



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS**

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“ANÁLISIS FINANCIERO, ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL
BANCO DEL LITORAL S.A. – SUCURSAL LATACUNGA DEL 1 DE
ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2010”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

Postulantes:

Granda Vallejo María Salomé

Caballero Guerrero Ana María

Director:

Eco. Andrade Guamán Jaime

Fernando

Latacunga – Ecuador

Abril – 2012

AUTORÍA

El presente trabajo investigativo **“ANÁLISIS FINANCIERO, ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL BANCO DEL LITORAL S.A. – SUCURSAL LATACUNGA DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2010”**. Como los criterios, ideas, análisis y conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Granda Vallejo María Salomé
C.I. 050267939-2

Caballero Guerrero Ana María
C.I. 0912175981

INTRODUCCIÓN

El Sistema Financiero Nacional depende no sólo de su propio manejo sino de las nuevas regulaciones que imponga el gobierno al Sistema Financiero y de la orientación que tome el entorno macroeconómico. El Banco del Litoral S.A. ve la necesidad de conocer como se encuentra su situación financiera para poder tomar decisiones adecuadas.

En base a la necesidad del Banco del Litoral S.A. Sucursal Latacunga ha decidido realizar un análisis financiero, administrativo y operativo que permita conocer la situación en la que se encuentra la Institución que ayude a la toma de decisiones para su mejor rendimiento, lo que implica la revisión de balances financieros, procedimientos, estrategias y objetivos a través de técnicas adecuadas para lograr este proyecto.

Después de haber analizado los factores que establecen el cumplimiento de los objetivos el Banco del Litoral S.A. Sucursal Latacunga se ha formulado el siguiente problema: ¿Qué alternativa metodológica será viable utilizar para que permita comprobar y mejorar el manejo del flujo de la información financiera, administrativa además del control del desarrollo de los procesos operacionales en el Banco del Litoral Sucursal - Latacunga?

Para la presente investigación se han planteado las siguientes preguntas científicas:

- ¿Cuáles serían los contenidos teóricos que permitirán desarrollar el Análisis Financiero, Administrativo y Operativo del BANCO DEL LITORAL S.A.?
- ¿Cómo se establecerá la situación Financiera, Administrativa y Operativa en la que se encuentra el BANCO DEL LITORAL S.A.?

- ¿Cuáles serán las propuestas que permitirá al BANCO DEL LITORAL S.A. mejorar la gestión Financiera, Administrativa y Operativa para lograr la eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos?

Como resultado de las preguntas científicas se identifico las siguientes variables:

- Análisis de la bibliografía relacionada con el tema de investigación.
- Análisis FODA
- Establecimiento de Análisis Financiero, Administrativo y Operativo del BANCO DEL LITORAL S.A.

El presente trabajo tiene como objetivo general realizar un análisis e interpretación sobre el funcionamiento de las áreas con mayor relevancia dentro de la Sucursal Latacunga, las cuales son: financiera, operativa y administrativa, por medio de la investigación científica y con la aplicación de técnicas y procedimientos que ayudarán a conocer la situación de la entidad financiera. Además de brindar resultados cuantitativos que servirán para conocer y mejorar los puntos observados e incluso para la toma de decisiones de los directivos.

Se trazaron los siguiente Objetivos Específicos:

- Investigar y formar el marco teórico del tema central, motivo de la investigación, mismo que constituirá la parte esencial en la que se basa la tesis.
- Recopilar información sobre las actividades administrativas y operativas que desarrolla la empresa mediante la aplicación de encuestas y entrevistas y flujogramas los empleados y jefes de la misma.
- Determinar las conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos encontrados en la investigación.

Para realizar el presente trabajo de investigación se ha utilizado el tipo de investigación descriptivo, los métodos científicos, analíticos y descriptivos, las técnicas como la observación, la encuesta, la entrevista y el flujograma.

Mediante la investigación se ha logrado obtener información real, plasmada en el documento que se presenta, permitiendo tener en cuenta el beneficio que la realización de un análisis financiero, administrativo y operativo, facilitando que se tenga una verdadera situación de la empresa.

Esta propuesta de investigación está estructurada en tres capítulos, de la siguiente manera:

El capítulo I, se refiere a la esquematización de Gestión Administrativa, Financiera y Operativa; así como también la conceptualización de Contabilidad Bancaria y Análisis Financiero, lo que permite tener un conocimiento científico, para fundamentar la propuesta.

En el capítulo II, se presenta los resultados obtenidos en el trabajo de campo, a través de la aplicación de encuestas y entrevistas al personal de la Institución. Los mismos que se hallan debidamente tabulados y representados gráficamente mediante diagramas de barras verticales, también se indica su análisis e interpretación.

En el capítulo III, se presenta el Informe del Análisis Financiero, Administrativo y Operativo realizado en el Banco del Litoral de la ciudad de Latacunga, el mismo que contiene los resultados de los diferentes análisis y procedimientos, con sus conclusiones y recomendaciones finales, que serán entregados a sus directivos como un aporte de las investigadoras.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Una entidad financiera no es más que una forma de comercio; si le va mal en su manejo quiebra y si lo hace con la debida precaución prospera; como se trata del manejo de capital ajeno entregado basado en la buena fe, se legislaron las medidas de control y precautorias.

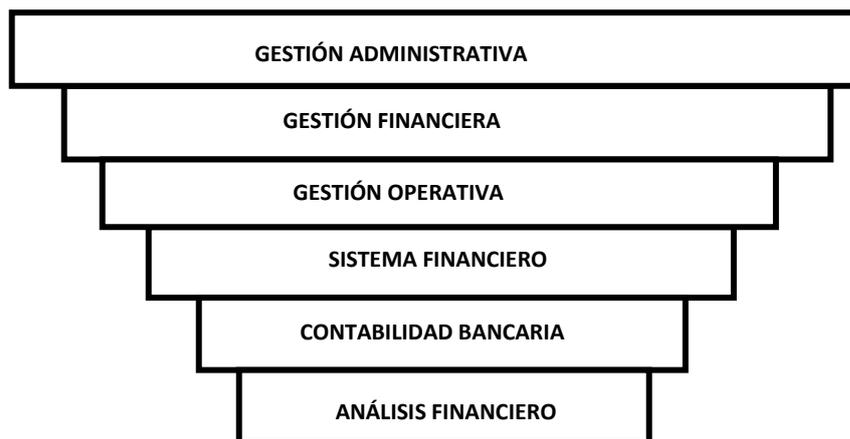
La imposición de acatar las buenas Normas Bancarias de Basilea, les permitió tener más confianza y denominadores claros para el análisis de los Balances; adicionalmente, para una fácil referencia del público se obligaba a mantener el modelo mundial de calificación económica, cuyo tope es el AAA.

En el caso de la Mutualista Benalcázar causó perturbación que haya recibido una calificación AA-, asignada por la calificadora de riesgos Ecuability S.A., sufriendo de insolvencia en su patrimonio financiero.

El problema se da cuando la entidad presentaba un patrimonio técnico del -6%, cuando lo que requiere para su operación es un mínimo del 9%. El beneficio de aplicar los indicadores CAMEL para ver la evolución de algunos de estos indicadores de alerta temprana sirve para detectar que la Institución tiene problemas de solvencia y poder aplicar correctivos, esto fue un hecho aislado dentro del Sistema Financiero, porque hay Bancos muy solventes que si se están manejando con seriedad y prudencia y actúan como motores impulsores del desarrollo económico del ciudadano común y el país.

1.2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

GRÁFICO No 1.1: CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



FUENTE: Banco del Litoral S.A. – Sucursal Latacunga
REALIZADO POR: Grupo de Investigación

1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1.3.1 Concepto

ALONSO, L. (1999) considera que la gestión administrativa es: “El conjunto de acciones que se enmarcaron a planificar, organizar y controlar la función de la calidad en la empresa y para lograr este objetivo se deben seguir ordenadamente los siguientes pasos: Definir, la política de calidad de la empresa u organización; establecer los objetivos a lograr, los cuales deben estar lo más definidos posibles; planificar las actividades en bases a estos objetivos con sus respectivas estrategias; organizar las funciones y responsabilidad, teniendo como principio la planificación previa elaborarla; seleccionar y formar al personal, que incluya una adecuada motivación; y finalmente el

obligado control de la planificación para determinar si se cumplieron los objetivos.” (pág. 184).

Las tesis manifiestan que cuando una Institución cuenta con una adecuada gestión administrativa mediante la aplicación de la planificación, organización y control, esto permite que las responsabilidades estén bien definidas y esto conlleva a cumplir con los objetivos que la Institución a planificado, logrando de esta manera que se puedan tomar las decisiones correctas y poder prevenir los riesgos que esta puede presentar.

Cualquier empresa o institución se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en la organización.

