerizadas, sistemas tecnológicos complejos, productos derivados y estructurados, y una mayor diversidad de negocios financieros.

Gestión de Riesgo de Basilea II, operacional o la administración de riesgos operacionales: Más allá de la definición concreta de riesgo operacional o riesgo operativo, lo importante es que para los bancos al respecto del riesgo operacional, es contar con un proceso de gestión de riesgos operativos o riesgos operacionales; este proceso de análisis de riesgo operacional es el que va a garantizar al banco la buena administración de los riesgos en el marco de los estándares internacionales.

Según, el Comité de Basilea, tanto en los principios básicos para una supervisión bancaria efectiva como en Basilea II, en un adecuado proceso de gestión del riesgo operacional, se entiende por gestión al proceso de identificación, evaluación, seguimiento y control o cobertura del riesgo operacional. Estos cuatro elementos reflejan un enfoque comprehensivo de gestión de riesgos presentes en los Tres Pilares de Basilea II.

Estos cuatro elementos reflejan en enfoque comprehensivo de gestión de riesgos presentes en los Tres Pilares de Basilea II:

- a) **Requerimiento cuantitativo: medida de activos, provisiones, capital, etc:** Todas las entidades bancarias deben tener una provisión técnica mínima con respecto a su exposición crediticia, es decir, que deben disponer de un capital mínimo en caja; por este motivo, según sus características específicas, cada entidad debe someterse a un proceso de estandarización de datos y procesos para ofrecer garantías frente a la exposición, al riesgo operacional, crediticio y de mercado.

El correcto nivel de riesgo viene determinado por variables precisas que dependen de un ecosistema de datos que en muchas ocasiones están dispersos y que pueden verse alterados en cualquier momento. El día a día de la actividad bancaria puede hacer que esos datos se dupliquen, sean inconsistentes, inválidos, incompletos e incluso inexistentes. Para poder hacer el cálculo, es necesario tener controlados los datos y los procesos de los que dependen. La información errónea o incompleta supone una dificultad para el modelo y el análisis de riesgos.

El incumplimiento de estos preceptos supone la aplicación de sanciones y medidas coercitivas, así como el incremento del coeficiente de caja.

- b) **Procesos de supervisión y revisión cualitativa:** La jurisdicción de cada país mantiene un sistema de vigilancia para garantizar que sus bancos cumplen las reglas y requisitos pertinentes a la utilización de las opciones, incluidos cualesquiera; ya sean descuentos, límites y restricciones asociados; este proceso incluye requisitos de información sobre los tipos de datos sus relaciones/dependencias, el modo y frecuencia en la que esta información debe ser facilitada y la forma en que se utilizarían los datos.

Esos países establecen el modo en el que se vigilará la correcta aplicación de las reglas y requerimientos pertinentes por parte de los bancos; esto podrá llevarse a cabo mediante análisis a distancia de la información recabada, encuestas o entrevistas de naturaleza prudencial con los bancos y exámenes in situ conforme sea necesario.

Los supervisores deben contar con herramientas procesales y facultades generales para imponer a los bancos la presentación de informes y el acceso a sus datos. En caso de que éstos incumplan los requerimientos que les son aplicables pueden instalar la emisión de directivas a los bancos, la limitación de actividades financieras, la imposición de sanciones financieras, el aumento del capital del segundo pilar, etc.

c) Transparencia: reporte y publicación: Se establecen recomendaciones en cuanto a la necesidad de que las entidades faciliten información clara sobre su perfil de riesgo, así como sobre las actividades y controles utilizados para mitigar los riesgos asumidos. Es una guía sobre la información que los bancos deben publicar con el fin de dar mayor transparencia a la estructura y suficiencia del capital, y la exposición al riesgo de la institución.

Según, el Comité de Basilea II, los datos usados en esos informes han de ser ciertos, es decir, que una vez la información es pública, los datos deben ser justificables y consistentes.

Entre las lecciones aprendidas de Basilea II, después de haber ejecutado una investigación, es evidente considerar lo siguiente:

- Una base de datos actualizada, controlada por un supervisor, para que verifique de donde viene cada dato/valor y cuál es su destino final, para esto se debe evitar desviaciones, descuadres, duplicidades, etc.
- El tomar decisiones a tiempo se contará con informes cuanto antes, para reportar en tiempo real del estado de los activos, operaciones de crédito y de la situación de los clientes, permitirá identificar incidencias antes de que éstas lleven a las fuentes internas o personal asumir expedientes y sanciones.

- Los reguladores requieren que los bancos adapten sus procesos rápidamente y no atiendan a la idiosincrasia de sus activos, ni a las inversiones realizadas; por eso es importante ser capaz de reaccionar cuanto antes en cuestiones como la gestión eficaz de los datos.
- En cuanto a la calidad de datos debe medirse y reportarse para justificar los informes compilados.
- En cada proceso se debe efectuar una monitorización proactiva de los atributos clave de los productos bancarios, de los clientes y de los procesos asociados.
- La entidad bancaria debe tener una capacidad de reacción y de gestión eficaz de la exposición al riesgo de sus clientes/partners, con el fin de corregir los posibles errores a tiempo.
- A su vez tienen que adaptar su funcionamiento para poder moverse en todo momento al ritmo del regulador, en función de la evolución de la economía y de las especificaciones de cada país. (p. 139).

Hay que tomar en cuenta a todos los documentos y a las mejores prácticas en el Comité de Basilea, y por ende las normativas sobre el riesgo operacional de todos los países avanzados del mundo.

Servicios y productos de calidad:

En el año 2010, la Superintendencia de Bancos y Seguros, publicó el Código de Derechos del usuario Financiero, cuyo objetivo es mejorar aún más la calidad y transparencia de los productos y servicios financieros que recibimos las y los ecuatorianos. Para leer el texto del completo del código visita. (http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=625&vp_tip=1). Esos derechos presentados en dicho código son irrenunciables, lo cual quiere decir que debes

aprovecharlos para conocer mejor a tu institución financiera y tener el mejor recurso de tu lado para tomar decisiones: La información. Saber es poder.

Los derechos que promulga el código son:

1. Derecho a los distintos niveles de educación financiera que le permita al usuario comprender sus derechos y obligaciones en el ámbito financiero.
2. Derecho a la información de productos y servicios financieros. Acceder y recibir directamente información clara, precisa, oportuna, razonable, adecuada, validada, veraz y completa, relacionada con los productos y servicios ofertados por las instituciones del sistema financiero.
3. Derecho a elegir con plena libertad productos y servicios financieros ofertados por las instituciones del sistema financiero legalmente reconocidas en función de los precios, tarifas, gastos, así como los beneficios existentes.
4. Derecho a acceder a productos y servicios financieros.
5. Derecho a obtener productos y servicios financieros de calidad.
6. Derecho a acceder a la información y documentación.
7. Derecho a la protección.
8. Derecho al reclamo por la existencia de cláusulas y/o prácticas abusivas o prohibidas que incluyan y ejecuten las instituciones financieras; y en general de todas aquellas acciones u omisiones que vayan en desmedro de sus derechos”.

Para que estos derechos se cumplan, la Superintendencia de Bancos y Seguros ha dispuesto la figura del Defensor del Cliente quien es una persona al igual que tú que confía su dinero en la Institución Financiera que elegiste y por tanto te podrá ayudar para que tus derechos sean siempre tomados en cuenta.

Sigue confiando en tu Institución Financiera y ejerce con total responsabilidad los derechos que te han sido asignados. (Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, & Código de Derechos del Usuario Financiero 2013).

Matriz de Riesgo:

Una Matriz de riesgo es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una institución financiera, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos, endógenos que engendran estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros, operativos y estratégicos que impactan la misión de la organización.

La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera global el riesgo de una institución. Una matriz es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una institución financiera.

Permite una participación más activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la entidad bancaria.

Es consistente con los modelos de auditoría basados en riesgos ampliamente difundido en las mejores prácticas internacionales (Coso, Coco - Cobit). Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades. Finalmente, una Matriz de Riesgo adecuadamente diseñada y efectivamente implementada se convierte en soporte conceptual y funcional de un efectivo Sistema Integral de Gestión de Riesgos.

Tipos de Riesgo

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO
Caída de la red	Media	Alto
Caída de servicios de producción	Media	Bajo
Extracción, modificación y destrucción de información confidencial	Baja	Alto
Uso inadecuado de las instalaciones	Alta	Media
Ataque de virus informaticos	Alta	Alto
Fuga de información	Media	Alto
Inadecuados controles de acceso lógicos	Baja	Alto
Pérdida de información	Baja	Media
Falta de disponibilidad de aplicaciones críticas	Baja	Alto
Descontrol del personal	Media	Baja

Cuadro N°12 Tipos de riesgo

Fuente: Freezone Technology S.A (2011)

Investigado por: VILLALBA, Paola (2014)

Matriz de Prioridades: Es una técnica muy útil que se puede utilizar con los miembros de su equipo de trabajo o con sus usuarios a efecto de obtener un consenso sobre un tema específico; la matriz le auxiliaría en clasificar problemas o asuntos (usualmente aportados por una tormenta de ideas) en base a un criterio particular que es importante para su organización. De esta manera podrá ver con mayor claridad cuales son los problemas más importantes sobre los que se debe trabajar primero. (<http://erc.msh.org/quality/pstools/psprior2.cfm>)

Su utilidad estriba en que podrá determinar cuál es el problema más importante con su programa o servicio que brinda la empresa, institución, compañía u organización.

Para elaborar la matriz de riesgo, es necesario procesar de la siguiente manera:

- a) Una reunión de trabajo con la fuente interna de la empresa, para llevar a cabo una tormenta de ideas sobre problemas que se tengan con su programa o el servicio que presta.

b) Llenar una matriz de priorización con el grupo o equipo de trabajo, en la primera columna colocar los problemas mencionados en la sesión de tormenta de ideas.

En la reunión de trabajo pueden seleccionar otro tipo de criterios dependiendo de la necesidad, ya sea en un número mínimo o máximo de criterios, tres o cuatro es la cantidad optima para las matrices, si tiene mas de cuatro la matriz se torna difícil de manejar, una manera de reducir el número de criterios consiste en decidir si hay algún criterio que todas las opciones deban cumplir, hay que usarlo primero eliminando algunas. Por ejemplo: los criterios que se usan más comúnmente para eliminar la consideración de posibles problemas incluyen: el problema es demasiado grande o complejo para solucionarlo.

No es factible efectuar cambios en esta área (más allá del control o la autoridad del equipo), falta de interés por parte del personal para trabajar en el problema.

c) Votación.- Se llevaría a cabo una votación entre los miembros del equipo. Cada uno votará tres veces por cada criterio. Cada participante votará entonces un total de nueve veces.

d) Hay que totalizar los votos. Al hacerlo se verá claramente la prioridad de los problemas.

Problema	Frecuencia	Importancia	Factibilidad	Total de puntos

Cuadro N°. 13 Formato matriz

Fuente: Freezone Technology S.A (2011)

Investigado por: VILLALBA, Paola (2014)

Indicadores Financieros Perlas: La información financiera es muy importante para llevar a cabo las operaciones de una institución financiera, porque en base a ella es posible elaborar esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades

de ésta, con el fin de lograr sus objetivos; es así que el análisis e interpretación financiera, a través de indicadores como PERLAS, confiere un modelo como propuesta para mejorar la gestión, siendo PERLAS un sistema de monitoreo financiero eficiente, que evalúa la estructura financiera del balance general tiene un impacto directo en la eficiencia y rentabilidad.

PERLAS es un sistema de monitoreo y supervisión financiera creado para orientar y mejorar la gestión de las instituciones financieras a nivel mundial; hace posible realizar comparaciones entre instituciones similares de un mismo país o entre países.

PERLAS consiste en un conjunto de ratios o indicadores financieros que ayudan a supervisar el desempeño de las instituciones financieras y a normalizar la terminología entre las instituciones, existiendo en total 45 indicadores cuantitativos financieros que faciliten un análisis integral de la situación financiera.

Se recomienda aplicar el sistema de monitoreo PERLAS porque es fácil de usar, es transparente y además orienta estratégicamente, en la toma de decisiones a directivos, gerentes, empleados inspectores. Cada letra de palabra PERLAS mide un área clave de las operaciones de una institución financiera: Protección financiera eficaz, calidad de activos, tasa de Rendimiento y Costos, Liquidez y señales de Crecimiento. Sin embargo, para fines de la presente investigación, se abordará el análisis de la estructura financiera de las áreas del balance general del Banco de Machala S.A, de la ciudad de Ambato.

El sistema PERLAS evalúa activos, pasivos y capital, y recomienda una estructura “ideal” para el sistema del banco, centrándose la estructura financiera en las fuentes y usos de los fondos de la institución, proporcionando información a gerentes, directores y reguladores a través del tiempo y permitiéndoles observar la evolución de los mismos. Por tanto, la estructura financiera requiere un manejo cuidadoso en vista de que siempre esta cambiando.

6.7. METODOLOGIA Y MODELO OPERATIVO

Plan de Acción (Método Operativo)

#	PROCESO	OBJETIVO	METAS	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
1	DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DEL BANCO	Enlistar los Implicados y sus Indicadores	Medir el desempeño de cada área	Cuadro comparativo donde se exponen los factores	Humanos Financieros	Gerente Jefe Operativo	30 días
		Establecer factores internos y externos	Tomar decisiones en base a la influencia de los factores	Implementación de un nuevo y adecuado sistema de acción.	Humanos Financieros	Gerente Jefe de crédito	40 días
		Elaborar la Mision, Vision, y FODA	Incrementar la calidad en el servicio, mejorando la atención a los clientes internos y externos	Incentivar y capacitación a los colaboradores, para que se sientan parte del BM	Humanos	Gerente Jefe de crédito	20 días
2	ESTRUCTURAR EL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO DE MEJORAS EN LOS PROCESOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS DE CALIDAD	Establecer los problemas y soluciones estratégicas	Solucionar las falencias de cada proceso, en cada producto y servicios ofertado.	Reuniones con cada departamento.	Humanos	Gerente Jefe de crédito	60 días
		Crear los objetivos estratégicos	Establecer objetivos que midan las mejoras y los cambios propuestos	Presentar los objetivos para la revisión	Humanos Financieros	Gerente Todo el personal	60 días
		Elaborar el plan de acción	Debida segregación de funciones y personal capacitado para realizarlas	Presentar plan de acción de cada funcionario	Humanos Financieros	Gerente Todo el personal	60 días

Cuadro N°. 14 Plan de Acción
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

6.7.1 Diagnóstico de la Situación Actual del Banco de Machala

El Estado Ecuatoriano, es un país que cuenta con 14.4 millones de habitantes aproximadamente, dividido en todas las provincias, cada una de ellas con sus gobiernos locales y seccionales, la mayor concentración de la población se encuentra localizada en las ciudades de Quito con 2.5 millones de habitantes y Guayaquil con 1.8 millones de habitantes que se identifican como polos de desarrollo productivo y motores económicos del país, las demás provincias tienen poblaciones inferiores a 1 millón de habitantes.