Este es uno de los factores que más influyen en cuanto a la gestión administrativa, procesos que debido a que es fundamental en el crecimiento y desarrollo tanto en el ámbito social como en el económico de una empresa.

Toda empresa necesita en su funcionamiento diario, ya sea por exigencias legales o bien por propia organización interna, llevar a cabo una serie de procesos que se reflejan en la documentación administrativa.

- El proceso debe ser oportuno, es decir no han de producirse demoras en otros departamentos como consecuencia de una inadecuada gestión administrativa de la empresa.
- El proceso a de minimizar los costes para ello, se buscaran la simplificación y la utilidad de la información generada.

- El proceso ha de ser riguroso y seguro, tanto en el contenido de la información como en la confidencialidad de los datos.

Los diferentes departamentos o áreas funcionales de la empresa realizarán diferentes procesos administrativos.

La gestión administrativa moderna es la acción de confeccionar una sociedad que sea económicamente estable cumpliendo con una mejora en cuanto a las normas sociales y con un gobierno que sea mucho más eficaz.

Pero si se refiere a la gestión administrativa de una empresa entonces se debe tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador. En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se necesitara la acumulación de los recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importantísimo para el cumplimiento de los objetivos.

1.3.2 Objetivo de la Gestión Administrativa

Definir las necesidades del perfil del grupo empresarial y de personal que el negocio exige, la estructura y los estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y los resultados, y, claro está, la posibilidad de contar con todos estos elementos.

Para las investigadoras, la gestión administrativa se encarga fundamentalmente en el análisis de los elementos que conforman la empresa, y la optimización de sus recursos para la toma de decisiones.

1.4 GESTIÓN FINANCIERA

1.4.1 Concepto

GÓMEZ Giovanni, (1998) indica que la Gestión Financiera es: “La que está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos. A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras” (Pág. 289)

Las investigadoras expresan que la Gestión Financiera comprende la planificación, la ejecución y el monitoreo de los recursos monetarios de una organización. Junto con los recursos humanos, proporciona los principales insumos con los cuales una organización elabora sus productos y servicios.

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en la organización, que le compete los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función

financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

La gestión financiera anticipa la información de gestión necesaria para garantizar una prestación eficaz y rentable del servicio. Una buena gestión financiera coloca a la organización en posición de llevar una contabilidad responsable de todos los gastos y de aplicarla directamente a los servicios.

Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

1.4.2 Objetivo de la Gestión Financiera

Conocer la importancia relativa que tienen los datos contenidos en los informes financieros y estar en posibilidad de juzgar la trayectoria seguida por la entidad, su orientación y tendencia, con el fin de tomar decisiones.

1.5 GESTIÓN OPERATIVA

1.5.1 Concepto

MERLI Giorgio, (1997) indica que la Gestión Operativa es aquella que: “Permite utilizar todo el potencial generado en las etapas precedentes, incluida la fase de control. Nos permite identificar los cuellos de botella existentes que obstaculizan el logro de los objetivos prioritarios y adoptar las medidas correctas que permiten eliminarlos.” (Pág. 139)

Para criterio de las investigadoras tanto la gestión financiera como la operativa son elementos fundamentales dentro de una Institución ya que mediante ellas se logra la correcta utilización de los recursos que son utilizados; así como llevar el control para tener un buen manejo de la misma mediante la elección adecuada del personal y funciones específicas para que la marcha de la Empresa vaya cumpliendo con los objetivos trazados al momento de su creación.

Además las investigadoras coinciden en su totalidad que la gestión operativa se la realiza hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.

Se entiende por Gestión Operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.

Sus principales tareas son:

- **Análisis de los servicios:** Fundamentalmente se refiere al análisis de la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensa ofrecer y los requerimientos de los ciudadanos. También se refiere al cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio, y a las pruebas de su correcto funcionamiento.
- **Análisis de los procesos:** Se refiere a los procesos técnicos y administrativos, y a su encuadre legal, que se utilizan o van a utilizarse para la realización de proyectos, prestación de servicios, etc., tanto en lo referente a la relación con el público destinatario como a la relación con otras organizaciones de la administración pública.

- Revisión de los modos de diseñar y dirigir: El enfoque estratégico de la administración pública entraña, a diferencia del enfoque burocrático, un permanente proceso de búsqueda de procedimientos mas eficientes para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr resultados acordes con los requerimientos de la gente sin malgastar los recursos públicos disponibles.

1.5.2 Objetivo de la Gestión Operativa

La gestión operativa se constituye en una herramienta que sirve para ejecutar las acciones necesarias que permitan ordenar, disponer y organizar los recursos de un proyecto, utilizando procedimientos específicos y optimizando la relación entre recursos y resultados.

1.6 SISTEMA FINANCIERO

1.6.1 Concepto

En la página electrónica “Definición de Contabilidad Bancaria”, disponible en Word Wid Web: <http://www.monografias.com/trabajos/sistfinanciero.shtml>. (Consultada el 17 de Febrero de 2012) se dice que: El sistema financiero se define como el conjunto de [instituciones](#) cuyo [objetivo](#) es canalizar el excedente que

generan las unidades de gasto con superávit para encauzarlos hacia las unidades que tienen déficit.

La transformación de los [activos](#) financieros emitidos por las unidades inversoras en activos financieros indirectos, más acordes con las demandas de los ahorradores, es en lo que consiste la canalización. Esto se realiza principalmente por la no coincidencia entre unidades con déficit y unidades con superávit, es decir, ahorradores e inversores. Del mismo modo que los deseos de los inversores y ahorradores son distintos, los intermediarios han de transformar estos activos para que sean más aptos a los últimos.

El sistema financiero está conformado por el conjunto de Instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que operan en la intermediación financiera.

En la Revolución Juliana se inició el proceso de fundación de un banco nacional emisor. La crisis del país, causada por la inconvertibilidad del billete, las emisiones sin respaldo, la inflación, la especulación, el abuso del crédito, el desnivel de la balanza de pagos, la falta de control oficial sobre los Bancos y la anarquía y rivalidad bancaria, debía enfrentarse saneando la moneda y regularizando el cambio.

Estabilizar y unificar la moneda fueron los objetivos iniciales del nuevo organismo. Para lograrlo, el Instituto Emisor se valió del "patrón oro de cambio", régimen monetario que fijaba el precio del sucre en términos de oro.

Por más de tres décadas este régimen monetario enfrentó con éxito innumerables perturbaciones. Sin embargo, la crisis de deuda externa desatada en 1981, entre otros, hizo necesario un nuevo cambio. Con este propósito, el Banco Central del Ecuador fue capacitado para intervenir en el sistema financiero mediante operaciones de mercado abierto y finalmente, quedó autorizado a operar como

prestamista de última instancia. En la actualidad, el principal compromiso de una institución de emisión es velar por la estabilidad de precios y por la viabilidad externa.

En el año 1994 se reemplazó la ley "Ley General de Bancos" por la "Ley General de Instituciones Financieras". En la mitad de los años 90, cuando ya había demasiadas instituciones financieras para el mercado relativamente pequeño del Ecuador, la liberalización de la tasa de interés condujo a que los intereses se disparasen, la rentabilidad de los bancos se vio afectada.

La consecuencia de esa ley fue la informalidad y un control deficiente del sector bancario, hizo posible la introducción de nuevos productos bancarios relacionados con especulaciones internacionales, una canalización alta de recursos a la economía nacional sin criterios selectivos ni garantías y un desperdicio de recursos.

En Enero de 1995, comenzó un conflicto bélico con el Perú. El conflicto tuvo efectos directos sobre el sector financiero: Creó inseguridad y aumentó la fuga de capitales. Lo que provocó una falta de liquidez por parte de los bancos. Por primera vez las tasas de interés pasivas eran más altas que las activas. Todo eso, agravó más la situación de los bancos que ya tenían falta de liquidez.

La situación del país no se tranquilizó después de la guerra. En consecuencia en el sector financiero fue un aumento del cambio del dólar entre las bandas cambiarias fijadas. Las tasas de interés fueron más volátiles.

La intranquilidad política, tenía efectos negativos sobre las inversiones. A esto se sumó la crisis asiática y el fenómeno del Niño. Además se adiciona la falta de vigilancia del Sistema financiero por parte de la Superintendencia de Bancos y la deficiente gestión gerencial. Esto se evidencia al darse hechos tales como:

concentración de créditos, financiamiento de proyectos de alto riesgo, créditos vinculados a socios y administradores y piramidación de capitales. El valor de la cartera vencida subió. La crisis económica empezó a expandirse. La inflación era de un 30.7%, más alto que en los últimos tres años. En cambio, los intereses bajaron algo, los intereses pasivos fueron del 32%, los activos del 43%. Por la baja del interés la carga de las deudas se redujo un poco.