La producción del país está centrada en el sector agrícola, agro-industrial, minero, en pequeña escala la industria media, considerándose como un sector importante al turismo, artesanías y la tradicional industria (camarón, flores, banano, cacao, etc.).

La principal fuente de ingreso financiero es por la producción y venta de petróleo en los mercados internacionales, constituyéndose en el 33% del presupuesto general del estado, la producción y venta del banano ecuatoriano en los mercados internacionales es un rubro importante para el país que se refleja en la balanza de pagos como la principal variable a considerar, la producción tradicional como el camarón y flores se han convertido en fuente de ingresos creciente del país.

El sistema de gobierno está constituido por un presidente y vicepresidente electos en votaciones, una Asamblea integrada por Asambleístas, quienes se encargan de legislar el país y el ejecutivo en aplicar dichas consideraciones, enmiendas o nuevas leyes que se emitan, para regular el sistema político legal, social y económico.

El Sistema Financiero Nacional, se encuentra regulado por la SúperIntendencia de Bancos y Seguros, que actúa como organismo controlador, actualmente compiten en el mercado 21 bancos privados, considerándose al Banco de Machala uno de

los medianos que se ubica en la mitad de la clasificación de bancos cuando se analiza variables como liquidez, eficiencia, rentabilidad, calidad de servicios.

Banco de Machala, es una institución que inicia sus operaciones, previa la autorización de la Superintendencia de Bancos con fecha 27 de mayo de 1962 y certificado de autorización de operar en el Ecuador con fecha de 27 de Junio del mismo año, política inicial de operar en el mercado ecuatoriano con línea de créditos, orientada al segmento medio de la población económicamente activa del país, segmento que no era atendido en forma generalizada por las instituciones del sistema financiero nacional.

Para atender el segmento de mercado objetivo, el Banco de Machala, cuenta con recursos humanos especializados en la venta de productos financieros como su principal argumento de penetración en el mercado; políticas definidas para concesión de créditos de consumo, pymes y micro con pautas y parámetros definidos que permiten la evaluación y calificación objetiva de los créditos concedidos, cuenta además con un sistema computarizado diseñado para atender los requerimientos inmediatos de nuestro clientes, convirtiendo a la agilidad de concesión del crédito como un instrumento de posicionamiento del producto.

Durante este corto período de tiempo en que el Banco de Machala tiene presencia en el mercado financiero ecuatoriano, esta posesionando su imagen como una institución líder en el crédito de consumo. Es una institución a la que ya se le considera como una entidad que presta dinero a los trabajadores en la relación de dependencia, con mínimo de un año de trabajo y un salario básico, así como también a aquellos que poseen negocios pequeños, y como objetivo de este año captar créditos productivos pymes.

6.7.1.1 Implicados

Listado de Implicados y sus indicadores por los cuales se miden el desempeño del Banco de Machala.

IMPLICADOS	CRITERIOS O INDICADORES
<p>Accionistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de distribución de dividendos • Políticas de Salarios • Políticas de estabilidad laboral • Políticas de inversión en activos • Políticas de apertura de oficinas y niveles de crecimiento • Liderazgo de los productos y servicios • Innovación • Las decisiones de los accionistas influyen en las directrices de la cartera, créditos, provisiones, ventas, etc. • Influencia sobre el segmento al cual nos dirigimos • Nivel de salarios • Negocio rentable • Riesgo medios • Buen nombre (imagen) en el mercado • Eficiencia • Apego a la Ley • Cooperación y lealtad • Retroalimentación • Presupuesto de cada oficina • Orientación de segmentos de mercado
<p>Gerencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo (recursos humanos y físicos) • Estabilidad laboral, salarios • Generador y priorizado de requerimientos

O&M	<ul style="list-style-type: none"> • Factibilidad de productos e implementación
Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones tecnológicas
Usuarios Finales	<ul style="list-style-type: none"> • Generan requerimientos
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Política fiscal • Política Monetaria • Política Salarial • Medidas Financieras • Estabilidad • Cumplimiento de la ley • Autosuficiencia • Fuente de trabajo • Corporación con planes de gobierno • Caída de las barreras aduaneras
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Dotación inmediata • Rapidez en el pago • Calidad de servicio • Garantías de las compras • Costo de mantenimiento del stock • Captadores • Consistencia de compras • Solidez

	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Servicio ágil • Atención personal • Captaciones.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Productos atractivos • Cuotas de pago altas • Plazo máximo adecuado • Calidad de productos y servicio+precio= valor • Factibilidad de compras y recompra • Actividad de uso • Accesibilidad • Posicionamiento • Puntualidad y rentabilidad del producto • Atender su necesidad de recursos • Aceptación de los productos del Banco • Los clientes influyen directamente sobre la empresa en vista de que son los destinatarios del producto que corresponde a otro segmento de mercados, se comienza a tener problemas de distinta índole (productos alternativos, costo del producto cumplimiento del compromiso adquirido, etc.)
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de servicios de los bancos tradicionales al segmento de consumo. • Nuevos productos • Tasas de competencia del crédito • Recursos humanos calificados

	<ul style="list-style-type: none"> • Buena competencia • Innovación • Imagen • Agilidad • Condiciones del mercado • Mejora de tecnología • Respecto al precio, no existe mayores variaciones y la estructura de la cartera tanto vigente como vencida es similar. Innovaciones respecto al producto no existe muchas, en algunos casos se enfrenta al multicanal.
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Valores, creencias y costumbres • Desempleo • Enseñanza para convivir con nuevos productos y servicios • Principales asociaciones, cámaras • En función de la población se han establecido agencias y sucursales • Tipo de créditos (artesanos, jubilados, dependientes, profesionales) de acuerdo a cada plaza. • Integración de gremios a participar de los servicios del banco.
Organismos de Control	<ul style="list-style-type: none"> • Información de productos al consumidor • Reglas claras, Superintendencia de Bancos y Seguros
Grupos de Interés Especial	<ul style="list-style-type: none"> • Dependientes laborables

	<ul style="list-style-type: none"> • Jubilados • Profesionales • Montepío • Artesanos • Comerciantes • Familia (equilibrio de trabajo, ingresos, actividades)
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de marca • Liderazgo de productos y servicios • Buen salario • Capacitación • Objetivos claros • Reconocimiento • Comunicación • Profesionalidad • Eficacia

Cuadro N°. 15. Listado de Implicados y sus indicadores
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Toda esta lista de Implicados actúan alrededor del Banco de Machala, ya sea en una forma favorable o desfavorable.

6.7.1.2 Análisis Externo

Identificación de los factores claves del Macro entorno

Macro entorno

FACTORES Y SUS DIMENSIONES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
Dimensión Económica (E)			
E.1 Inflación	Ascendente 3.06%	Descapitalización Capacidad adquisitiva	Competidores, Clientes Trabajadores Gobiernos
E2. Crecimiento Económico.	Crecimiento, aumento de garantías	El banco debe aprovechar que el gobierno está apoyando a la industria Ecuatoriana, para facilitar los créditos de inversión	Gobierno Clientes Competidores Trabajadores
E3. Política Monetaria	Participación activa en el mercado financiera	Incertidumbre, toma de decisiones a corto plazo	Gobierno Competidores
E4. Tasa de Interés	Variable	Nivel de ingresos	Competencia Accionistas Trabajadores
E5. Reserva Monetaria	Variable	Liquidez	Gobierno Competencia
E6. Política Fiscal	En transición	Ajuste de balance	Gobierno

Dimensión Política- Legal(P)			
P1. Estabilidad de Gobierno	Estable	Seguridad en proyecciones a largo plazo	Gobierno
P2. Legislación y Reglamento	Recientes cambios actuales	Proteger ante vacíos legales que le afecten	Gobierno
P3. Políticas de Financiamientos de los sectores	Definidos pero sin promoción	Mayor competencia en el sector objetivo	Gobierno Competencia
P4. Sistema de partidos políticos	Incierto	Inestabilidad en políticas a largo plazo	Cientes Competidores
P5. Políticas Salarial	Variable	Desajuste. presupuestario	Gobierno Trabajadores
P6. Apertura de Fronteras para la inversión extranjera	Definido, eliminación de barreras de entradas al sector financiero	Aumento de la competencia. Excelencia y agilidad en el servicio. Ofrecer mayores servicios financieros. Diseño de nuevos productos	Gobierno Competencia Trabajadores
Dimensión Socio-Cultura (S)			
S1. Valores	Definidos	Adaptaciones a los valores definidos por la sociedad y	Comunidad

		establecer procedimientos acordes	
S2. Costumbres	Tradiciones	Adaptar políticas que exploten las tradiciones financiera	Comunidad Accionistas
S3. Instrucción	Especialización	Mejor desarrollo organización, trabajo en equipo	Comunidad Competencia
Dimensión Tecnológica (T)			
C1. Competidores	Produbanco Procredit Banco del Pichincha	Ventas menores Dificultad en la contratación de asesores de crédito Definición de nuevos segmentos Alternativas de nuevos productos	Competencia Trabajadores
C2. Productos Sustitutivo	No se innova	Falta de competencia en el sector, para la implantación de nuevos servicios o productos	Competencia
C3. Crecimiento estable de la demanda	Segmento definidos, que conoce nuestro producto	Refuerzo de asesores de crédito	Comunidad

Cuadro N°. 16 Factores claves del Macroentorno
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Al revisar el análisis externo se puede determinar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno, hemos distinguido situaciones que pueden ser controladas por el Banco de Machala mediante una acción social y de carácter socio-económico que se hallan fuera de control.

6.7.1.2.1. Factores Estratégicos Externos

Para poder determinar los factores Estratégicos Externos que posee el Banco de Machala, utilizaremos la matriz de Prioridades.

Para esto se tomó como base el cuadro anterior y se ubica los distintos factores en el cuadrante que corresponda. Se debe recordar que cada factor posee un código que facilita el manejo de la matriz.

Para poder saber cuál es el cuadrante que corresponde a cada código, hay que recordar la pregunta combinada planteada: ¿Cuan probable es que siga ocurriendo en el futuro y de ocurrir cuan probable es que haga impacto en el banco?

Matriz de Prioridades del Macroentorno

ALTA PROBALIDAD DE IMPACTO	E1	E2	S1
	E4	P3	S2
	E5	C3	S3
	P5		
	P6		
	T1		
	C1		
	C2		
MEDIA PROBALIDAD DE IMPACTO		E3	
		PI	
		P2	

BAJA PROBABILIDAD DE IMPACTO			P4
	ALTA PROBABILIDAD OCURRENCIA	MEDIA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	BAJA PROBABILIDAD DE OCURRENC.

Cuadro N°. 17 Matriz de prioridades del macroentorno
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Como se puede observar los códigos: E1, E4, E5, P5, P6, T1, C1 y C2 se encuentran en los cuadrantes de alta prioridad, lo que significa que estos factores califican para ser considerados Factores Estratégicos del Banco de Machala.

6.7.1.2.2 Perfil Estratégico Externo

FACTOR	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	GRAN AMENA	AMENAZA	E	OPORTUNID	GRAN OPORT.
E1. Inflación					
E2. Recesion Económica					
E3. Tasa de Interes					
E5. Reserva Monetaria					
P3. Política de Financiam.					
P5. Políticas salariales					
P6. Eliminac.barreras invers.					
T1. Uso de Software compet.					
C1. Competidores					
C2. Product.Sustitutivos					
C3. Crecimiento estable d.					

Cuadro N°. 18 Perfil Estratégico Externo
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Al analizar los factores externos del Banco Machala, se puede identificar las grandes amenazas que se vislumbran en el futuro como son la políticas salariales, políticas de financiamiento, eliminación barreras inversión, etc. De la misma

manera se puede identificar y aprovechar la oportunidad de crecimiento de la demanda que presenta el Banco de Machala.

Vale la pena señalar que para algunas empresas constituyen problemas graves, para otras es una oportunidad.

6.7.1.3 Análisis Interno

Identificación de Factores Claves del Internos

FACTORES Y SUS FUNCIONES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN EL BANCO	IMPLICADOS
Función Servicio (S)			
S1 Falta de Profesionalismo	Falta enfocarse en la funciones determinadas	Al crear ese servicio, pone en riesgo, la perdida de los cliente	Servicio al Cliente Cajero Inversiones Jefe de Crédito
S2 Brindan un trato con amabilidad	Saludan., sonrían todo el tiempo	Cliente sale satisfecho el cliente	Servicio al Cliente Cajero
S3 Instalaciones	Las personas están paradas a la espera de su turno	Perdidas de cliente	Seguridad Gerente Jefe de Operaciones
S4 Información y Transparencia	Si poseen el conocimiento necesario en todas áreas señorita de servicio	La confiabilidad de los clientes	Servicio al Cliente Cajeros
S5 No existe la Eficiencia y Fiabilidad	El personal al tener los conocimientos necesarios pierde la eficiencia y fiabilidad	Disminución de servicios y satisfacción a los clientes	Gerente Jefe de Operación Servicio al Clientes Cajeros

S6 Cajeros y Funcionamiento Equipos	Falta de capacitación y de un departamento de sistemas	Demora en su atención, retraso en el tiempo de atención al cliente	Gerente Jefe de operación Servicio al Cliente Cajeros
S7 Falta de Flexibilidad	Personal no busca solución ante los problemas	Banco quiere la solución	Jefe de Operaciones Servicio al Cliente Jefe de Crédito – Cobra Cajero
Función de Marketing (M)			
M1 Falta de Estudios de Mercado	No permite identificar nuevos segmentos, ni nichos de mercado	No se presentan productos innovadores para los sectores o segmentos nuevos	Gerencia, Marketing
M2 Falta de promoción y publicidad	La promoción por medios de publicidad es mínima no se conoce los segmentos a quienes están dirigidos	No permite obtener mayores ingresos o realizar mayores captaciones para obtener liquidez.	Gerencia Marketing Gerencia del Area
M3 Oferta de producto limitado	Estable en el mercado actual	Generador de liquidez y rentabilidad	Gerencia Marketing
M4 Investigación y diversificación de productos	Estudios en fase de estudio y aplicación, créditos hipotecarios	Mayor proyección en el mercado financiero	Gerencia Marketing Clientes
M5 Posicionamiento de imagen y productos	Se está cambiando la imagen	El banco es más conocido, genera mayor confianza para el inversionista, permite una mayor colocación de productos	Gerencia Recursos Humano Marketing
M6 Falta de mayor entrenamiento al personal de atención al cliente	Deficiente, falta mayor conocimiento	No permite tener una primera imagen que beneficie.	Gerencia RRHH Marketing