La Crisis Bancaria en Ecuador inició con el cierre de 16 Instituciones Financieras. Para evitar la fuga de capitales hubo una semana de feriado bancario, luego vino el congelamiento de los depósitos y las auditorías bancarias.

Esta crisis financiera ha sido uno de los principales detonantes para consolidar más rápidamente el proceso de dolarización. Utilizar el dólar como moneda de intercambio fue el refugio que encontró el ecuatoriano ante la pérdida del valor del sucre por la inestabilidad de precios y el tipo de cambio.

La banca en la actualidad ha crecido, los depósitos han propulsado el crecimiento sostenido del mercado bancario. Los ahorros colocados por los sectores públicos y privados crecieron. La morosidad ha sido otro indicador que demuestra la buena salud de los estados financieros, el patrimonio también continúa en alza y las utilidades que dejó el 2010 a las 25 entidades que operan sumaron 258 millones de dólares.

1.7 CONTABILIDAD BANCARIA

1.7.1 Concepto

En la página electrónica “Definición de Contabilidad Bancaria”, disponible en Word Wide Web: <http://ecamm.galeon.com/aficiones>. (Consultada el 23 de Febrero de 2012) se indica que: “La Contabilidad Bancaria es aquella que **se ocupa de la capacitación, la medición y la valoración de todos aquellos elementos financieros que circulen internamente en un banco**”.

Las tesis indican que la contabilidad bancaria es un elemento fundamental dentro de las Instituciones financieras debido a que mediante ella se puede establecer **un análisis técnico de todas las actividades que se desarrollan en el banco**.

Por otra parte comprende también la actividad de control de la información de todo el dinero que circule en una entidad bancaria con el fin de suministrarles a los gerentes bancarios, las herramientas para que puedan realizar la toma de decisiones que determinarán cuáles serán los próximos pasos del desarrollo de la contabilidad bancaria.

En este sentido es fundamental que se tenga en cuenta la particularidad que poseen los bancos, ya que se debe analizar el proceso interno correspondiente a la transformación de valores, con la finalidad de poder ofrecer flujos de información mucho más adecuados.

También resulta muy importante considerar el hecho de que las entidades deben disponer de un sistema de información con características de acuerdo a sus necesidades según las exigencias actuales en el entorno bancario.

1.7.2 Objetivo de la Contabilidad Bancaria

El objetivo de la contabilidad bancaria es mejorar el mismo, aumentando el flujo de información económica que respecta al banco en cuestión. De esta manera poder planificar una evolución de los productos y servicios ofrecidos por el banco.

1.8 ANÁLISIS FINANCIERO

1.8.1 Concepto

ESTUPIÑÁN Rodrigo, (2006) señala que el Análisis a los Estados Financieros permite: “Evaluar el desempeño financiero y operativo de una empresa, observando tendencias, márgenes, indicadores y razones, fortalezas y debilidades en cuanto a la disponibilidad de recursos y su estructura financiera y económica” (Pág. 96).

Las investigadoras indican que el Análisis Financiero es el que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que si no es interpretada simplemente no demuestra nada y menos para un directivo que poco conoce de esta materia, luego el análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada que cual es el de servir de base para la toma de decisiones.

El análisis financiero es una rama del saber que aplica instrumentos y técnicas matemáticas sobre cifras y datos suministrados por la contabilidad, proporcionando información adecuada para la toma de decisiones.

1.8.2 Importancia del Análisis Financiero

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa.

La información contable o financiera de poco nos sirve sino la interpretamos, sino la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero. Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar.

Conocer el porqué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico del actual de la empresa, y sin ello no habrá pautar para señalar un derrotero a seguir en el futuro.

Muchos de los problemas de la empresa se pueden anticipar interpretando la información contable, pues esta refleja cada síntoma negativo o positivo que vaya presentando la empresa en la medida en que se van sucediendo los hechos económicos.

Existe un gran número de indicadores y razones financieras que permiten realizar un completo y exhaustivo análisis de una empresa.

Muchos de estos indicadores no son de mayor utilidad aplicados de forma individual o aislada, por lo que es preciso recurrir a varios de ellos con el fin de hacer un estudio completo que cubra todos los aspectos y elementos que conforman la realidad financiera de toda empresa.

1.8.3 Objetivos del Análisis Financiero

- Dentro de los objetivos a tener en el Análisis Económico Financiero tenemos:
- Poner de manifiesto las reservas internas existentes en la empresa.
- Lograr el incremento de la actividad y elevar la calidad de la misma.
- Aumentar la productividad del trabajo.
- Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los inventarios.
- Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.
- Evaluar los resultados de la actividad realizada

- Otros de los objetivos importantes del análisis en la actividad económica se enmarcan a continuación:
- La búsqueda de las reservas internas para un mejoramiento ulterior del trabajo.
- El estudio de errores que tuvieron lugar, con el propósito de eliminarlos en el futuro.
- El estudio de toda información acerca de cómo está encaminada la dirección del trabajo en la empresa.
- La incidencia de las organizaciones sociales en el perfeccionamiento de la actividad económica y financiera de la empresa.

1.8.4 Estados Financieros

Los estados financieros básicos proporcionan gran parte de la información que necesitan los usuarios para tomar decisiones económicas acerca de las empresas.

Los análisis a los estados financieros sirven entre otras si la evolución financiera de una empresa está dentro de las pautas de comportamiento normal, o poder identificar las políticas financieras de un competidor o examinar la situación y tendencias financieras de un cliente actual o posible.

La comprensión del pasado es una base necesaria para estudiar el futuro, si no se hace adecuadamente no podría efectuar una planificación financiera que incluya presupuestos de inversión, de ingresos, costos y gastos, para poder lograr un control financiero permanente de sus ejecuciones.

1.8.5 Análisis de Estados Financieros

Los análisis a los estados financieros se practican bajo procedimientos analíticos, comparando las partidas de los estados financieros básicos con las correspondientes de estados de meses o años anteriores. Su forma comparativa se expresa en valores absolutos de pesos o dólares o cualquier moneda homogénea ó en valores relativos, es decir en porcentajes.

El análisis de los Estados Financieros de la empresa, forma parte de un proceso de información cuyo objetivo fundamental, es la de aportar datos para la toma de decisiones. Los usuarios de esta información, son muchos y variados, desde los gerentes de empresa interesados en la evaluación de la misma, directores financieros acerca de la viabilidad de nuevas inversiones, nuevos proyectos y cuál es la mejor vía de financiación, hasta entidades financieras externas sobre si es conveniente o no conceder créditos para llevar a cabo dichas inversiones.

El profesor de la Universidad Autónoma de Ciudad México, licenciado Juan Antonio Martínez, en el diplomado en Finanzas expresa:

“El análisis financiero es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación histórica de un organismo social público o privado. El método de análisis como la técnica aplicable a la interpretación, muestra el orden que sigue para separar y conocer los elementos descriptivos y numéricos que integran el contenido de los estados financieros.”

De lo expuesto se infiere que el Análisis Financiero se utiliza para diagnosticar la situación y perspectiva interna, lo que hace evidente que la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan las partes débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa, tales como las que se mencionan a continuación:

- Entidades de créditos
- Accionistas
- Proveedores
- Clientes
- Empleados, comités de empresas y sindicatos.
- Asesores
- Analistas financieros
- Competidores
- Inversores y potenciales compradores de la empresa

A través del Análisis Económico Financiero se puede hacer el diagnóstico de la empresa, que es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informar de sus puntos débiles y fuertes. Para que el diagnóstico sea útil se han de dar las siguientes circunstancias:

- Debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes.
- Debe hacerse a tiempo
- Ha de ser correcto
- Debe hacerse acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.

Este diagnóstico día a día de la empresa es una herramienta clave para la gestión correcta. Éste ayuda a conseguir los que podrían considerarse los objetivos de la mayor parte de las empresas:

1. Sobrevivir
2. Ser rentable
3. Crecer

1.8.6 Métodos y Técnicas del Análisis Financiero

El análisis de los Estados Financieros mediante el método comparativo de cifras puede adoptar dos formas según la dirección en que se efectúan las comparaciones de las partidas. Estas formas de análisis son:

- El análisis vertical o método porcentual.
- El análisis horizontal o método comparativo.
- Indicadores Financieros

1.8.6.1 La importancia de las comparaciones en el análisis financiero

El valor principal del análisis de la información de los estados financieros es que sugiere preguntas que deben ser contestadas, pero un análisis de este tipo rara vez suministra las respuestas.

Una diferencia desfavorable entre los resultados reales y los pronosticados, si es importante, indica que probablemente algo anda mal, y esto da motivos para una investigación. Aun cuando el análisis indique positivamente que algo anda mal, éste rara vez indica cuál es la causa de la dificultad. Sin embargo, es importante saber elegir entre las miles de preguntas posibles aquellas que realmente son importantes.

La única cifra que abarca todas las relaciones previamente descritas es el índice de rendimiento sobre la inversión. Una modificación en un índice menos amplio puede ser engañosa como indicador de un mejor o peor desempeño, a menos que se tomen en cuenta las variaciones compensatorias posibles de aquellos factores que el índice no comprende.

En suma, cualquier otro índice que no sea el rendimiento sobre la inversión, tomado en forma individual, implica que todos los otros elementos son iguales. Esta condición *ceteris paribus* no ocurre en general, y, por ende, la validez de las comparaciones se ve disminuida.

Sin embargo, el rendimiento sobre la inversión es tan amplio que no nos da ninguna indicación acerca de qué factores subyacentes pueden ser responsables de las modificaciones que sufra. Para situar estos factores. Que si son desfavorables indican las posibles áreas de conflicto, se emplean los índices secundarios de rentabilidad. Más aún, el rendimiento sobre la inversión no nos dice nada acerca de la situación financiera de la empresa, por lo que deben emplearse los índices de solvencia y liquidez.

El diagnóstico financiero consiste en analizar el manejo de los recursos de inversión en capital de trabajo, inversiones fijas y diferidas, al igual que las operaciones realizadas durante un período y el financiamiento bajo los siguientes pasos o procesos:

1. Conocer la información contable que se maneja y que esté acorde a las normas nacionales e internacionales de contabilidad generalmente aceptadas, debidamente revisadas por contadores públicos independientes, especializados en auditoría financiera, asegurando uniformidad y consistencia en los comparativos.
2. Conocer los estados financieros básicos y otros estados, así como sus principales elementos que los conforman.
3. Reexpresar la información de los estados financieros a valores equivalentes a un solo año base, aplicando valores constantes a los valores corrientes de los períodos anteriores, para que la evaluación de las variables consulte la realidad y la veracidad de las realizaciones gerenciales.
4. Interpretar los estados financieros de propósito general o básico, para identificar las decisiones más importantes de la gerencia y los efectos que se dieron en los cambios de la estructura financiera, en su capital de trabajo como en el efectivo, así como sus resultados operacionales y no operacionales.

5. Aplicar una serie de herramientas financieras para diagnosticar la situación de desempeño, eficiencia y eficacia de la gerencia, mediante el análisis de estructura vertical y horizontal e índices y ratios o razones financieras, para encontrar las causas y efectos positivos o negativos de las decisiones gerenciales en el manejo de los recursos en el pasado y modificarlos mediante el planteamiento de las políticas y metas en la planeación financiera.
6. Identificar, las debilidades y fortalezas de la empresa en el manejo de los recursos financieros, mediante una matriz de valoración e impacto en la gestión
7. Elegir los problemas con base en las debilidades, los cuales pueden estar circunscritos a los indicadores de eficiencia, eficacia, endeudamiento y liquidez.

1.8.7 Análisis Vertical

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, permitiendo al análisis financiero las siguientes apreciaciones objetivas:

1. Visión panorámica de la estructura del estado financiero, la cual puede componerse con la situación del sector económico donde se desenvuelve, o a falta de información con la de una empresa conocida que sea el reto de superación.

2. Muestra la relevancia de cuentas o grupo de cuentas dentro del estado. Si el analista, lector o asesor conoce bien la empresa, puede mostrar las relaciones de inversión y financiamiento entre activos y pasivos que han generado las decisiones financieras.
3. Controla la estructura, puesto que se considera que la actividad económica debe tener la misma dinámica para todas las empresas.
4. Evalúa los cambios estructurales, los cuales se deben dar por cambios significativos de la actividad, o cambios por las decisiones gubernamentales, tales como impuestos, sobretasas, así como va acontecer con la política social de precios, salarios y productividad.
5. Evalúa las decisiones gerenciales, que han operado esos cambios, los cuales se puedan comprobar más tarde con el estudio de los estados de cambios.
6. Permiten plantear nuevas políticas de racionalización de costos, gastos y precios, como también de financiamiento.
7. Permite seleccionar la estructura óptima, sobre la cual exista la mayor rentabilidad y que sirva como medio de control, para obtener el máximo de rendimiento.

El análisis de porcentajes también puede utilizarse para mostrar la relación de cada uno de los componentes con el total dentro de un solo estado. Este tipo de análisis se denomina Análisis vertical.

En el análisis vertical del balance general, cada partida de activos se presenta como un porcentaje del total de activos. Cada partida de pasivos y de capital contable de los

accionistas se presenta como un porcentaje del total de pasivos y del capital contable de los accionistas.

1.8.8 Análisis Horizontal

Como el análisis horizontal, los estados pueden formularse en partidas separadas o independientes pueden presentarse en forma detallada o condensada. En este último caso, los detalles adicionales de los cambios en partidas separadas o independientes pueden presentarse en cédulas auxiliares. En estas cédulas, el análisis de porcentajes pueden basarse ya sea en total de la cédula o en el total del estado, si bien el análisis vertical se limita a un estado individual, su importancia puede ampliarse al preparar estados comparativos. El análisis de estructura horizontal plantea problemas de crecimiento desordenado de algunas cuentas, como también la falta de coordinación con las políticas de la empresa.

Hay que tener en cuenta que cualquier aumento en las inversiones en una cuenta o grupo de cuentas lleva implícito el costo de oportunidad para mantener ese mayor valor invertido, que a la postre afecta la rentabilidad general.

El análisis horizontal, debe centrarse en los cambios extraordinarios o significativos de cada una de las cuentas. Los cambios se pueden registrar en valores absolutos y valores relativos, los primeros se hallan por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior y los segundos por la relación porcentual del año base con el de comparación.

El análisis horizontal muestra los siguientes resultados:

1. Analiza el crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero, de un periodo a otro.
2. Sirve de base para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo o capital de trabajo en la elaboración del Estado de Cambios en la Situación Financiera.
3. En términos porcentuales, halla el crecimiento simple o ponderado de cada cuenta o grupo de cuentas, que se conoce como la tendencia generalizada de las cuentas sin pretender que sea ideal.
4. Muestra los resultados de una gestión porque las decisiones se ven reflejadas en los cambios de las cuentas.
5. Muestra las variaciones de las estructuras financieras modificadas por los agentes económicos externos que se deben explicar las causas y los efectos de los resultados, tales como la inflación en los costos, la recesión por disminución en las ventas.

Para facilitar el análisis de estructura, es importante que el asesor recolecte las estructuras financieras de las empresas relevantes del sector, del mismo tipo y naturaleza, para disponer de un parámetro de comparación, porque hacerlo sobre la misma estructura de los años anteriores, no tienen objeto.

El análisis de las variaciones en valores absolutos y relativos (porcentajes) en los incrementos y decrementos de las cuentas de los estados financieros comparativos relacionadas comparativas se llama análisis horizontal.

La cantidad de cada partida del estado más reciente se compara con la partida, junto con el porcentaje de aumento o disminución.

1.8.9 Indicadores Financieros

Existen otras medidas analíticas que pueden expresarse en razones (factores) y porcentajes (índices), cuyas bases son tomadas de los estados financieros y por tanto son un tipo de análisis vertical, las mismas que deben compararse a través del tiempo con el período anterior o períodos anteriores o contra estándares pre-establecidos, para lograr un análisis suficiente para conocer mejoras o deterioros importantes en la situación financiera o en la evolución o desempeño de una empresa.

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de una institución financiera con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la institución financiera. Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una entidad o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las instituciones financieras como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan. Son especialmente importantes para proporcionar la situación financiera a los altos directivos de la institución, para determinar la calificación de riesgos y proporcionar a los clientes

la Situación financiera de la entidad. Con un solo juego de estados contables se pueden calcular decenas de índices, pero en general sólo unos pocos son útiles en una determinada situación.

Por ello, aunque más adelante se describen muchos índices que se utilizan comúnmente, el mejor procedimiento analítico es decidir que índices pueden ser relevantes para el tipo particular de investigación que se está realizando y luego calcular sólo éstos. Para realizar un análisis más completo se debe involucrar los índices de gestión o administrativos.

Estos índices se los define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influenciadas esperadas.

BELTRÁN Jesús, (2007), indica que los Indicadores Financieros son: “Factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso”. (Pág. 37)

Las investigadoras indican que los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos.

Algo fundamental que se tiene que tomar en cuenta es que un índice de gestión es un medio y no un fin.

Las entidades financieras usan ratios basados en el método de evaluación de CAMEL (Capital, Activos, Manejo Corporativo, ingresos y Liquidez) para hacer mediciones de riesgo corporativo, el cual consiste en medir y analizar bajo cinco parámetros fundamentales: Capital, Activos, Manejo Administrativo, ingresos y Liquidez.

CAMEL Fue un método adoptado por los entes reguladores de la Banca Norteamericana, con el fin de evaluar la solidez financiera y gerencial de las principales entidades comerciales de los Estados Unidos.