Funcion de Ventas(V)			
V1 Falta de comparación de costos con la competencia	Se inició la comparación con los competidores actuales	Permite identificar política para apropiarnos del mercado y hacerlo mas dinamico	Gerencia Marketing Jefe de Crédito
V2 Mayor conocimiento de costo con la competencia	Asesores de Crédito sin conocimientos de técnicas de ventas	Perjudica la imagen del Banco, no permite que el mercado se amplíe	Gerencia RRHH Jefe de Crédito
V3 Estructura Salarial Competitiva	Salarios y bonificación competitivas en el sector financiero	Ventaja de atraer asesores de crédito con experiencia	Gerencia Marketing
V4 Alta rotación de personal	Estable	Beneficien la promoción y oferta de productos.	RRHH
Función de Recursos Humanos (R)			
R1 Técnicas de selección y contratación definidas	Estructura definida que permite anuncios, base de datos, referidos, competencia	Las personas que se vincula son las calificadas y las que requiere de acuerdo a perfiles predeterminados.	Gerencia RRHH Personal Banco Competencia
R2 Falta de Beneficios adicionales	Beneficios mínimos	Desarrollo del sentido de pertenencia a la institución	Gerencia RRHH
Función de Crédito (C)			
C1 Estructura departamental definida	Estable	Mayor operatividad y agilidad en la concesión de créditos	Gerencia Jefe de Crédito
C2 Políticas Flexibles	Variables, adaptables a las necesidades de los clientes	Permite obtener un mayor control sobre las condiciones variables de nuestros clientes	Gerencia Jefe de Crédito- Riesgo
Función de Finanzas (F)			
F1 Conocimiento del mercado financiero	Vulnerable	Permite proyectar imagen de solvencia, liquidez, seguridad	Gerencia
F2 Falta de mayor actividad en el mercado financiero	Falta de oferta de nuevos productos	Asegurar el retorno inmediato, permite un manejo flexible de la liquidez	Cliente Gerencia Jefe de Crédito

Cuadro N°. 19 Factores claves Internos
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Los Factores Internos del Banco de Machala que figuran en la lista de puntos débiles y fuertes, es el resultado de las opiniones de los ejecutivos y de la gente

que trabaja en el banco, ya que estos son quienes determinan el éxito de la institución.

6.7.1.3.1. Factores Estratégicos Internos

Para poder determinar los factores Estratégicos internos del Banco de Machala, utilizaremos la Matriz de Prioridades. Para esto tomamos como base el cuadro anterior y procedemos a ubicar los distintos factores en el cuadrante que corresponda, se procede en igual manera tal como se los hizo en los Factores Externos.

Matriz de Prioridades

ALTA PROBABILIDAD IMPACTO	F1 M1 M4 S1	V2 MS V3 F2 M2 M3 F1	
MEDIA PROBABILIDAD DE IMPACTO	V6 C2 R2	V1 M6	
BAJA PROBABILIDAD DE IMPACTO			
	ALTA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	MEDIA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	BAJA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

Cuadro N°. 20 Matriz de Prioridades
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Como se puede observar los códigos: F1, M1 y M4 se encuentran en los cuadrantes de alta prioridad, lo que significa que estos factores califican para ser considerado como Factores Estratégicos Internos del Banco de Machala.

FACTOR	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	GRAN AMENAZA	AMENAZA	E	OPORTUN.	GRAN OPORT.
M1. Servicio					
M4. Investiga. Y diversif. De produce					
F1. Conocimiento del mercado					
M2. Falta de Publicidad					
M3. Oferta de productos limitado					
V2. Mayor conocim. de ventajas de prod.					
V3. Estructira salarial competitiva					
R1. Tecnicas de seleccion y contrat. Defin.					
F2. Falta de mayor competitividad mercado					
R2. Falta de beneficios adicionales					
C2. Politicas Flexibles					

Cuadro N°. 21 Perfil estratégico Interno
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

6.7.1.3.2 Perfil Estratégico Interno

Al analizar los Factores Internos del Banco de Machala, podemos ver las grandes amenazas como: Falta de estudios en el mercado, conocimiento del mercado financiero, falta de mayor acometividad en el mercado financiero, afectan al cumplimiento de los objetos del banco. Se pueden enfrentar estas amenazas aprovechando al máximo las oportunidades como: la estructura salarial competitiva, las técnicas de selección y contratación definidas y políticas flexibles.

6.7.1.3.3. Sistema de valor en la Elección

De acuerdo a una encuesta realizada a 80 personas se determinó, y la valoración para cada pregunta es de acuerdo:

1=malo

5= Satisfacción

Amabilidad-Buen trato	2.4
Profesionalismo	2.5
Rapidez diligencia	3.1
Flexibilidad	2.8
Eficiencia en la mecanización	3.3
Precios	2.4
Solvencia	3.7
Reputación	3.5
Proximidad	2.7
Funcionamiento de cajero y equipos	3.2
Variedad de los productos	2.4
Imagen de los productos y servicios	2.1
	34.10

Tabla N°. 32 Sistema de valor en la elección
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Se representa que 56.83% está satisfecho con los servicios que otorga el banco.

Gráfico del Sistema de valores

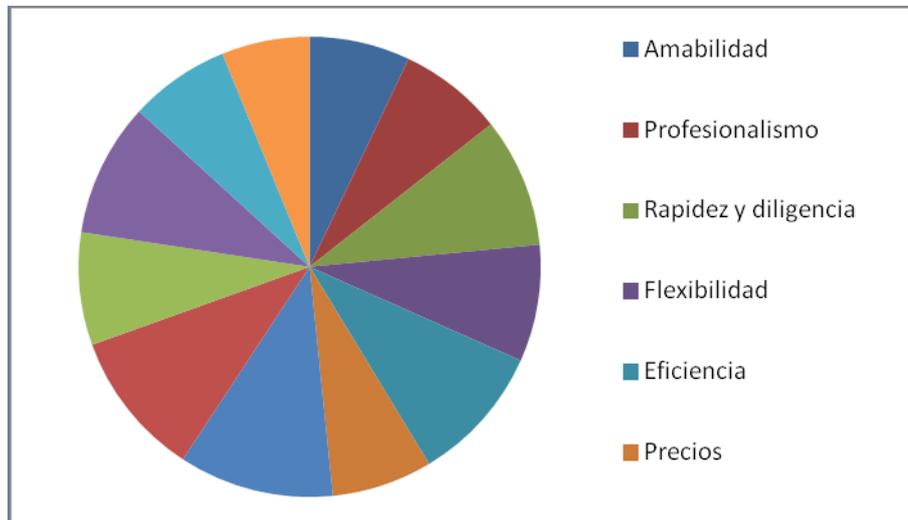


Gráfico N°43 . Sistema de valores
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

- Dos de cada cinco clientes se quejó y manifestó intenciones de desertar del banco.
- Hubo personas que ya desertaron del banco.
- Existen clientes que tienen sus cuentas en otros bancos, creando una fidelidad compartida.

6.7.2 Misión

La Misión del Banco de Machala es mejorar la calidad de vida de nuestros clientes externos e internos y acompañarles en su crecimiento, ofreciendo productos y servicios financieros eficientes con la mejor tecnología y recurso humano calificado, minimizando el riesgo y maximizando la rentabilidad.

6.7.3 Visión

La Visión del Banco de Machala es la ser los líderes de la banca ofreciendo productos innovadores y de la más alta calidad, con una cobertura a nivel nacional.

6.7.4 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A)

6.7.4.1. Fortalezas

Podemos anotar que las fortalezas que posee son:

- Comisiones y premios, complementarios al sueldo, mejores que la competencia.
- Agilidad, créditos en 72 horas.
- Generador de empleo bien remunerado.
- Atención personalizada.
- Horarios de atención ininterrumpida.
- Flexibilidad, adaptación.
- Capacidad de fondeo.
- Información Transparente

6.7.4.2. Oportunidades

El Banco de Machala cuenta con las siguientes oportunidades:

- Agilidad en la ejecución de nuevos proyectos y productos.
- Moratoria de bancos.
- Anticiparse a la competencia.

- Lanzamiento de nuevos productos (Crédito Hipotecario, Factoring Crédito Prendario, Cobranza para otras Instituciones).
- Cobertura a nivel nacional, apertura de nuevas agencias.
- Segmento de los comerciantes.
- Segmento de mercado creciente.

6.7.4.3 Debilidades

Las debilidades que se ha visto son las siguientes:

- Tecnología no es de punta
- Mono producto
- Falta de asesores calificados
- Tasas de interés
- Alta tasa de rotación de personal
- Imagen deteriorada
- Bajo perfil de empleados
- Falta de políticas salariales y administrativas (representación, residencia, bono de vacaciones, políticas de ascensos, promociones, almuerzo, servicio médico, comisariatos).
- Procesos manuales excesivos
- Falta de un plan de capacitación e inducción del personal.

6.7.4.4 Amenazas

Las amenazas que se detectó son las siguientes:

- Banca tradicional
- Las grandes cadenas comerciales que brindan créditos directos.
- Tasa de interés más baja
- Recursos humanos tendidos por la competencia
- Entorno macroeconómico del País.

6.7.5. Problemas y Soluciones Estratégicos

6.7.5.1. Problema Estratégico

Si se mantienen las amenazas, crecimiento de la Banca tradicional, la tasa de interés más baja de la competencia.

Considerando la alta rotación de personal, la falta de políticas salariales y administrativas, la imagen del Banco de Machala.

A pesar de disponer de las fortalezas, como la tecnología de punta, agilidad en la concesión del crédito (72 horas), horario atención ininterrumpido, atención personalizada, flexibilidad, adaptabilidad.

No se logrará aprovechar las oportunidades de un segmento de mercado creciente, lanzamientos de nuevos productos.

6.7.5.2. Solución Estratégica

Es necesario aprovechar las fortalezas, como la tecnología de punta, agilidad en la concesión de créditos (72 horas), horario de atención ininterrumpido, atención personalizada, flexibilidad.

Para maximizar la utilización de oportunidades, de un segmento de mercado creciente, el lanzamiento de nuevos productos.

Reduciendo las amenazas la tasa de interés más baja de la competencia.

Posibilitando la matización de las debilidades, como la falta de personal calificados, alta rotación del personal, la falta de políticas salariales y administrativas, la imagen del Banco de Machala.

6.7.6. Objetivo Estratégicos y Estrategias

Objetivo 1:

Calidad en el Servicio

Mejorar la calidad del servicio

Implementar gestiones de calidad en el servicio

Implementar un sistema de mejoramiento continuo Empowerment

Satisfacer las necesidades y demandas de los clientes.

Buscar nuevos clientes

Estrategias

- Compromiso de satisfacción a los clientes, satisfacerlos.
- Consolidar a los clientes con el Banco.
- Diseñar acciones específicas de mejora en el servicio
- Proponer un sistema de fidelidad de los clientes
- Capacitar al personal en calidad en el servicio
- Poner un buzón de sugerencias y atención
- Ampliación de los mercados para los créditos
- Motivar a los empleados, para ellos tengan una buena actitud.
- Exactitud y claridad de comunicaciones con los clientes
- Suficiente nivel de personal y equipamientos informáticos, para satisfacción de los clientes.

Objetivo 2:

Crecimiento y Participación de Mercado

Aumentar el volumen de negocios, medido como número de clientes y saldo, tanto en colocaciones como captaciones.

Las metas específicas del Banco de Machala, serán crecer en saldos al menos a la tasa de crecimiento promedio de la industria de consumo del Ecuador, teniendo como mínimo la tasa de inflación del periodo.

En cuanto a la participación de mercado, el Banco de Machala pretende posicionarse como líder en la banca de consumo del Ecuador.

Estrategias

- Desarrollo de nuevos productos de colocaciones (Crédito Hipotecario, Prendario, Factoring, Compra de Cartera).
- Ampliación de los mercados para los créditos.
- Ampliación de las coberturas geográficas de atención de clientes, mediante la apertura de nuevas agencias, generación de unidades automatizadas de negocios y utilización del concepto de ventanilla de servicios, en los centros comerciales.
- Mantener las tasas pasivas atractivas para el pequeño y mediano inversionista.

Potenciar el trabajo del ejecutivo de inversión en terrenos, tendiendo a lograr convenio de ahorro e inversión con sindicato y otros organismos públicos y privados.

Objetivo 3:

Fidelidad de los Clientes

Aumentar la tasa de clientes de colocaciones y captaciones.

Específicamente, el Banco de Machala, pretende lograr un nivel de renovación de créditos de al menos un 75% y de pérdida efectiva de clientes- medido en el plazo de un año menor 15% incluidos los castigos por la empresa.

En el área de captaciones, se pretende lograr una tasa de renovación de depósito del 85% en el producto a plazo.

Estrategias

- Fortalecer la atención personalizada en todos los servicios del banco, con personal entrenado y capacitado dispuesto a ofrecer un servicio de excelencia.
- Crear, innovar, desarrollar productos atractivos para los inversionistas y segmento de consumo.
- Potenciar la imagen institucional del banco especialmente en el primer contacto de negocio.
- Implementar políticas de desarrollo y promoción del personal al interior del banco, basado en el concepto de calidad total.
- Automatizar el total de las operaciones comerciales y de apoyo, que permita generar una ventaja competitiva.

Objetivo 4:

Minimizar el Nivel de Riesgo Total de la Empresa

Minimizar el riesgo de la cartera de colocaciones, el riesgo financiero y el riesgo operacional del Banco de Machala.

La meta de riesgo de cartera es mantener una tasa anual de pérdida de colocaciones no superior al 10% de los activos productivos promedio del ejercicio.

En termino de captaciones, las metas específicas requieren mantener una posición de liquidez suficiente para cubrir un mes de vencimiento, un nivel de captaciones por unidad de negocio capaz de financiar las colocaciones del mismo, un flujo de vencimientos compatible con los plazos promedio de las colocaciones y un nivel de diversificación que permita mantener una relación sobre el 75% en financiamiento de público.

En riesgo operacional, el Banco de Machala, debe mantener sistemas que le permitan ofrecer servicios en forma continua, en todas sus líneas de negocio y de servicio, tanto internos como externos.

Estrategias

- Capacitar a todo el personal e incentivar sobre la calidad en el servicio
- Implementar sistemas automatizados de selección y mantenimiento de clientes.
- Automatizar totalmente los procesos operativos.
- Implementar sistemas automatizados de control de “portafolios” de inversión.
- Disponer una base de datos externa de información complementaria para apoyo del proceso crediticio y de cobranza.

- Implementar productos que permitan transferir el riesgo de la colocación.
- Estructurar sistemas de rentas e incentivos, que incluyan la variable de riesgo, tanto operativo de colocaciones como para captaciones.
- Implementar sistemas de Control de gestión evaluación y proyección del riesgo.
- Mantener un sistema operacional alternativo de respaldo en cada área de riesgo del Banco de Machala.

6.7.7. Factores de Calidad en el Servicio

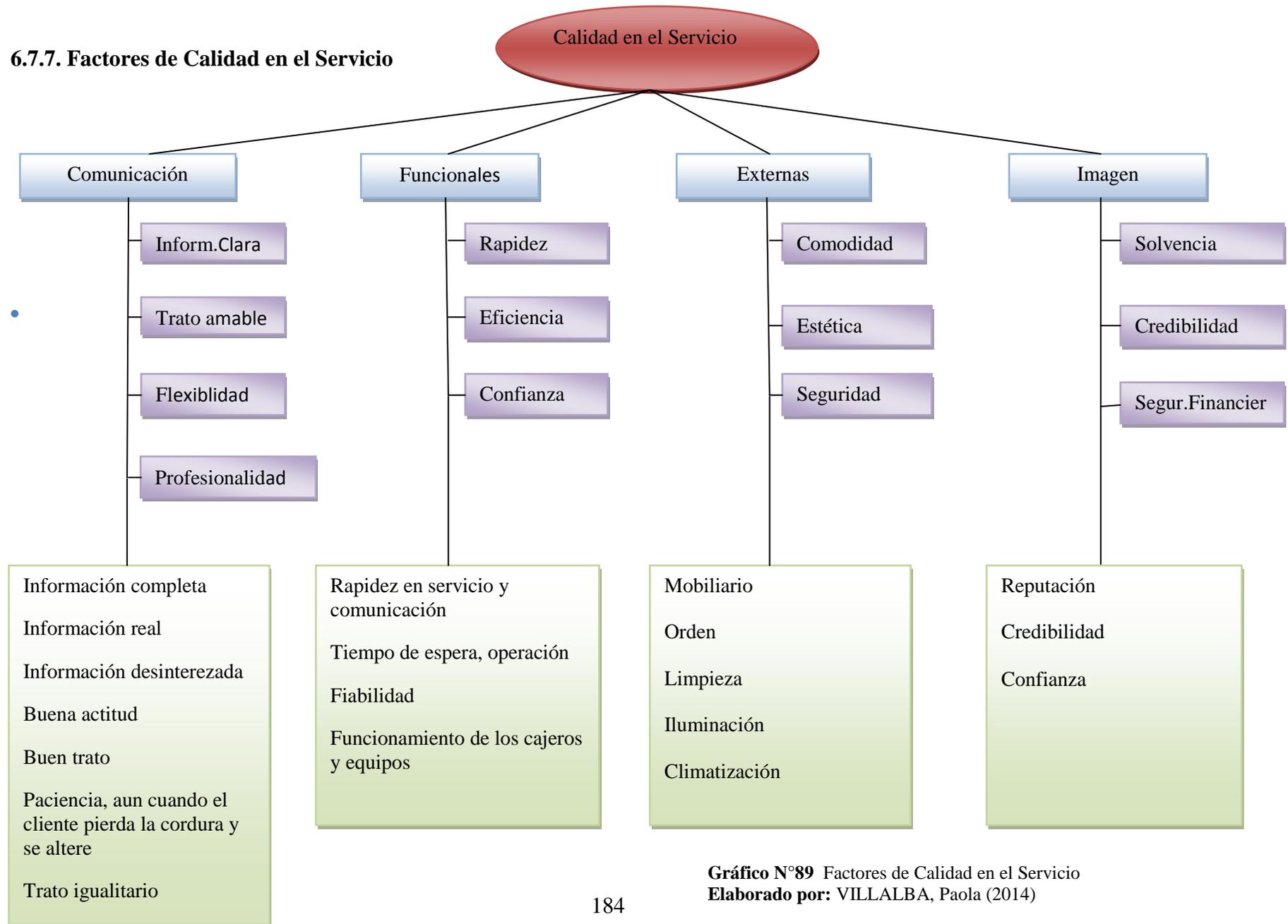


Gráfico N°89 Factores de Calidad en el Servicio
 Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

6.7.8. Riesgo Operacional

Riesgo operacional es aquel que puede provocar pérdidas debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas y como consecuencia de acontecimiento externos. Incluye riesgo legal y estratégico.

Este riesgo es propio de actividades, productos, sistemas y procesos (fraudes internos, tecnológicos, recursos humanos, prácticas comerciales, desastres, proveedores)

6.7.8.1 Riesgo de Aprobación de nuevos Productos y Servicios

Su labor enmarcada dentro de una mejora continua de la fase de admisión de riesgo operacional, procedimiento para la aprobación de nuevos productos y servicios de calidad, esto se profundiza en la integración de la gestión de riesgo operacional en el día del banco mediante la aprobación de nuevos negocios, productos y servicios como son:

- Mediante comités para unificar la visión global de los nuevos productos y servicios en las áreas de negocio geográficas.
- Definir etapas y tareas de los procesos de aprobación y sus responsables.
- Su fortalecimiento haciendo un seguimiento de los nuevos productos y servicios
- Su aprobación.
- Un rol protagonista de la función del riesgo operacional, como coordinador y garante de la aplicación de los criterios y procesos, con los diferentes especialistas que tomaran las decisiones.

6.7.8.2. Organigrama Banco de Machala

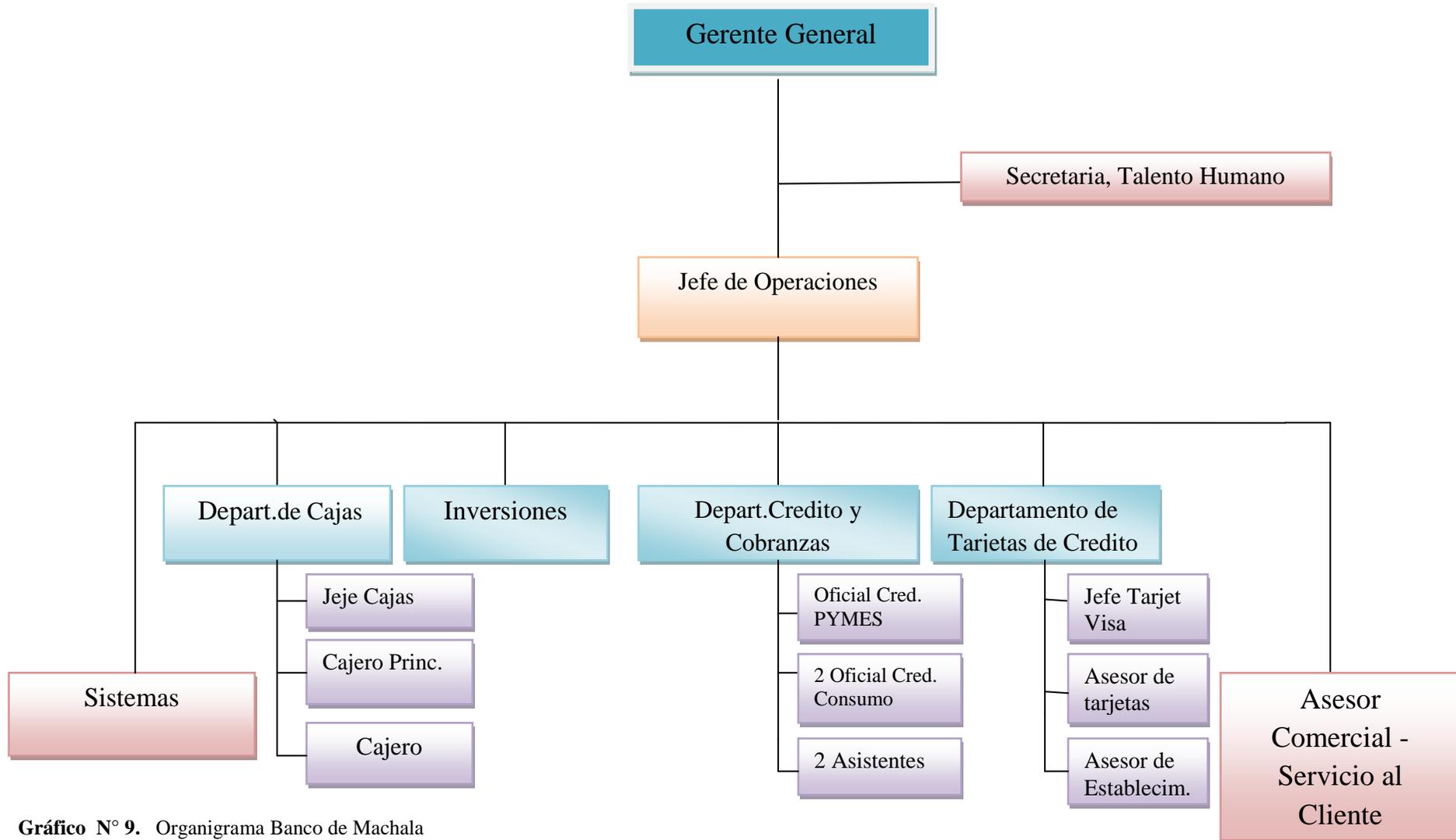


Gráfico N° 9. Organigrama Banco de Machala
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

6.7.8.3. Plan de Acción para el Banco de Machala S.A. Ambato

Cargo Gerente Sucursal Ambato

Cuadro N°.22 Plan de acción

OBJETIVOS	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Objetivo 1 Incremento periódico de inversiones y créditos del 25%	Crecimiento Participación en mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar y entrenar a nuevos asesores de crédito. 2. Identificación y visita de nuevo segmentos de clientes. 3. Motivar y capacitar al personal existente en créditos. 4. Canalizar toda la información posible a esta área, ya que son parte importante del banco 	Gerente	<p>Mayor posicionamiento en el mercado de consumo.</p> <p>Aumento en las inversiones.</p> <p>Mejor ambiente de trabajo, cordialidad y respeto entre empleados.</p> <p>Conocimiento de los productos que ofertan en el mercado</p>
Objetivo 2 Mantener un 25 % sobre las metas`	Crecimiento participación en el mercado. Fidelización de los clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de visitas potenciales a clientes. 2. Segmentar el mercado de captaciones (empresas públicas-privadas, personas naturales) 3. Realizar un sondeo semanal de tasas y servicios de la competencia. 4. Mantener los capitales existentes y en lo posible a todos los clientes que ya posee el Banco de Machala en esta área. 5. Mantener charlas periódicas con el personal para el conocimiento de los productos y de las tasas que tiene el Banco. 	Gerente	<p>Obtener un flujo permanente de fondos que nos permiten mantener un control adecuado sobre la posición monetaria, equilibrar cuentas de activos y pasivos.</p> <p>Prestar recursos al publico</p> <p>Potenciar el área de Inversiones.</p> <p>Crear una nueva imagen de credibilidad en el mercado.</p> <p>Llegar a un liderazgo dentro de la plaza de Ambato.</p> <p>Dar a conocer de una manera precisa a posibles clientes de productos del banco, a través personal.</p>
Objetivo 3 Disminuir el nivel de cartera vencida en el 5% de la meta mensual	Minimizar el riesgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar las actividades de gestión de cobro con el departamento de crédito y cobranzas. 2. Gestionar directamente el cobro en todos 	Gerente	<p>Disminuir el nivel de provisiones mensuales.</p> <p>Minimizar el cargo a resultados.</p>

		<p>los niveles.</p> <p>3. Utilizar el mecanismo diseñados por el departamento para la recuperación de los créditos.</p> <p>4. Apoyar con el personal del Banco para la gestión de cobro.</p>		
<p>Objetivo 4 Disminuir el costo de apoyo operacional</p>	<p>Minimizar el costo operacional de la banco.</p>	<p>1. Reestructurar la oficina de acuerdo a las necesidades.</p> <p>2. Optimizar el uso del recurso material y humano.</p>	<p>Gerente Jefe de Operaciones.</p>	<p>Conseguir mantener una utilidad neta en los libros del banco.</p>
<p>Objetivo 5 Fortalecer el funcionamiento administrativo y operativo de la oficina.</p>	<p>Fidelización de los clientes. Minimizar el costo operacional de la empresa, minimizar el nivel de riesgo del banco.</p>	<p>1. Incentivar a que se ponga en práctica las políticas y normas institucionales.</p> <p>2. Optimizar la coordinación entre las unidades operativas y administrativas.</p> <p>3. Fomentar el respeto y la consideración a líneas de autoridad existentes en la Sucursal Ambato y sus agencias, así como también el mismo respecto, consideración a todas y cada una de las áreas inmersas, por ende a todo el personal que labora en ellas.</p>	<p>Gerente Jefe de Operaciones RRHH Jefe de Crédito</p>	<p>Mejorar la imagen del Banco. Agilidad en los procesos Lograr que el Banco de Machala, trabaje en equipo, con el personal idóneo y capaz. Establecer la unidad y la cordialidad entre todo el personal.</p>

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Cargo: Jefe de Operaciones

OBJETIVOS	PRIORIDAD ESTRATEGICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Objetivo 1 Iniciar con un plan piloto		Realizar el plan piloto para Capacitar al personal	Gerente Jefe operativo Jefe de Credito y Cobranzas	Eficiencia en los procesos de cada producto y servicio.
Objetivo 2 Monitoreo de las operaciones de la sucursal con el fin determinar las debilidades potenciales que puedan existir		Monitoreo de cada operación que genera la sucursal para determinar que ocurrirá con la falta de alguna persona	Jefe operativo	Determinacion de las debilidades que pueden ocurrir
Objetivo 3 Descentralizar procesos contables a la parte operativa		Determinar las debilidades, descentralizar las operaciones contables en caja.	Jefe operativo	Prescindir de acciones que realiza cada persona de cada área.
Objetivo 4 Automatizar procesos prioritarios		Automatizar procesos prioritarios que lleven el personal de las sucursales.	Jefe operativo	Automatizacion de procesos en oficinas
Objetivo 5 Organizar y planificar la creación de centro de costos con cada área		Identificar los centros de costos por área	Jefe operativo	Identificar los centros de costos potenciales