CAMEL hace la revisión y calificación de cinco áreas de desempeño financiero y gerencial; pero por efectos de publicación en la Superintendencia de Bancos los índices que se mostraran más adelante están dentro de 9 grupos que miden lo mismo que CAMEL.

1.8.10 Índices Aplicados en el Análisis para Instituciones Financieras

Clasificación por el área objeto de análisis

- **Capital**

a) Cobertura patrimonial de Activos

La suficiencia de capital se la determina a través de la evaluación del patrimonio neto de la institución financiera y, principalmente, por la composición de su patrimonio técnico.

Interpretación:

Este indicador muestra en que proporción cubre el patrimonio a la cartera de crédito, cuentas por cobrar, activos fijos, provisiones y Otros activos.

b) Solvencia

Es aquel que hace referencia a la relación entre patrimonio técnico constituido con los activos ponderados por riesgo.

Este índice mide el nivel de solvencia en función del patrimonio técnico constituido y la ponderación de riesgo de los activos.

La relación, mientras más alta es mejor. Actualmente esta relación está definida en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Interpretación:

Este índice muestra el porcentaje con que la Institución Financiera cuenta con capacidad patrimonial para cubrir activos y contingentes ponderados por riesgo.

c) Patrimonio secundario vs. Patrimonio primario

Patrimonio técnico secundario / Patrimonio técnico primario

- **Calidad de activos**

Se realiza inicialmente, un análisis de la estructura del activo para determinar cual es la principal actividad que desarrolla la institución y el monto de activos líquidos con los que cuenta. Se efectúa una evaluación cuidadosa de los activos fijos, ya que por lo general constituye inversiones de grandes cantidades, este índice ayuda a evaluar las políticas de la institución financiera con respecto a inversiones, por lo tanto es un indicador fundamental para evaluar su desempeño.

Para ello se realiza el análisis de los activos por el estado en el que se encuentran.

- **Índices de Morosidad**

Se efectúa una evaluación cuidadosa de la cartera, ya que por lo general constituye el activo más importante de la mayor parte de las instituciones financieras del país. Se calculan para el total de la cartera bruta y por actividad económica.

Interpretación:

Este grupo de índices reflejan cual es el porcentaje de la cartera improductiva frente al total de la cartera. Lo que significa el total de cartera que se encuentra vencido.

1. Morosidad de la cartera de créditos comerciales

Revela cuanto de la cartera de créditos comerciales esta en mora comparado con el total de la cartera bruta comercial.

En este indicador mientras más alto sea, peor es la situación, porque existe una mayor cantidad de cartera en mora, lo que habla mal de la selección de los clientes y generará disminuciones en el patrimonio cuando se hagan las reservas correspondientes luego de su calificación.

2. Morosidad de la cartera de créditos de consumo

Revela cuanto de la cartera de créditos de consumo está en mora comparado con el total de la cartera bruta de consumo. En este indicador mientras más alto sea, peor es la situación, porque existe una mayor cantidad de cartera en mora, lo que habla mal de la selección de los clientes y generará disminuciones en el patrimonio cuando se hagan las reservas correspondientes luego de su calificación.

3. Morosidad de la cartera de créditos de vivienda

Revela cuanto de la cartera de créditos de vivienda esta en mora comparado con el total de la cartera bruta de vivienda.

En este indicador mientras más alto sea, peor es la situación, porque existe una mayor cantidad de cartera en mora, lo que habla mal de la selección de los clientes y generará disminuciones en el patrimonio cuando se hagan las reservas correspondientes luego de su calificación.

4. Morosidad de la cartera de créditos para la Microempresa

Revela cuanto de la cartera de créditos para la microempresa esta en mora Comparado con el total de la cartera bruta para la microempresa.

En este indicador mientras más alto sea, peor es la situación, porque existe una mayor cantidad de cartera en mora, lo que habla mal de la selección de los clientes y generará disminuciones en el patrimonio cuando se hagan las reservas correspondientes luego de su calificación.

5. Cobertura de provisiones para la cartera improductiva

Miden el porcentaje de las provisiones constituidas con respecto a la cartera improductiva bruta, éstos índices se computan para el total de la cartera bruta y por actividad económica.

Interpretación:

Este grupo de índices revelan que porcentaje de la cartera se encuentra cubierto por las provisiones.

6. Cobertura de la cartera comercial

Mientras más alto sea este indicador, mejor porque quiere decir que una alta proporción de la cartera improductiva comercial ya se la ha considerado como gastos y tendría menos sorpresas en el caso de un deterioro de la calificación de la cartera.

7. Cobertura de la cartera de consumo

Mientras más alto sea este indicador, mejor porque quiere decir que una alta proporción de la cartera improductiva de consumo ya se la ha considerado como gastos y tendría menos sorpresas en el caso de un deterioro de la calificación de la cartera.

8. Cobertura de la cartera de vivienda

Mientras más alto sea este indicador, mejor porque quiere decir que una alta proporción de la cartera improductiva de vivienda ya se la ha considerado como gastos y tendría menos sorpresas en el caso de un deterioro de la calificación de la cartera.

9. Cobertura de la cartera de microempresa

Mientras más alto sea este indicador, mejor porque quiere decir que una alta proporción de la cartera improductiva de microempresa ya se la ha considerado como gastos y tendría menos sorpresas en el caso de un deterioro de la calificación de la cartera.

- **Manejo Administrativo**

- a) Activos productivos/ pasivos con costo**

Este índice mide la eficiencia y el riesgo en la colocación de los recursos captados, la relación mientras más alta es mejor.

Interpretación:

Este índice demuestra en que porcentaje los pasivos están siendo utilizados en actividades que proporcionan ingresos.

- b) Gastos de personal /Total activo promedio**

Miden cuanto representan los gastos de personal con Respecto al total activo, Mientras más bajo mejor.

Interpretación:

Este índice refleja el porcentaje (%) de activos que utiliza la Institución Financiera en Personal.

c) Gastos Operativos /Total activo Promedio

Miden cuanto representan los gastos de operación con respecto al total activo, mientras más bajo mejor.

Interpretación:

Este muestra el porcentaje (%) del activo que se utiliza en operaciones.

d) Gastos Operacionales /Margen financiero

Miden cuanto representan los gastos de operación en el margen neto financiero, mientras más bajo mejor.

- **Rentabilidad**

El nivel de rentabilidad y su dinamica constituyen los factores principales. En cuanto a establecer y mantener un buen nivel de calificación a largo Plazo.

Una adecuada rentabilidad en el momento oportuno no solo permite realizar el servicio de la deuda de manera puntual, sino que también constituye la base de la estabilidad, crecimiento y expansión en el futuro.

a) Rendimiento operativo sobre activo - roa:

$((\text{Ingresos-Gastos}) * 12 / \text{Número de mes} / \text{Promedio del Activo})$

Cuantifican la rentabilidad estimada de la entidad con relación al activo promedio. Mientras más alta sea la relación mejor.

Interpretación:

Refleja el porcentaje de utilidad de un período con respecto a los activos que fueron invertidos para generarla.

b) Rendimiento sobre patrimonio - roe:

$((\text{Ingresos-Gastos}) * 12 / \text{Número de mes} / \text{Promedio del Patrimonio})$

Cuantifican la rentabilidad estimada de la entidad con relación al patrimonio promedio. Mientras más alta sea la relación mejor.

Interpretación:

Indica el porcentaje de rentabilidad que se generó con respecto al patrimonio.

- **Liquidez**

Se establece la evolución de los depósitos y fondos captados, en combinación con la liquidez de activos financieros a través de los mecanismos indicados. El manejo de la liquidez de una institución financiera está estrechamente relacionado con el manejo de la tasa de interés. Mientras más alta sea la cifra mejor es la situación del Banco.

Fondos disponibles/total depósitos a corto plazo

Mide el nivel de disponibilidad que tiene la entidad para atender el pago de pasivos de mayor exigibilidad. La relación mientras más alta es mejor.

Interpretación:

Este índice nos indica el --% de disponible con el que se cuenta para cumplir con el pasivo a corto plazo.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se analiza la situación financiera, Administrativa y Operativa del Banco del Litoral S.A., a través de un estudio de los procedimientos manejados por los diferentes Departamentos.

El objetivo principal, es el de reunir la información y documentación necesarias para poder fundamentar adecuadamente el trabajo de investigación.

El mismo contendrá una recopilación de datos, en el lo referente a datos de los distintos funcionarios y administrativos de la Institución; en base a los resultados obtenidos se analizarán los factores que delimitan el cumplimiento efectivo y eficiente de las metas de la Sucursal.

Se pretende además, obtener información que ofrezca el conocimiento íntegro de la situación financiera y administrativa de la entidad, lo cual permitirá analizar oportunidades que se pueden dar en el entorno.

Con la aplicación de las técnicas de investigación a los funcionarios de la Institución se puede conocer los puntos de vista que tienen acerca de los resultados que la Sucursal mantiene en base no solo a recursos financieros sino también como su desempeño hace que la Sucursal cumpla con los objetivos propuestos.

2.2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.2.1 Análisis Del Entorno del Banco Del Litoral Sucursal Latacunga

2.2.1.1 Micro Entorno

Proveedores

El banco maneja a sus proveedores con una política de control en que se consideran tres aspectos fundamentales: calidad, cumplimiento y precios. Además, la empresa impresora de la documentación, es visitada por los funciones designados una vez al año, para verificar el proceso de impresión, control, disposición de desechos del papel de seguridad que el Banco utiliza para sus cheques propios y de clientes, y de formularios numerados de uso restringido. Todos los proveedores son empresas constituidas bajo el marco legal, lo que es verificado por el personal responsable del área administrativa que cumplan con los requisitos señalados anteriormente.

A través de los canales de consulta y diálogo establecidos, se constata, en el trato diario con los proveedores, que el grado de satisfacción de nuestro sistema de compras es muy alto.

Clientes

En esta ciudad nuestros clientes son más racionales en sus decisiones de ahorro y crédito, busca mejores alternativas de tasas y servicios. La clientela de la Sucursal Latacunga pertenecen netamente al área comercial y se distribuyen en

los cuatro segmentos manejados por esta Institución Financiera (comercial, consumo, vivienda y microcrédito).

El número de clientes ha aumentado, en especial en los créditos automotrices, debido a que el banco ofrece una tasa al menos un punto porcentual menor al promedio del Sistema Financiero Nacional; así como a la vez maneja el cobro de tasas fijas y no variables.

Organización

El Banco del Litoral está constituido como una sociedad anónima que cuenta con niveles jerárquicos establecidos por directivos. Cabe mencionar que en la estructura se considera todas las áreas establecidas y a los miembros del staff de la institución.

También es necesario acotar que la institución está distribuyendo el riesgo de sus responsabilidades y funciones denotando la participación de cada uno de los miembros en el alcance de las metas institucionales.

Para alcanzar las metas y objetivos, la empresa se ha caracterizado en mantener e incorporar profesionales capacitados área bancaria.

Competencia

El mercado financiero local está conformado por Bancos, Sociedades Financieras, Mutualistas y Cooperativas de Ahorro y Crédito. A pesar que el Banco del Litoral tiene un lugar en el mercado en los segmentos crediticios, las otras alternativas financieras manejan segmentos personales y familiares que no requieren tanto compromiso y responsabilidad financiera.

La competencia en el ámbito bancario maneja el liderazgo en servicios financieros para atraer cliente, el resto de las instituciones financieras operan fundamentalmente sobre el ahorro y el crédito buscando mejores tasas competitivas.

El área comercial junto con la Unidad de Riesgos se ha propuesto implementar el Plan de Monitoreo de la Competencia, lo cual servirá para mantener informado de las estrategias, tasas y plazos de otras instituciones financieras y replantear las de la institución.

2.2.1.2 Macro Entorno

Aspecto Económico

En el 2010 se cumplieron años de la dolarización, la economía ecuatoriana ha sufrido un cambio de modelo económico y atraviesa un período de transición a un modelo socialista, en donde se registró un crecimiento de la economía local lo que se debió a un mejor desempeño de la industria manufacturera, la construcción y la intermediación financiera.

De igual forma, influyó la recuperación del sector petrolero, cuyas ventas de crudo al exterior son estratégicas para el país andino debido a que financian la mayor parte del presupuesto del Estado.

A pesar del panorama alentador no podemos olvidar los nuevos impuestos y aranceles impuestos por el Gobierno Nacional que sin duda merma la actividad financiera.

Aspecto Político

El país mantiene un modelo de gobierno socialista y populista que no fomenta estabilidad y promueve un lento crecimiento en las relaciones internacionales de comercio, favoreciendo a la soberanía y el nacionalismo.

El país se encuentra a la espera de más cambios en la estructura política en beneficio de las clases sociales media baja y baja.

Aspecto Legal

Las leyes que amparan a la banca nacional han impulsado favorablemente el crecimiento de la empresa financiera, es por este motivo que el banco del Litoral realiza sus actividades cumpliendo las disposiciones estipuladas por los diferentes entes de control como: Banco Central, Superintendencia de Bancos y Seguros, Cosede, Servicios de Rentas Internas y Unidad de Análisis Financiero.

En la actualidad existen disposiciones legales que han amparado a los consumidores del sector bancario, tales como la disminución y eliminación de tarifa por servicios y la fijación de tasas de interés entre otros.

Aspecto Tecnológico

La Institución tiene una capacidad alta de servicios bancarios, pero en este momento apenas se utiliza un 40% de su capacidad, de tal manera que es posible incrementar y optimizar la calidad de la producción con la tecnología y recurso humano que posee la empresa.

Aspecto Socio-Cultural

Las costumbres de transacciones bancarias han ido evolucionando en nuestro país desde la exigencia de adquirir nuevos productos para mayor facilidad personal, hasta solicitar calidad y precio que ahora son las variables más solicitadas y demandadas en el mercado bancario.

2.3 DISEÑO METODOLÓGICO

2.3.1 Metodología de la Investigación

El tipo de investigación que se llevó a cabo, considerando el tema de investigación es la descriptiva, ya que esta utiliza el método de análisis, trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta,

también logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades.

En esta investigación se utilizó un diseño No Experimental, puesto que esta trabaja con situaciones que ya ocurrieron y se limitara su observación, ya que no se puede influir sobre las variables, no se trabajo con hipótesis, se observó el fenómeno tal como es, sin influir o tener control sobre este, pudiendo solamente constatar sus efectos. El trabajo está basado en preguntas científicas.

El grupo de investigación trabajó con una población de ocho personas que laboran en el Banco del Litoral S.A. en el área administrativa, operativa y financiera. No se utilizará muestra por cuanto el número de personas no es el adecuado para calcular la muestra.

2.3.2 Metodología y Técnicas

En la investigación se utilizó varios métodos como el método científico que permitió un conocimiento de la realidad observable, que consiste en formularse interrogantes sobre la realidad de la Institución de análisis; el Método Analítico – Sintético que ayudo al procesamiento de toda la información teórica necesaria para la fundamentación de las categorías principales de la investigación al momento de la redacción del informe de la investigación, facilitando el análisis y sintonización de los resultados, emitiendo además conclusiones y recomendaciones.

El Método Descriptivo utilizado durante la investigación, permitió el estudio de datos históricos y las actividades que realiza el personal en las diversas áreas de trabajo, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas

actividades y procedimientos, tomando en consideración que se tuvo un contacto directo con la empresa; se utilizó también el Análisis Documental para la revisión de documentos, manuales de procedimientos .

Entre las técnicas se aplicó es la observación, este método es indispensable en el desarrollo de la investigación, colaboró a tener una apreciación directa del objeto de estudio y conocer la realidad del fenómeno o caso investigado, verificando cada una de las actividades y de ésta manera obteniendo un número significativo de datos, ésta técnica se la utilizó durante todo el desarrollo de la investigación pues facilitó a las postulantes determinar, quienes realizan las actividades, que es lo que se está haciendo, como se está haciendo.

La entrevista considerada también dentro de la investigación, permitió a las investigadoras recopilar información y los datos necesarios a través de un diálogo profesional con el personal de la empresa que se considero necesario y que pudo brindar la información requerida, es decir los directivos y empleados que tienen a su cargo actividades dentro del tema motivo del estudio, para realizarla se estableció un cuestionario previamente elaborado con la finalidad de que la comunicación entre las investigadoras y el entrevistado sea más fluido.

La aplicación de la encuesta permitió recopilar datos de la población frente a una problemática determinada, esta técnica brinda al informante una mayor facilidad para expresar sus opiniones sobre los temas consultados; así como también el flujograma que permitió establecer la correcta secuencia de los procesos de cada área.

2.4 Preguntas Científicas

- ¿Cuáles serían los contenidos teóricos que permitirán desarrollar el Análisis Financiero, Administrativo y Operativo del BANCO DEL LITORAL S.A.?

- ¿Cómo se establecerá la situación Financiera, Administrativa y Operativa en la que se encuentra el BANCO DEL LITORAL S.A.?
- ¿Cuáles serán las propuestas que permitirá al BANCO DEL LITORAL S.A. mejorar la gestión Financiera, Administrativa y Operativa para lograr la eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos?