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

OBJETIVOS	PRIORIDAD ESTRATEGICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Objetivo 6 Definir funciones por cada área y puesto existente	Minimizar los costó de crecimiento	1.Levantamiento de la información 2. Primer borrador 3. Revisión y correcciones 4.Aprobacion del manual	Jefe de Operaciones	Manual de funciones
Objetivo 7 Elaborar un sistema de evaluación del desempeño y plan de carrera	Crecimiento, fidelización	1.Levantamiento de información 2.Primer borrador 3.Revision y correcciones con la Matriz 4.Presentacion del Plan	Jefe de Operaciones	Plan de evaluación del desempeño y carrera interna
Objetivo 8 Desarrollar la administración de Talento humano	Minimizar costos , crecimiento	1. Diseño de políticas y normas de personal. 2.Procedimientos 3.Revision de las políticas ya existentes	Jefe de Operaciones	Desarrollar mensualmente las diferentes innovaciones
Objetivo 9 Elaborar un plan de capacitación y entrenamiento por áreas	Crecimiento, fidelización. Minimizar costos	1.Diagnostico de necesidades 2.Formulacion del plan 3.Taller de capacitación a capacitadores 4.Ejecución del Plan	Jefe de Operaciones	Llevar a cabo el plan de capacitación y hacer el seguimiento
Objetivo 10 Elaborar el presupuesto anual	Minimizar costos, crecimiento	1.Determinacion presupuesto de sueldos y gastos administrativos 2. Definir conceptos y fórmulas de aplicación. 3.Fuente de financiamiento 4.Flujo de caja	Jefe de Operaciones	Aprobación del presupuesto 2014

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Cargo: Jefe de Crédito y Cobranzas

OBJETIVOS	PRIORIDAD ESTRATEGICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Objetivo1 Crecimiento neto del 20 % anual	Crecimiento Participacion en el mercado	1.Información directa de la línea credito con las referencias de los clientes 2.Mercadeo al realizar su visita	Jefe de Credito Oficiales Asistentes	Mayor posicionamiento en el mercado. Crecimiento en cartera de clientes y creditos de acuerdo a los porcentajes indicados.
Objetivo 2 Mantener un 20% sobre las metas fijadas para captaciones del publico	Fidelización de los clientes	1.Información directa a gerentes, administradores o propietarios de empresas del sector publico y privado al momento de realizar la verificación laboral	Jefe de Credito Oficiales de C.	Obtener un flujo permanente de fondos que permitan un control adecuado sobre nuestra posición monetaria. Equilibrar cuentas de activo y pasivo.
Objetivo 3 Disminuir el nivel de cartera vencida en el 2% de la meta mensual	Minimizar el riesgo	1.Coordinacion de evaluación telefónica y verificación domiciliaria para optimizar el otorgamiento de crédito. 2. Apoyarse en central de riesgos, en lo referente para disminuirlo. 3.Respaldo de la gerencia y Jefatura de Crédito en los clientes no recomendado por la evaluacion	Gerente Jefe de Credito Oficiales Asistentes	Disminuir el nivel de provisiones mensuales, minimizar el cargo a resultados, crecimiento neto de cartera.
Objetivo 4 Disminuir el costo de apoyo operacional	Minimizar el costo operacional del banco	1.Verificacion telefónica concreta para disminuir el costo 2.Mayor aprovechamiento del recurso material	Jefe de Credito Oficiales Asistente	Obtener una utilidad neta de la sucursal en su rendimiento
Objetivo5 Fortalecer el funcionamiento administrativo y operativo de la oficina	Fidelizacion de los clientes, minimizar costo operacional , minimizar el nivel de riesgo del banco.	1.Capacitacion permanente de los asesores de crédito . 2.El personal haga pasantías tenga un conocimiento del proceso de solicitud	Jefe de Credito Oficiales Asistentes	Mejorar la imagen del Banco Agilidad en los proceso.

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

OBJETIVOS	PRIORIDAD ESTRATEGICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Objetivo 6 Incrementar las acciones por ejecutivo	Optimizar el trabajo	Incrementar a 100 llamadas telefónicas diarias por ejecutivo	Jefe de Crédito y Cob Oficiales Asistentes	Llamadas oportunas y efectivas a los clientes
Objetivo 7 Definir el trabajo y comisiones por ejecutivo	Optimizar el tiempo	Monitoreo diario del monto recaudado por parte de jefe	Jefe de Crédito y Cob Oficiales Asistentes	Tomar medidas sobre la marcha del monitoreo
Objetivo 8 Aumentar el control para cada ejecutivo	Minimizar el riesgo	Revisión por lo menos 30 clientes diarios en el sistema escogidos al azar	Jefe de Crédito y Cob Oficiales Asistentes	Asegurar que todos los clientes son adecuadamente gestionados
Objetivo 9 Disminuir la provisión en los cambios de nivel	Minimizar el riesgo	Monitoreo 8 días antes de los cambios de nivel y aplicación selectiva de promociones para evitar el cambio	Jefe de Crédito y Cob Oficiales Asistentes Jefe de Cobranzas	Evita incrementos de provisiones
Objetivo 10 Disminuir inubicables telefónicamente	Minimizar el riesgo	Envío por obligaciones de lo menos 70 fichas domiciliarias diarias con sus respectivas cartas de acuerdo al siguiente detalle.	Jefe de Crédito y Cob Oficiales Asistentes Jefe de Cobranzas	Gestionar a todos los inubicables telefónicamente.
Objetivo 11 Disminuir las provisiones	Minimizar los costos	Analizar y determinar aquellos clientes que provocan la más alta provisión por ejecutivo	Jefe de Crédito y Cob Oficiales Asistentes	Evitar incremento inesperados de provisiones

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Cargo: Área de Caja

OBJETIVOS	PRIORIDAD ESTRATEGICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Ojetivo 1 Incremento de un Servicio de Calidad	Crecimiento y participación mercado	1.El área de cajas debe fomentar en los clientes el interés por la utilización de las líneas de credito	Jefe de Caja Cajeros	Incremento los créditos e inversiones.
Objetivo 2 Mantener un 20 % sobre las metas fijadas para captaciones del público	Crecimiento y participación de mercado	1.Atencion personalizada a los clientes, con amabilidad y buen trato	Jefe de Caja Cajeros	Conseguir la fidelizacion de los clientes
Objetivo 3 Disminuir el nivel de cartera vencida en el 2 % de la meta mensual	Minimizar el riesgo	1.Apoyar las actividades de gestión de cobro del Departamento de Cobranzas 2.Atender las inquietudes de los clientes que se acercan a cancelar cuotas, tanto vigentes como vencidas.	Jefe de Caja Cajeros	Disminuir el nivel de provisiones mensuales, minimizar el cargo a resultados. Recuperar la mayor cantidad de recursos prestados al publico
Objetivo 4 Disminuir el costo de apoyo operacional	Minimizar el costo operacional de la empresa	1.Ahorro de recursos materiales 2.Optimizar el uso de los servicios básicos	Jefe de Caja Cajeros	Conseguir mantener una utilidad neta en los libro bancos
Objetivo 5 Fortalecer el funcionamiento administrativo y operativo de la oficina	Fidelizacion de los clientes, minimizar el costo operacional de la empresa, minimizar el nivel de riesgo del banco	1.Cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. 2.Mejorar la coordinación de actividades entre el área de cajas y las demás de áreas del banco	Gerente Jefe de Caja	Mejorar la imagen del Banco Agilidad en la atención al cliente Disminucion de errores, para un optimo servicio.

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Cargo: Inversiones

OBJETIVOS	PRIORIDAD ESTRATEGICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Objetivo1 Comenzar con un plan piloto de calidad en el servicio de inversiones		Realizar el plan piloto para incrementar las inversiones mediante un servicio de calidad.	Gerente Jefe de Inversiones	Innovar la imagen y marketing del banco
Objetivo 2 Monitoreo de las inversiones de la sucursal con el fin determinar las debilidades potenciales que puedan existir		Monitoreo de cada inversión que tiene la sucursal para determinar por que no se incrementan	Gerente Jefe de Inversiones	Determinación de las debilidades que se tiene para que se disminuyan y se incrementen las inversiones.
Objetivo 3 Descentralizar procesos a la parte operativa		Determinar las actividades y descentralizar las operaciones en caja	Jefe de Inversiones Jefe de Operaciones	Prescindir de operaciones
Objetivo 4 Mejorar la calidad en el servicio		Capacitar al personal en el area de servicio al cliente.	Jefe de Inversiones	Servicios bancarios y financieros de alta calidad.
Objetivo 5 Creación de nuevos productos de inversión		Incrementar el presupuesto en marketig, para aumentar campanas de publicitarias de inversiones.	Jefe de Operaciones	Aumentar nuevo productos como: Ahorro para estudios universitarios. A traer la clase Juvilada, con atractivos tasas de inversión .

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Cargo: Jefe de Tarjetas de Crédito

OBJETIVOS	PRIORIDAD ESTRATEGICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
<p>Objetivo1</p> <p>Comenzar con un plan piloto, para incrementar la ubicación de tarjetas de crédito en el mercado mediante un servicio de calidad</p>		Incrementar un plan de marketing	Gerente Jefe de tarjetas Asesores	Tomar gran parte de mercado de la zona sierra centro.
<p>Objetivo 2</p> <p>Proveer a las instituciones y empresas de las tarjetas de crédito como herramientas y mecanismos para obtener créditos .</p>		Dotar a los asesores de instrumentos de marketing y capacitarlos para aumentar la ubicación de las tarjetas del Banco de Machala.	Jefe de Tarjetas Asesores	Plasmar una cartera de clientes potenciales a todas las áreas
<p>Objetivo 3</p> <p>Descentralizar procesos a la parte operativa</p>		Reestructuración de requisitos para sacar las tarjetas	Jefe de Operaciones Jefe de Tarjetas Asesores Jefe de Operaciones	Agilizar el trámite de entrega de tarjetas, por ende incremento de las mismas.
<p>Objetivo 4</p> <p>Incrementar ventas en la utilización de tarjetas</p>		La creación de nuevos productos que incrementen las ventas.	Jefe de Tarjetas Asesores Jefe de Operaciones	Automatización de procesos contables en oficinas
<p>Objetivo 5</p> <p>Organizar y planificar la creación de un plan de trabajo</p>		Identificar las falencias y debilidades de esta área e incrementar las nuevas estrategias para la ubicación de tarjetas	Jefe de Tarjetas Asesores Jefe de Operaciones	Incrementar la ubicación de tarjetas, para potencializar la imagen del banco.

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

Cargo: Asesor Comercial - Servicio al Cliente

OBJETIVOS	PRIORIDAD ESTRATEGICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Objetivo 1 Capacitarle en el funcionamiento básico de todos los departamentos	Minizar los errores en direccionar a los clientes	1.Levantamiento de la información 2. Pasantías en todos los departamentos	Jefe de Operaciones Servicio al Cliente	Direccionar a los clientes de una forma eficiente y clara.
Objetivo 2 Implantar un sistema de ticket para la espera	Mejorar tiempo de espera	1.Presentacion de una proyección en el tiempo de ahorro en el tiempo de espera.	Gerencia Servicio al Cliente	Plan de evaluación del deempeno y carrera interna
Objetivo 3 Elaborar un plan de capacitación en una excelencia en el servicio al cliente	Tener una atención de calidad	1.Planificar el plan de capacitación,	Jefe de Operaciones Servicio al Cliente	Llevar a cabo el plan de capacitación y hacer el seguimiento..
Objetivo 4 Aplicar varias técnicas de ventas de productos financieros	Crecimiento y fidelizacion de los clientes	1.Presentar técnicas de Merchandising aplicadas a la atención al cliente.	Servicio al Cliente	Cremiento y rentabilidad en el banco.
Objetivo 5 Profundizar en la imagen de servicio al cliente	Potenciar la imagen del Banco	1.Elaborar un taller de normas básicas para arreglo personal	Jefe Operativo Servicio al Cliente	Imagen impecable
Objetivo 6 Implementar volantes de todos los servicios	Maximizar las ventas de servicios	1.Direccionar a los clientes en los producto financieros del Banco a ofrecer.	Gerencia Servicio al Cliente	Exponer y maximizar los servicios.

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

6.7.9. Estados Financieros

Una vez que se ha desarrollado el análisis del Banco de Machala se procede a exponer y comparar los Estados Financieros para lo cual se cuenta con los datos necesarios para resumir los resultados del proceso.

Estos Estados son una herramienta apropiada, dentro del control, permite a los directivos referir con un escenario futuro de los resultados de lo planificado y tomar decisiones y aplicar o corregir las estimaciones.

6.7.9.1. Análisis Financiero

El análisis financiero es un proceso, dirigido a evaluar la posición financiera y los resultados de las operaciones de una organización.

Análisis Vertical

Esta técnica consiste en relacionar cada una de las cuentas de un estado financiero sea de resultados o de situación, con un total determinado dentro del mismo estado al cual se denomina cifra base. Una vez que se disponga de los estados, previamente preparados y ordenados, se empieza calculando los porcentajes de cada cuenta del activo en relación al total del mismo grupo.

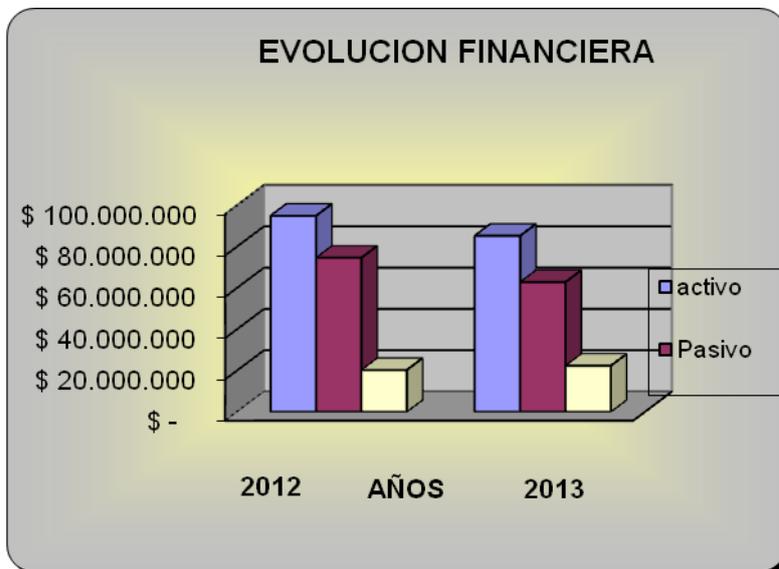
BANCO DE MACHALA
ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
31 DE DICIEMBRE DEL 2012 y 2013

Tabla N°. 33

	2012	2013	Var. 2012 - 2013	
			VAR. ABSOL.	VAR. RELAT.
ACTIVOS			\$ -	
FONDOS DISPONIBLES			\$ -	
Caja	\$ 584,876	\$ 879,971	\$ 295,095	50.45%
Depósitos para encaje	\$ 221,379	\$ 133,410	\$ -87,969	-39.74%
Bancos y Otras Instituciones Financieras	\$ 808,802	\$ 270,908	\$ -537,894	-66.51%
Bancos e Instituciones Financieras en Exterior	\$ 715,500		\$ -715,500	-100.00%
Efecto de Cobro Inmediato	\$ 210,505	\$ 67,727	\$ -142,778	-67.83%
Remesas en Transito	\$ 1,345,000	\$ 440,000	\$ -905,000	-67.29%
FONDOS INTERBANCARIOS VENDIDOS			\$ -	
INVERSIONES	\$ 4,687,627	\$ 3,204,160	\$ -1,483,467	-31.65%
Bonos	\$ 1,305,127	\$ 815,124	\$ -490,003	-37.54%
Varios	\$ 3,382,500	\$ 4,889,036	\$ 1,506,536	44.54%
CARTERA DE CREDITO			\$ -	
Cartera de Crédito por Vencer	\$ 17,193,463	\$ 8,905,505	\$ -8,287,958	-48.20%
Crédito sobre Firmas	\$ 16,479,787	\$ 17,637,480	\$ 1,157,693	7.02%
Crédito Prendarios	\$ 31,363		\$ -31,363	-100.00%
Créditos Vencidos	\$ 16,711,357	\$ 7,142,484	\$ -9,568,873	-57.26%
Cartera que no Devenga Interés	\$ 5,059,844	\$ 17,230,672	\$ 12,170,828	240.54%
(Provisión para Créditos Incobrables)	\$ -4,385,055	\$ -9,631,642	\$ -5,246,587	119.65%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 5,664,114	\$ 7,510,615	\$ 1,846,501	32.60%
(Provisión para Cuentas por Cobrar)	\$ -478,214	\$ -6,592,985	\$ -6,114,771	1278.67%
TOTAL CORRIENTE	\$ 69,537,975	\$ 52,902,465	\$ -16,635,510	-23.92%
ACTIVO FIJO				
OTROS ACTIVOS			\$ -	
Cargos y Gastos Diferidos	\$ 9,387,272	\$ 10,375,438	\$ 988,166	10.53%
Acciones y Participaciones	\$ 9,637,272	\$ 12,677,350	\$ 3,040,078	31.55%
Valores Acumulados por Cobrar	\$ 5,985,990	\$ 8,785,420	\$ 2,799,430	46.77%
Otra Cuentas del Activo	\$ 452,726	\$ 538,009	\$ 85,283	18.84%
(Provisión para otros Activos Irrec)			\$ -	
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 95,001,235	\$ 85,278,682	\$ -9,722,553	-10.23%
PASIVO				
DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 19,799,117	\$ 21,824,566	\$ 2,025,449	10.23%
Depósitos de Ahorro Confirmados	\$ 2,613,405	\$ 2,946,316	\$ 332,911	12.74%
Otros Deposito	\$ 17,001,536	\$ 8,471,875	\$ -8,529,661	-50.17%
Depósitos por Confirmar	\$ 184,176	\$ 186,017	\$ 1,841	1.00%
FONDOS INTERBANCARIOS.	\$ 40,146,934	\$ 25,477,657	\$ -14,669,277	-36.54%
OBLIGACIONES INTERBANCARIOS	\$ 956,874	\$ 976,011	\$ 19,137	2.00%
DEPOSITO A PLAZO	\$ 9,595,030	\$ 1,861,002	\$ -7,734,028	-80.60%
De 30 a 90 días	\$ 3,327,196	\$ 4,397,696	\$ 1,070,500	32.17%
91 a 180 días	\$ 10,337,770	\$ 331,473	\$ -10,006,297	-96.79%
181 a 270 días	\$ 3,307,025	\$ 3,942,329	\$ 635,304	19.21%
271 a 360 días	\$ 3,335,825	\$ 3,976,662	\$ 640,837	19.21%
361 a días a mas	\$ 9,287,214	\$ 9,992,484	\$ 705,270	7.59%

CUENTAS POR PAGAR	\$ 7,901,722	\$ 8,415,501		0.00%
CREDITO FAV.A OTRAS INSTITUCIONES FIN.	\$ 7,901,722	\$ 8,415,501	\$ 513,779	6.50%
Bancos y otros Instituciones Financ. Del País			\$ -	
OTROS PASIVOS	\$ 6,835,367	\$ 7,175,836	\$ 340,469	4.98%
Créditos e Ingresos Diferidos	\$ 53,623	\$ 56,152	\$ 2,529	4.72%
Obligaciones Acumuladas por Pagar	\$ 6,519,512	\$ 6,823,587	\$ 304,075	4.66%
Transferencias Internas	\$ 66,000	\$ 68,000	\$ 2,000	3.03%
Otras cuentas del Pasivo	\$ 196,232	\$ 228,097	\$ 31,865	16.24%
TOTAL PASIVO	\$ 74,683,140	\$ 62,893,560	\$ -11,789,580	-15.79%
PATRIMONIO				
CAPITAL PAGADO			\$ -	
Aportes de Accionistas			\$ -	
RESERVAS	\$ 18,282,564	\$ 21,876,973	\$ 3,594,409	19.66%
Legales	\$ 853,618	\$ 1,560,854	\$ 707,236	82.85%
Revalorización del Patrimonio	\$ 17,428,946	\$ 20,316,119	\$ 2,887,173	16.57%
APORTES PATRIMONIALES	\$ 7,204	\$ -	\$ -7,204	-100.00%
Aportes para Futura Capitalización	\$ 7,204		\$ -7,204	-100.00%
RESULTADOS	\$ 2,028,327	\$ 508,149	\$ -1,520,178	-74.95%
Acumulados	\$ 1,327,123		\$ -1,327,123	-100.00%
Del Ejercicio	\$ 701,204	\$ 508,149	\$ -193,055	-27.53%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 20,318,095	\$ 22,385,122	\$ 2,067,027	10.17%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 95,001,235	\$ 85,278,682	\$ -9,722,553	-10.23%

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)



Como podemos observar en el Gráfico y en el análisis realizado observamos que la empresa ha tenido un decremento en los últimos años:

En 2012 con respecto del 2013 ha bajado notablemente el pasivo, creando así una empresa más estable.:

Activo -10.23%
Pasivo -15.19%
Patrimonio -10.17%

Como se puede observar existen dos columnas de porcentajes, en la primera se relaciona cada cuenta con el total del activo. De esta manera se procederá a calcular los porcentajes de cada cuenta para posteriormente concluir con la interpretación a continuación:

Podemos notar que la mayor concentración de activos está en el grupo de corrientes, con porcentaje 62.03% equivalente a más de la mitad de los activos, esto se debe a que la empresa en este balance tiene más liquidez para cubrir sus egresos.

La Inversiones ha bajado en un 31.65%, quiere decir que está afectando a la rentabilidad del BANCO.

En cuanto a los pasivos se puede notar que descienden al 15.79%, podemos notar que existen una disminución noble en la concentración de créditos en las obligaciones bancarias.

El patrimonio está representado por un 10.17 % y a partir de este año se estableció como política por los accionistas, que las utilidades de este ejercicio económico no se procederán a distribuir las, sino más bien se opte por la reinversión de utilidades.

En cuanto a las cuentas por cobrar será necesario que se ejecuten nuevas políticas de financiamiento con la finalidad de mantener este rubro.

6.7.9.2. Índices Financieros

Los indicadores financieros conocidos también como ratios financieros, permiten establecer relaciones y comparaciones entre las cuentas de los estados financieros.

Hay muchos indicadores, para evaluar diferentes rubros, las instituciones deberán elegir o desarrollar indicadores que satisfagan el requerimiento de información necesario para la toma de decisiones, todo dependerá del sector y las características del Banco.

BANCO DE MACHALA
INDICADORES FINANCIEROS PERLAS

	2012	2013	IDEAL
PROTECCION			
Capital/ Activos Totales	21%	26%	10al 20%
ESTRUCTURA FINANCIERA			
1.Activ no Productivo/Activo totales	26%	37%	Max 30%
2.Prestamos Netos/Activos Totales	8.31%	9.86%	70% al 80%
3.Disponible / Activos Totales	4.09%	2.10%	Max20%
4.Inversion Financiera>30dias/Act.T'	9.86%	10.44%	Max 0%
5.Inversiones no Financiero/Activos Totales			Max 1%
6.Captaciones /Activos Totales	42.26%	29.87	70% al 80%
7.Aportacione/Activos Totales			10% al 20%
LIQUIDEZ			
1.Disponible/Deposito a Corto Plazo	19.62%	8.21%	Mínimo 15%
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS			
1.Cartera Morosa/Cartera Total	23.13%	39.22%	>5%
SENALES EXPANSIVAS			
1.Activo Total		10.23%	Menos q la Inflación
2.Prestamos		10.23%	
3.Captaciones		36.54%	
4.Credito Exterior		0	
5.Aportaciones		0	
6.Capital Institucional		0	

Tabla N°.34 Indicadores Financieros Perlas
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

6.8. ADMINISTRACIÓN

Para que se lleve a cabo esta investigación “Plan de acción de mejora para reducir el riesgo operacional a fin de brindar servicios y productos financieros de calidad” es necesario poner en marcha este plan de acción considerando factores como la calidad, el tiempo, la actividad que se realiza para cada área del Banco de Machala Sucursal Ambato, poniendo como cabeza de la Institución al Sr. Gerente de la Sucursal de la ciudad de Ambato.

Mediante este esquema diseñado se logrará que los procedimientos tanto administrativos como Financieros se puedan planificar, guiar, coordinar y así cumplir con los objetivos y estrategias propuestos.

El crear este plan de trabajo, requerirá de una evaluación permanente de sus actividades programadas y deberá estar a cargo de la creadora del proyecto Paola Villalba misma que se hará responsable en coordinación con el Gerente y los responsables de cada sección con los cuales formarán un equipo de trabajo que se guiará al normal funcionamiento de la realización de la investigación.

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

A fin de asegurar y garantizar la ejecución de la propuesta el plan de acción programado para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar el monitoreo de las actividades mediante el Cronograma de trabajo, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente, que nos permita anticipar contingencias que se puedan presentar en el camino a fin de implementar correctivos a través de acciones que aseguren el cumplimiento de las metas.

6.9.1. Plan de Acción (Método Operativo)

6.9.1.1 Matriz Plan de Evaluación

¿QUIÉNES SOLICITAN EVALUAR?	¿POR QUÉ EVALUAR?	¿PARA QUÉ EVALUAR?	¿QUÉ EVALUAR?	¿QUIÉN EVALÚA?	¿CUÁNDO EVALUAR?	¿CÓMO EVALUAR?	¿CON QUÉ EVALUAR?
Gerente	Porque las inversiones y prestaciones no cubren la expectativa deseada por los accionistas.	Para aumentar productos	Comercialización de nuestro producto	Gerente Marketing	Siempre	Comparando las inversiones actuales con las de años pasados	Operativo Gerente
Gerente	La gerencia necesita tomar decisiones en base a la información financiera presentada.	Para conocer si los estados financieros presentan razonablemente, toda la información contable.	Toda la Información contable	Auditor	Cada mes	Auditorías Internas	Contador Auditor.
Gerente	Es importante reducir documentación y agilizar los procesos de crédito.	Aumentar la capacidad de confianza por parte de gerencia en la entrega de información	Los Documentos utilizados dentro de un control interno	Recursos Humanos	Cada mes	Mediante cuestionarios	Gerente Jefe de Crédito
Gerente	El Banco necesita aumentar sus inversiones y su rentabilidad.	Para que el personal se sienta que a la empresa le importa su situación.	Promociones	Marketing	Trimestralmente	Mediante cuestionarios a nuestros clientes externos.	Gerencia

Cuadro N°.23 Matriz Plan de Evaluación
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

6.9.2. Cronograma Banco de Machala S.A. Ambato

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																												
MESES Y SEMANAS 2013-2014																												
ACTIVIDADES	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Selección del Tema	■	■	■																									
2. Delimitación de Problemas				■																								
3. Preguntas de Investigación					■																							
4. Justificación del Tema						■																						
5. Objetivos de la Investigación						■																						
6. Marco teórico							■	■	■																			
7. Propuesta										■	■																	
8. Antecedentes										■	■																	
9. Factibilidad												■	■	■														
10. Fundamentación												■	■	■														
11. Diagnostico												■	■	■														
12. Factores Claves del Entorno															■	■	■	■										
13. Misión-Visión- FODA																			■	■								
14. Análisis de Objetivo Estratégico y Estrategias																				■	■							
15. Plan de trabajo																							■					
16. Análisis Financiero																										■	■	

Cuadro N°. 24 Cronograma de actividades
Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

C. MATERIALES DE REFERENCIA

1. BIBLIOGRAFÍA

- Allen, Webster. (2001). “*Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía*”, Tercera Edición, Mc Graw –Hill, Santa Fe de Bogotá. Colombia, 651pp.
- Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (2009, p.12)
- Bittel, L y Jackson, E. (1998). “*Enciclopedia Management*” Editorial Océano, 24pp.
- Bodie, (1998, p.129) “*Administración de riesgos*”, edit. Versal S.A., Chile
- Boullon, Roberto. (2007) “*Una perspectiva desde la planificación financiera*”, Editorial Chapas, México, 148pp.
- Cámara de Industrias de Tungurahua (2010, pp.124-134).
- Carracci, Johnny. (2009) “*Producción Empresarial*”, Editorial Caraceño, Chile, 213-228pp.
- Carranza, Arnaldo (2009, p.168). “*Calidad Empresarial*”, edit. Ruail S.A. México
- Chalhoub, Angiel. (2008) “*Gestión de la Producción*,” Editorial McGraw Hill, Argentina.35pp.
- *Constitución Política de la República del Ecuador*, Registro Oficial 449, del 20 de octubre del 2008. En el Título VI Régimen de desarrollo, Capítulo Sexto Trabajo y Producción.
- Días, Jorge. (2009 “*Contabilidad y Riesgo Operacional*” Editorial Universo 15pp.
- Díaz, Maritza. (2008)”*Calidad de Producción*”, Editorial Suana, Chile. 254pp
- Díaz, Tinoco Jaime y Hernández, Fausto (1996, p.74) “*Riesgo operativo empresarial*”, edit. Barrido, 10° edil. Buenos Aires
- Doble, Zúñiga y García (2008) “*La planificación en la producción*”, Editorial Kapeus, México, pp.129,224,289.