<p>¿Cuáles serán las propuestas que permitirá al Banco del Litoral S.A. mejorar la gestión Financiera, Administrativa y Operativa para lograr eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos?</p>	<p>Análisis Financiero, Administrativo y Operativo del BANCO DEL LITORAL S.A.</p>	<p>Gestión Administrativa</p> <p>Gestión Financiera</p> <p>Gestión Operativa</p>	<p>Organización</p> <p>Control</p> <p>Liquidez</p> <p>Solvencia</p> <p>Plan estratégico</p> <p>Medición de resultados</p>	<p>Encuestas</p> <p>Entrevista</p>
---	---	--	---	------------------------------------

FUENTE: Propia

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

2.5 Elaboración del FODA

CUADRO No. 2.2: ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Atención personalizada a nuestros clientes.• Un punto porcentual menor que las tasas del mercado• Políticas de compras a proveedores• Personal Calificado• Crecimiento de clientes	<ul style="list-style-type: none">• Estabilidad económica• Crecimiento en el mercado• Implementación de un plan de monitoreo de la competencia.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• No existe un plan de desarrollo de la imagen-marca.• Servicios financieros insuficientes frente a competencia.• Infraestructura limitada• Desarrollo moderado de la tecnología	<ul style="list-style-type: none">• El incremento de impuestos y aranceles directamente a productos como los vehículos• Disminución y eliminación de tarifa por servicios financieros.• Fijación de tasas de interés

2.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.6.1 Encuesta aplicada al personal que labora en el banco del litoral s.a. sucursal Latacunga.

1. ¿El banco del Litoral S. A: promueve la coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la organización?

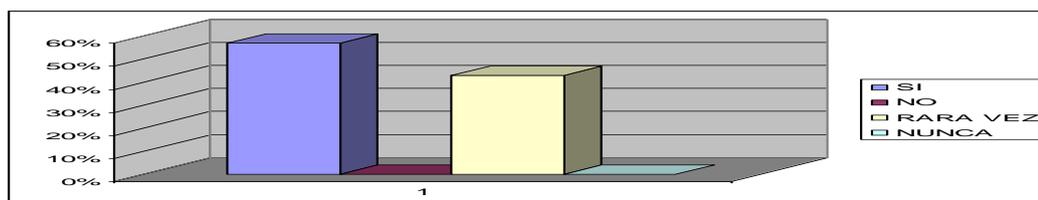
TABLA 2.1: COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS

ALTERNATIVAS	F	%
Si	4	57
No	0	0
Rara vez	3	43
Nunca	0	0
TOTAL:	7	100

FUENTE: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

GRÁFICO 2.1 : COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS



FUENTE: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Aplicadas las encuestas al personal que laboran en el Banco del Litoral de la ciudad de Latacunga y consultados sobre si se existe la coordinación y comunicación entre departamentos del banco, el 57% manifiesta que si promueven, mientras que el 43% dicen que rara vez. Lo que nos indica que la

mayoría de empleados realizan sus actividades en forma conjunta y que tienen buena relación laboral entre si, lo que demuestra que debe existir un análisis operativo de cada uno de los departamentos, para así identificar cada uno de los procesos de cada área.

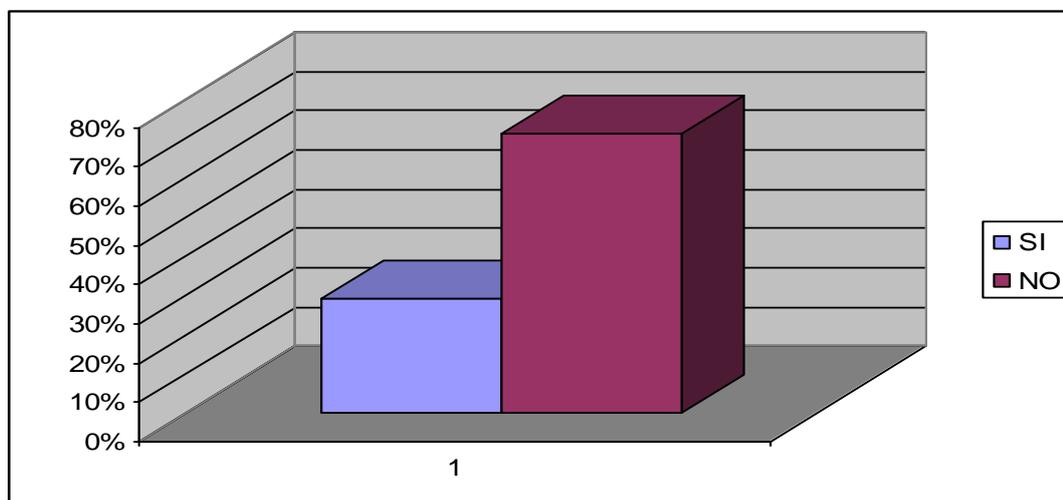
2. ¿Cree UD. Que está acorde sus funciones en La Institución con su remuneración percibida?

TABLA 2.2 : REMUNERACIÓN PERCIBIDA

ALTERNATIVAS	F	%
Si	2	29
No	5	71
TOTAL:	7	100

FUENTE: Investigación de Campo
REALIZADO POR: Grupo de Investigación

GRÁFICO 2.2 : REMUNERACIÓN PERCIBIDA



FUENTE: Investigación de Campo
REALIZADO POR: Grupo de Investigación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al preguntar si la remuneración esta acorde sobre sus funciones que realiza, el 29% de encuestados responde que si, mientras que el 71% manifiesta que no están bien remunerados, lo que nos demuestra que en la entidad bancaria no se está remunerando como se esperaba, haciéndose imperiosa la necesidad de un análisis financiero en el Banco del Litoral, para comprobar si está dentro de los parámetros de los sueldos de los trabajadores y aplicar los correctivos necesarios.

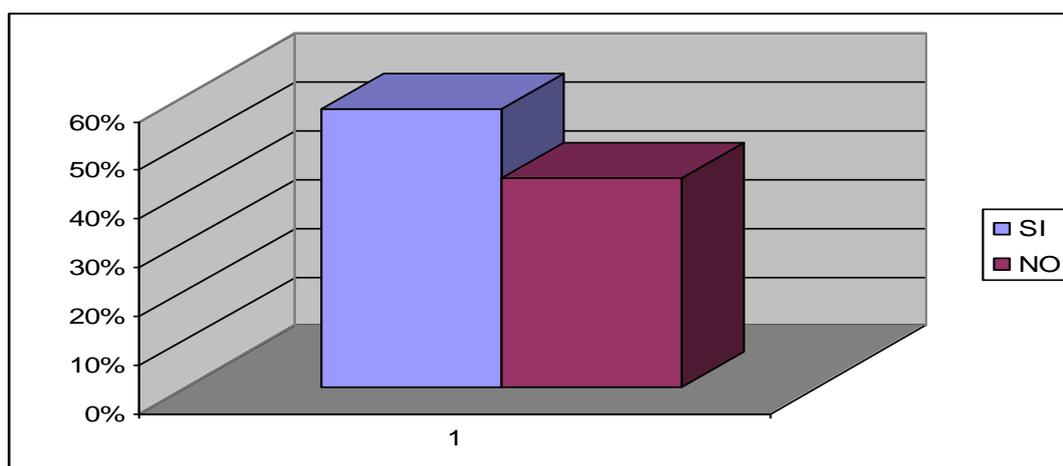
3. ¿Sabe UD. Si el Banco del Litoral S. A. cuenta con un plan estratégico que oriente las actividades en las diferentes áreas que conforman la Institución?

TABLA 2.3: PLAN ESTRATÉGICO

ALTERNATIVAS	F	%
Si	4	57
No	3	43
TOTAL:	7	100

FUENTE: Investigación de Campo
REALIZADO POR: Grupo de Investigación

GRÁFICO 2.3 : PLAN ESTRATÉGICO



FUENTE: Investigación de Campo
REALIZADO POR: Grupo de Investigación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En lo referente a si los empleados cuentan con un plan estratégico que oriente a sus actividades en el Banco del Litoral, el 57% del personal indica que sí conoce, mientras que el 43% dice que no conocen. Esto demuestra que la mayoría de las personas conocen de la misión y visión de la entidad bancaria, sin dudar se hace necesario una planificación para llegar al conocimiento de la totalidad de los empleados para que así conozcan hacia donde va encaminado el Banco del Litoral.

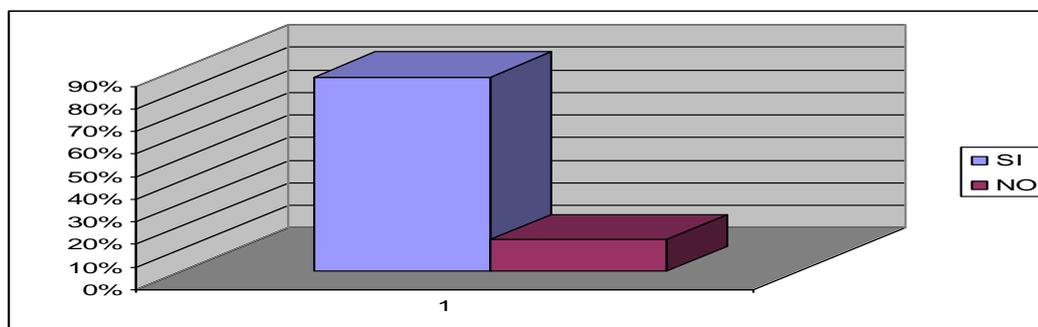
4. ¿Considera que es necesario tener conocimiento de Análisis Financiero para la ejecución de sus labores?