- Donald, W. Fogarty; John H. Blackstone, JR.; Thomas R. Hoffmann. (2009) “*Administración de la Producción e Inventarios*, Editorial Dallas, México.59-160pp.
- El Comité de Basilea (2010, p.49).
- *El riesgo operativo y su incidencia en los estados financieros de la empresa ENPROVIT*, de la ciudad de Ambato. Autora: Ing. Lorena Cecilia Paz Ruiz. Director: Ing. Mauricio Sánchez. Año 2012.
- Encuesta ejecutada en Julio a Diciembre del Año 2011- Segundo Semestre (clientes externos) Banco de Machala S.A.-Ambato
- Fragoso, J.C. (2002, p.120) et al. Jeorion, P. (1999:72) y Baca, A. (1997:49), “*Análisis y Administración de Riesgos Financieros*”. Exposición de la materia de *Análisis de Riesgos*, de la especialidad en Economía Financiera de la Universidad Veracruzana, Capítulo 13: Mercado de Derivados, Xalapa.
- Galarza S. (2009, p.115) et al. Lewent, Judy C., y A. John Kearney (1990). “Identifying, Measuring, and Hedging Currency Risk at Merck. “*Administración Operacional*”, edit.Querano S.A., México
- García, Santillán, A. (2010) “*Administración Financiera*”, Editorial Temacilli, Guadalajara.256pp.
- Guillén Romo Héctor-2007:120), “*Globalización Financiera y Riesgo Sistémico*”, Revista Comercio Exterior, Noviembre
- Herrera, Luis. (2008) “*Investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos*”, Editorial Norma, Colombia.25pp.
- Hewitt, Roberts (2009, pp.224-229). Normas ISO
- Horngren, Charles. (2008) “*El riesgo y el análisis de la eficiencia de los recursos invertidos*” Segunda Edición, Editorial Diana, México, 87-89pp
- Hull, P. (2007, p.67) “*Clima Operacional en la Empresa*”, edit.Salardel S.A. Valencia-España
- José Ignacio Llaguno Mussons (2005: Pág. 76) “*Riesgo Financiero en las Empresas*”, edit. Versalles S.A. México
- Kother Philip. (2000). “Dirección de Marketing” Doceava Edición, Editorial Printice – Hall España, 55pp

- Krajewski, Lee – Ritzman Larry (2009).“*Administración de Operaciones*”, Editorial Person Educación, México.36pp.
- *La Calidad del Servicio Bancario: Entre la Fidelidad y la Ruptura*. Autor: José Santiago Merino. Director: Prof. Dr., J.R. Sánchez Guzman.Tesis Financiada por la FUNDACIÓN CAJAMADRID.
- Levi, D. Maurice (1997, p.59) “*Riesgo financiero*”, edit.Laurette S.A., edic12°, México
- Lewent, Judy C., & A. John Kearney (1990, p.123). “*Administación Financiera*”, edic, 8°, edit. Sarcillo S.A., México.
- *Ley General de Instituciones del Sistema Financiero* Capítulo V, VI Sección V y VI.
- Manjarrez García (2000:69). *Sistema Financiero*, edic.12°, edit. Mc Graw hill. México.
- Marrison Chris (2009, p.142). Chris.“*Fundamentals of Risk Measurement*”, Ed. Mc Graw Hill.
- *Metodología para el desarrollo del plan de continuidad de riesgo operativo del Banco Ecuatoriano de la Vivienda (VEB)* Autora: Ing. María Ochoa Vásquez. Director: Ing. Mario Jaramillo. Año 2011.
- Molina, Antonio. (1987)”*Contabilidad de Costos,*” Primera Edición. Impreso en Ecuador. 178-184pp
- Morales Frank (2010) “*Tipo de estudio o Tipo de Investigación*” [En línea]. Disponible en: <http://www.mistareas.com.ve/Tipo-de-estudio-tipo-de-investigacion.htm> (16.11.2011).
- Morales, Ramón. (2010)”*Administración de la producción y servicio*”, Edity Lemos S.A., México.178-221pp.
- Muñoz, David. (2009) “*Administración de Operaciones*”, (Enfoque de Administración de procesos de Negocio). Segunda Edición. Editor: Edimsa Impresiones S.A 93-213pp.
- Musons, J.I (2005). *Gestión de Riesgo Operativo en la entidades de Crédito*. España.
- Neuner, Tobada. (2011) “*La calidad en los costos y producción*”, Editorial Sabella S.A., México.189pp.

- Normas Internacionales de Contabilidad 2 (NIC), Registros Oficiales No: 270 del año (1996). Sección Existencias. 7pp
- Paiva, Manuel. (2012) “*Contabilidad de Costos*”, Editorial Versalles, Chile.77pp.
- Pardo, L (2010, p.145) “*Riesgo Operativo Financiero*”, edit. Sancho S.A., Buenos Aires
- Pascale, Ricardo (1999, p.64 & 2010 pp.120-128) “*Administración Financiera Operativa*” edit. Barroso, Zaragoza- España
- Revista Judicial “Constitución de la República del Ecuador”. [En línea]. Disponible en: http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4742:registro-oficial-no-449-lunes-20-de-octubre-de-2008&catid=120:octubre&Itemid=497#Democratizaci3n-delosfactoresdeproducci3n (09/11/2011)
- Ríos P & Larca P. (2007, pp.7, 108) “*Empresa en Riesgo*”, Edit. Duardo S.A., Volumen 12, Chile.
- Riveros G. (2008, p.189) “*Administración Empresarial Financiera*” edit.
- Robbins, Stephen y COULTER, M. (2010). “Administración” Décima Edición, Pearson Educación, México, 420pp.
- Ruano, P & Larenillas, B (2010, p.23) “*Unidad de Gestión: atención al cliente*”, edit. Carrusol, México
- Sánchez, Rosa (2011). “*Análisis de los Procesos de producción y su incidencia en la Rentabilidad de Granja Avícola*”. La Florida, durante el primer trimestre de 2011.
- Savater, Bruno. (2009). “*Operaciones para el procesamiento del producto*”, Editorial Salinas S.A., Chile,314-328pp
- Schroeder, R. (2012) *Revista Operations Management*, 32 pp.
- Serrano, Duarte. (2008)“*La producción el servicio financiero*” Editorial Salinas S.A., México, p.340
- Superintendencia de Bancos (2012, p.46, 67)
- Zavala, Trías Sylvia, MLS (2012), *Guía a la Redacción en el Estilo APA para el desarrollo de Tesis de Grado*, Normas Edic. Sexta

ANEXOS

ANEXO # 1

MATRIZ DE CORRELACIÓN ENTRE LOS PROCESOS DE RIESGO OPERACIONAL (SEGÚN BASILIA) Y LOS PROCESOS DE SEGURIDAD, CON SU POSIBLE AFECTACIÓN A LA EMPRESA

BASILEA II	PROCESOS DE SEGURIDAD	AFECCCIÓN A LA EMPRESA FINANCIERA
Fraude Interno	Seguridad Patrimonial Seguridad contra incendios Seguridad de la información Emergencias Riesgos de la naturaleza Medio Ambiente Continuidad del negocio	Pérdida patrimonial Pérdida de negocio y oportunidades Conflictividad laboral
Prácticas con clientes, productos y negocios		
Diseños a activos materiales		
Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	Seguridad de las personas (frente a riesgos de agresiones, secuestros, amenazas, robos, hurtos, etc.)	Pérdida patrimonial Pérdida de negocio y oportunidades Conflictividad laboral
Fraude externo e incidencias en el negocio y fallos en el sistema	Ataques a la información	Pérdida patrimonial Pérdida de negocio y oportunidades Conflictividad laboral

Fuente: Investigación en Propia

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

ANEXO # 2

RUC BANCO DE MACHALA SUCURSAL AMBATO



Desconectado

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Autorización de Documentos

Fecha : 21-04-2014

Razón Social:	BANCO DE MACHALA S A
RUC:	0790002350001
Nombre Comercial:	BANCO DE MACHALA S A
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Especial
Tipo de Contribuyente	Sociedad
Obligado a llevar Contabilidad	SI
Actividad Económica Principal	ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR LA BANCA COMERCIAL.
Fecha de inicio de actividades	30-05-1962
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	08-04-2014

Establecimientos registrados

[Regresar](#)

ANEXO #.3
Ficha de Observación

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA DIRECCIÓN DE POSGRADO MAESTRIA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO INTERNACIONAL.
FICHA DE OBSERVACIÓN No. 001 Objeto de estudio: Riesgo Operacional y la Calidad del producto y servicio financiero Lugar de observación: Banco de Machala “Sucursal Ambato” Fecha de la observación: Junio 22 de 2012. Nombre del investigador: Ing. Paola Fernanda Villalba Marín
DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN: No existe un plan de acción de mejora para reducir el riesgo operacional a fin de brindar servicios y productos financieros de calidad, esto ha generado un limitado posicionamiento de mercado, el incremento de riesgo financiero y el incumplimiento de presupuestos, la reducida credibilidad de los clientes, ocasionando grandes pérdidas del producto y servicio financiero, por el personal y gerente no capacitado para potencializar el crecimiento empresarial en cuanto al procesamiento de operaciones

Elaborado por: VILLALBA, Paola (2014)

ANEXO #.4

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRIA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO
INTERNACIONAL.**

**ENCUESTA PARCIALMENTE ESTRUCTURADA PARA CLIENTES
INTERNOS DEL BANCO DE MACHALA SUCURSAL AMBATO.**

OBJETIVO: Determinar si el riesgo operacional influye en la calidad de los productos y servicios financieros del Banco de Machala Sucursal Ambato.

Instructivo: Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la mayor sinceridad. Ponga una x en la respuesta que crea conveniente:

Cuestionario:

- 1. ¿Con que frecuencia conoce usted que la institución recibe quejas por parte de los clientes?**
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

2. ¿Se utilizan controles en la institución bancaria para determinar los riesgos operativos?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

3. ¿Con que frecuencia se emiten los informes de riesgo operacional a la junta directiva del Banco de Machala?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual

4. ¿Cada que tiempo se evalúa los procesos operacionales y sus observaciones?

- a) Semanal
- b) Quincenal
- c) Mensual
- d) Anual

5. ¿Tiene conocimiento de la normativa de riesgos emitida por la superintendencia de bancos y seguros?

Si

No

6. ¿ Con que frecuencia conoce usted que la institución recibe quejas por parte de los clientes?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

7. ¿Estaría dispuesto a colaborar con la institución para implementar un plan de acción de mejora y reducir el riesgo operacional y brindar servicios y productos financieros de calidad?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

8. ¿Con que frecuencia reciben Capacitaciones?

- a) Semanal
- b) Quincenal
- c) Mensual
- d) Anual

9. ¿Cuál considera que es la principal causa de riesgo operacional la que está expuesto su organización?

- a) Fraude interno
- b) Fraude externo
- c) Relaciones laborales y seguridad en el puesto

- d) Clientes, productos y prácticas empresariales
- e) Incidencia en el negocio y falla en los sistemas

10. ¿A su criterio, un plan de acción de mejora en relación a la calidad de los productos y servicios financieros ayudaría y proporcionaría algún beneficio para el crecimiento económico del Banco de Machala?

Si

No

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO #.5

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRIA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO
INTERNACIONAL.**

**ENCUESTA PARCIALMENTE ESTRUCTURADA PARA CLIENTES
EXTERNOS DEL BANCO DE MACHALA SUCURSAL AMBATO.**

OBJETIVO: Determinar si el riesgo operacional influye en la calidad de los productos y servicios financieros del Banco de Machala Sucursal Ambato.

Instructivo: Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la mayor sinceridad. Ponga una x en la respuesta que crea conveniente:

Cuestionario:

**1.¿ Si ha recibido atención directa por el personal del Banco de Machala?,
¿cuál es su opinión sobre la agilidad de respuesta?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

2. ¿A su criterio la calidad de servicio que usted recibe es determinante en su decisión de convertirse en un cliente frecuente del Banco de Machala?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

3. ¿Existe una amplia gama de productos y servicios para cubrir las necesidades del cliente?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

4. . ¿Si hay contacto alguna vez con el servicio de atención al cliente? ¿A través de qué medio lo hizo?

- a) Personal
- b) Teléfono
- c) Internet
- d) Correo electrónico

5. ¿En relación a la eficiencia del personal del banco de Machala?. ¿Qué cantidad de tiempo espera para ser atendido con el servicio solicitado?

- a) De 0 a 1 minuto
- b) De 1 a 2 minutos
- c) De 2 a 3 minutos

d) Mde 3 minutos

6. A su criterio la calidad en el servicio que usted recibe es determinante en su decisión de convertirse en un cliente frecuente del Banco de Machala ¿?

Si

No

7. ¿Cuál fue la razón principal que usted seleccionó nuestros servicios financieros?

- a) Servicio de ahorros
- b) Producto de prestamos
- c) Recomendación personal
- d) Reputación bancaria

8. ¿Está conforme por sus expectativas de servicio de calidad?

- a) Bastante
- b) Sí
- c) Ocasionalmente
- d) No
- e) Absolutamente No

9 ¿Cuáles son sus objetivos financieros?

- a) Aumentar ahorros
- b) Desarrollo de Negocios
- c) Crédito
- d) Pagos
- e) Inversiones

10. ¿Considera usted que las instalaciones son adecuadas para el correcto funcionamiento de la institución bancaria?

Si

No

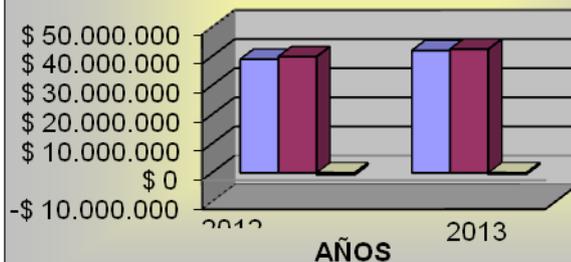
¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO # 6

BANCO DE MACHALA ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012 y 2013

INGRESOS	2012	2013	Var. 2012 - 2013	
			VAR. ABSOL.	VAR. RELAT.
Ingresos Financieros	\$ 38,986,711	\$ 41,998,356	\$ 3,011,645	7.72%
Intereses Ganados	10,451,764	\$ 8,591,641	-\$ 1,860,123	-17.80%
Comisiones	22,986,011	22,274,816	-\$ 711,195	-3.09%
Reajustes Ganados y Devengados	\$ 5,548,936	11,131,899	\$ 5,582,963	100.61%
Egresos Financieros	\$ 39,909,483	\$ 42,479,032	\$ 2,569,549	6.44%
Intereses Pagados-Causados	39,593,572	37,973,573	-\$ 1,619,999	-4.09%
Comisiones Pagadas	\$ 315,911	\$ 1,073,940	\$ 758,029	239.95%
Reajustes Pagados -Causados	\$ 2,955,481	\$ 3,431,519	\$ 476,038	16.11%
MARGEN BRUTO FINANCIERO	-\$ 922,772	-\$ 480,676	\$ 442,096	-47.91%
OTROS ING. Y GASTOS OPERACION	-\$ 221,568	\$ 27,473	\$ 249,041	-112.40%
Ingresos Operacionales	\$ 180,510	\$ 657,999	\$ 477,489	264.52%
Otros Ingresos Ordinarios	\$ 180,510	\$ 657,999	\$ 477,489	264.52%
Egresos operacionales	\$ 83,325	\$ 183,674	\$ 100,349	120.43%
Gasto de personales	\$ 37,676	\$ 87,998	\$ 50,322	133.57%
Gasto de Operativas	\$ 45,649	\$ 95,676	\$ 50,027	109.59%
Margen Operacional Antes Provisión	\$ 294,633	\$ 429,430	\$ 134,797	45.75%
Provisión, Depreciación y Amortización	\$ 233,358	\$ 383,748	\$ 150,390	64.45%
Provisión	\$ 35,244	\$ 24,563	-\$ 10,681	-30.31%
Depreciación	\$ 17,266	\$ 13,465	-\$ 3,801	-22.01%
Amortización	\$ 8,765	\$ 7,654	-\$ 1,111	-12.68%
MARGEN OPERACION NETO	\$ 24,120	\$ 17,422	-\$ 6,698	-27.77%
Ingresos y Gastos no Operacionales	\$ 21,884	\$ 18,987	-\$ 2,897	-13.24%
Otros Ingresos Extraordinarios	\$ 20,064	\$ 12,973	-\$ 7,091	-35.34%
Otros Egresos Extraordinarios	\$ 17,828	\$ 14,538	-\$ 3,290	-18.45%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-\$ 701,204	-\$ 508,149	\$ 193,055	-27.53%

MARGEN FINANCIEROS Y GASTOS OPERACIONALES



En los 2 últimos dos años ha decrementado sus ingresos financieros:
En 2012 con respecto del 2013 ha crecido con lo siguiente:
Ingresos 6.04%
Gastos Operacionales 112.40%
Utilidad disminuye 27.53%

ANEXO N°.7
CALIFICACIÓN DE RIESGOS DE INSTITUCIONES FINANCIERAS
2012 BANCOS PRIVADOS

INSTITUCIÓN FINANCIERA		FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO A DICIEMBRE 2012 (1)	Al 31 Marzo 2012	Al 30 Junio 2012		Al 30 Sept. 2012	Al 31 Dic. 2012
1	AMAZONAS S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	AA	AA		AA	AA
2	BOLIVARIANO S.A.	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S. A.	AAA-/ AAA-	AAA-/ AAA-		AAA-/ AAA-	AAA-/ AAA-
3	COFIEC S.A	BANK WATCH RATINGS	B	B		B-	C
4	COMERCIAL DE MANABI S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	A-	A-		A-	A-
5	DE GUAYAQUIL S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA / PCR PACIFIC S. A	AAA / AAA-	AAA / AAA-		AAA / AAA-	AAA / AAA-
6	DE LOJA S.A.	PCR PACIFIC S. A	AA	AA		AA	AA+
7	DE MACHALA S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	AA+	AA+		AA+	AA+
8	DEL AUSTRO S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA / CLASS INTERNATIONAL	A+	A+		A+	AA- / AA-
9	DEL LITORAL S.A.	PCR PACIFIC S. A	A	A		A	A
10	DEL PACIFICO S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	AAA-	AAA-		AAA-	AAA-
11	DEL PICHINCHA C.A.	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S.A.	AAA-/ AAA-	AAA-/ AAA-		AAA-/ AAA-	AAA-/ AAA-
12	DELBANK	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	BBB	BBB		BBB	BBB
13	GENERAL RUMIÑAHUI	PCR PACIFIC S.A.	AA	AA		AA	AA
14	INTERNACIONAL S.A.	PCR PACIFIC S. A	AAA-	AAA-		AAA-	AAA-
15	FINCA S.A.	BANK WATCH RATINGS	A- / BBB-	BBB-		BBB-	BBB-
16	PROCREDIT S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA / BANK WATCH RATINGS	AAA-/ AAA-	AAA-/ AAA-		AAA-/ AAA-	AAA-/ AAA-
17	PRODUBANCO S.A	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S. A.	AAA-/ AAA-	AAA-/ AAA-		AAA-/ AAA-	AAA-/ AAA-
18	SOLIDARIO S.A.	PCR PACIFIC S. A.	AA	AA		AA	AA+
19	TERRITORIAL S.A.	PCR PACIFIC S. A.	BBB -	BBB -			*
20	CITIBANK N.A.	PCR PACIFIC S. A	AAA	AAA		AAA	AAA
21	PROMERICA S.A	PCR PACIFIC S. A.	AA+	AA+		AA+	AA+
22	UNIBANCO	PCR PACIFIC S. A	AA+	AA+		AA+	AA+
23	COOPNACIONAL S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	A+	A+		A+	A+
24	D-MIRO S.A.	MICROFINANZA RATING S.A.	BBB+	BBB+		BBB+	BBB+
25	CAPITAL S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	AA-	AA-		AA-	AA-
26	BANCO SUDAMERICANO S.A.	MICROFINANZA RATING S.A.	BB	BB		BB	BB

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (2014)

INSTITUCIONES PUBLICAS						
	INSTITUCION FINANCIERA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO A DICIEMBRE 2012 (1)	Al 31 Marzo 2012	Al 30 Junio 2012	Al 30 Sept. 2012	Al 31 Dic. 2012
1	BANCO DEL ESTADO	BANK WATCH RATINGS	AA	AA	AA	AA
2	BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA	BANK WATCH RATINGS	BBB+	BBB+	BBB+	BBB
3	BANCO NACIONAL DE FOMENTO	BANK WATCH RATINGS	BBB-	BBB-	BBB-	BBB-
4	CORPORACION FINANCIERA NAL.	PCR PACIFIC S. A.	AA- / A+	AA-	AA-	AA

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (2014)

MUTUALISTAS						
	INSTITUCION FINANCIERA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO A DICIEMBRE 2012 (1)	Al 31 Marzo 2012	Al 30 Junio 2012	Al 30 Sept. 2012	Al 31 Dic. 2012
1	AMBATO	PCR PACIFIC S.A	B -	B -	B -	B -
2	AZUAY	BANK WATCH RATINGS	A-	A-	A-	A-
3	IMBABURA	PCR PACIFIC S.A	BB-	BB-	BB-	BB-
4	PICHINCHA	PCR PACIFIC S.A	AA	AA	AA	AA

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (2014)

SOCIEDADES FINANCIERAS

	INSTITUCION FINANCIERA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO A DICIEMBRE 2012 (1)	Al 31 Marzo 2012	Al 30 Junio 2012	Al 30 Sept. 2012	Al 31 Dic. 2012
1	CONSULCREDITO SOC. FINANCIERA S.A.	BANK WATCH RATINGS	B -	B -	B -	B -
2	DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A.	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S.A.	AAA-/ AAA	AAA-/ AAA	AAA-/ AAA	AAA-/ AAA
3	FINANCIERA DE LA REPUBLICA S.A. FIRESA	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+
4	FINANCIERA DEL AUSTRO S.A. FIDASA	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR	BBB+	BBB+	BBB+	BBB

		LA				
5	GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	A+	A+	A+	A+
6	PROINCO SOCIEDAD FINANCIERA S.A	PCR PACIFIC S.A.	BB -	BB -	BB -	BB -
7	SOCIEDAD FINANCIERA INTERAMERICANA S.A.	BANK WATCH RATINGS	A-	A-	A-	A-
8	SOCIEDAD FINANCIERA LEASINGCORP S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+
9	UNIFINSA SOCIEDAD FINANCIERA S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	AA	AA	AA	AA
10	VAZCORP SOCIEDAD FINANCIERA S.A.	CLASS INTERNATIONAL RATING	AA-	AA-	AA-	AA-

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (2014)

OTRAS INSTITUCIONES

INSTITUCION FINANCIERA		FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO A DICIEMBRE 2012 (1)	Al 31 Marzo 2012	Al 30 Junio 2012	Al 30 Sept. 2012	Al 31 Dic. 2012
1	PACIFICARD	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	AA+	AA+	AA+	AA+
2	TITULARIZACION HIPOTECARIA	BANK WATCH RATINGS	AA	AA	AA	AA
3	INTERDIN S.A.	BANK WATCH RATINGS	AA+	AA+	AA+	AAA-

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (2014)

COOPERATIVAS

INSTITUCION FINANCIERA		FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO A SEPT. 2012 (1)	Al 31 Marzo 2012	Al 30 Junio 2012	Al 30 Sept. 2012 (3)
1	11 DE JUNIO	HUMPHREYS S. A.	BB+	BB+	
2	15 DE ABRIL	HUMPHREYS S. A.	A	A	
3	23 DE JULIO	BANK WATCH RATINGS	A-	A-	
4	29 DE OCTUBRE	HUMPHREYS S. A.	A	A	
5	9 DE OCTUBRE	BANK WATCH RATINGS	B+	B+	
6	ALIANZA DEL VALLE	MICROFINANZA RATING S.A.	A-	A-	
7	ANDALUCIA	HUMPHREYS S.A.	A +	A +	
8	ATUNTAQUI	MICROFINANZA RATING S.A.	BBB	BBB	
9	BIBLIAN	MICROFINANZA RATING S.A.	BBB	BBB	
10	CACPECO	PCR PACIFIC S.A. / HUMPHREYS S.A.	AA- / AA-	AA- / AA-	
11	CAJA CENTRAL COOPERATIVA FINANCOOP	PCR PACIFIC S.A.	A+	A+	
12	CALCETA	HUMPHREYS S. A.	BB	BB	
13	COOPCCP CONSTRUCCIÓN, COMERCIO Y PRODUCCIÓN LTDA	HUMPHREYS S. A. / BANK WATCH RATINGS	BBB+ / BB	BBB+ / BB	
14	CHONE	HUMPHREYS S. A.	BBB -	BBB -	
15	CODESARROLLO	MICROFINANZA RATING S.A.	BBB	BBB	
16	COMERCIO	MICROFINANZA RATING S.A.	BB+	BB+	
17	COOPAD	HUMPHREYS S. A.	B+	B+	
18	COTOCOLLAO	HUMPHREYS S. A.	BB+	BB+	

19	EL SAGRARIO	MICROFINANZA RATING S.A.	A	A	
20	GUARANDA	HUMPHREYS S. A.	BBB-	BBB-	
21	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	MICROFINANZA RATING S.A.	A+	A+	
22	LA DOLOROSA	BANK WATCH RATINGS	B	B	
23	MANUEL ESTABAN GODOY ORTEGA	HUMPHREYS S. A.	BBB+	BBB+	
24	OSCUS	BANK WATCH RATINGS	A+	A+	
25	PABLO MUÑOZ VEGA	HUMPHREYS S. A.	BBB-	BBB+	
26	PADRE JULIAN LORENTE	MICROFINANZA RATING S.A.	B+	B+	
27	PASTAZA	MICROFINANZA RATING S.A.	A	A	
28	COOPROGRESO	PCR PACIFIC S.A.	AA-	AA-	
29	RIOBAMBA	PCR PACIFIC S.A.	A-	A-	
30	SAN FRANCISCO	BANK WATCH RATINGS	A+	A+	
31	SAN FRANCISCO DE ASIS	BANK WATCH RATINGS	BB-	BB	
32	SAN JOSE	MICROFINANZA RATING S.A.	BBB+	BBB+	
33	SANTA ANA	MICROFINANZA RATING S.A.	BB -	BB -	
34	SANTA ROSA	HUMPHREYS S. A.	BBB+	BBB+	
35	TULCAN	HUMPHREYS S. A.	A -	A -	
36	JARDIN AZUAYO	MICROFINANZA RATING S.A.	A-	A-	
37	CACPE CAC DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE LOJA	MICROFINANZA RATING S.A.	BB -	BB -	
38	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	HUMPHREYS S. A.	BB+	BB+	
39	SAN PEDRO DE TABOADA LTDA	HUMPHREYS S. A.	B-	C	
40	MUSHUC RUNA LTDA	HUMPHREYS S. A.	BBB -	BBB -	

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (2014)

ANEXO N°8

DEFINICION DE CADA ESCALA

- **AAA.-** La situación de la institución financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual se refleja en una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, ésta se mitiga enteramente con las fortalezas de la organización;
- **AA.-** La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de calificación;
- **A.-** La institución es fuerte, tiene un sólido récord financiero y es bien recibida en sus mercados naturales de dinero. Es posible que existan algunos aspectos débiles, pero es de esperarse que cualquier desviación con respecto a los niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitada y que se superará rápidamente. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja, aunque de todos modos ligeramente más alta que en el caso de las instituciones con mayor calificación;
- **BBB.-** Se considera que claramente esta institución tiene buen crédito. Aunque son evidentes algunos obstáculos menores, éstos no son serios y/o son perfectamente manejables a corto plazo;
- **BB.-** La institución goza de un buen crédito en el mercado, sin deficiencias serias, aunque las cifras financieras revelan por lo menos un área fundamental de preocupación que le impide obtener una calificación mayor. Es posible que la entidad haya experimentado un período de

dificultades recientemente, pero no se espera que esas presiones perduren a largo plazo. La capacidad de la institución para afrontar imprevistos, sin embargo, es menor que la de organizaciones con mejores antecedentes operativos:

- **B.-** Aunque esta escala todavía se considera como crédito aceptable, la institución tiene algunas deficiencias significativas. Su capacidad para manejar un mayor deterioro está por debajo de las instituciones con mejor calificación;
- **C.-** Las cifras financieras de la institución sugieren obvias deficiencias, muy probablemente relacionadas con la calidad de los activos y/o de una mala estructuración del balance. Hacia el futuro existe un considerable nivel de incertidumbre. Es dudosa su capacidad para soportar problemas inesperados adicionales;
- **D.-** La institución tiene considerables deficiencias que probablemente incluyen dificultades de fondeo o de liquidez. Existe un alto nivel de incertidumbre sobre si esta institución podrá afrontar problemas adicionales;
- **E.-** la institución afronta problemas muy serios y por lo tanto existe duda sobre si podrá continuar siendo viable sin alguna forma de ayuda externa, o de otra naturaleza.

A las categorías descritas se pueden asignar los signos (+) o (-) para indicar su posición relativa dentro de la respectiva categoría.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (2014)