TABLA 2.4: ANÁLISIS FINANCIERO

ALTERNATIVAS	F	%
Si	6	86
No	1	14
TOTAL:	7	100

FUENTE: Investigación de Campo
 REALIZADO POR: Grupo de Investigación

GRÁFICO 2.4. : ANÁLISIS FINANCIERO



FUENTE: Investigación de Campo
 REALIZADO POR: Grupo de Investigación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En esta pregunta, el 86% de los empleados dice que es necesario conocer el análisis financiero de la Institución, mientras que el 14% nos dice que no es necesario ya que sus funciones no tienen relación con la parte operativa misma de una entidad bancaria. Por lo que nos damos cuenta que debe existir un plan de capacitación de los empleados sobre la planificación financiera, y no dejar que los conocimientos se los adquiere en base a rumores diarios de trabajo. Por tal razón de debe aplicar un Análisis real tanto financiero como administrativo y operativo para planificar una capacitación adecuada del personal, que permita mejorar el servicio al cliente, que en los actuales momentos por la gran competitividad que existe en los mercados, es una estrategia ideal que permite el posicionamiento de la organización financiera.

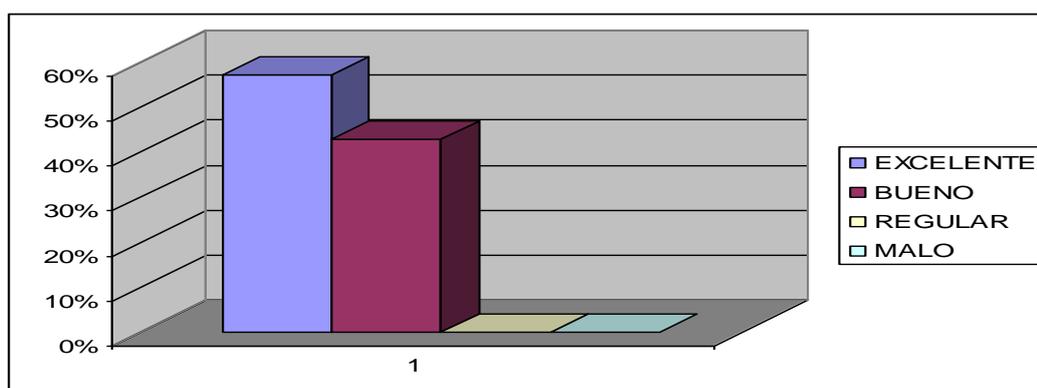
5. ¿Qué valoración le daría a la aplicabilidad de un Análisis Financiero en el Banco del Litoral S. A.- Sucursal Latacunga?

TABLA 2.5: APLICABILIDAD DE ANÁLISIS FINANCIERO

ALTERNATIVAS	F	%
Excelente	4	57
Bueno	3	43
Regular	0	0
Malo	0	0
TOTAL:	7	100

FUENTE: Investigación de Campo
 REALIZADO POR: Grupo de Investigación

GRÁFICO 2.5 : APLICABILIDAD DE ANÁLISIS FINANCIERO



FUENTE: Investigación de Campo
 REALIZADO POR: Grupo de Investigación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Referente a que si es fundamental la aplicabilidad de un Análisis Financiero al Banco del Litoral, el 57% de los encuestados manifiestan que sería una excelente forma de conocer lo que puede ofertar a sus clientes, mientras que el 43% dice que sería bueno. Partiendo de estos resultados se puede manifestar que la totalidad de los trabajadores está de acuerdo que la aplicación de un Análisis Financiero es de vital importancia porque permitirá conocer con exactitud las ventajas y desventajas que tiene la Institución financiera en los actuales momentos, para así lograr una mayor captación de clientes y poder satisfacer sus necesidades.

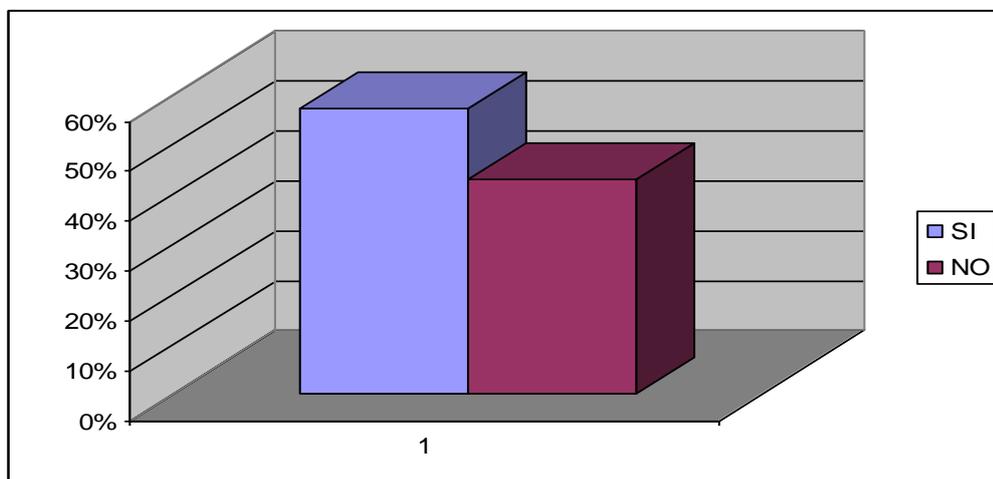
6. ¿Se ha realizado la difusión al personal relacionado con cada área sobre los procedimientos establecidos en el Manual de procedimientos?

TABLA 2.6: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ALTERNATIVAS	F	%
Si	4	57
No	3	43
TOTAL:	7	100

FUENTE: Investigación de Campo
REALIZADO POR: Grupo de Investigación

GRÁFICO 2.6 : MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



FUENTE: Investigación de Campo
REALIZADO POR: Grupo de Investigación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Consultados si existe una difusión sobre los procedimientos establecidos para cada área, la respuesta fue que el 57% de los empleados manifiestan que si conocen, mientras que el 43% manifiestan que no; por lo que el análisis operativo se lo debería realizar para tener un fundamento de que realmente se conoce acerca de los manuales de procedimientos.

7. ¿Se cumple con todos los procesos indicados en el Manual de Procedimientos de cada departamento?

TABLA 2.7: PROCESOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ALTERNATIVAS	F	%
Si	6	86
No	1	14
TOTAL:	7	100

FUENTE: Investigación de Campo
REALIZADO POR: Grupo de Investigación

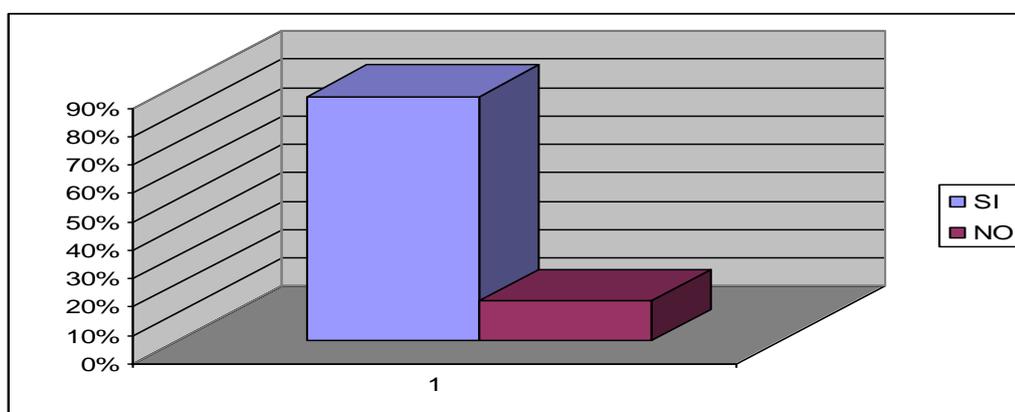


GRÁFICO. 2.7 : PROCESOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FUENTE: Investigación de Campo
REALIZADO POR: Grupo de Investigación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Requeridos los empleados sobre si se cumplen los procesos indicados en el Manual de procedimientos del banco del Litoral; el 86% manifiestan que sí cumplen los procesos del manual, en tanto que el 14 % contesta que no. De estos resultados deducimos que la aplicación de un Análisis Operativo sirve para constatar que en realidad todo el personal cumple con las normas, derechos y obligaciones que tienen con la Institución y que permitan trabajar con mayor eficiencia y eficacia, para de esta manera incrementar la productividad.

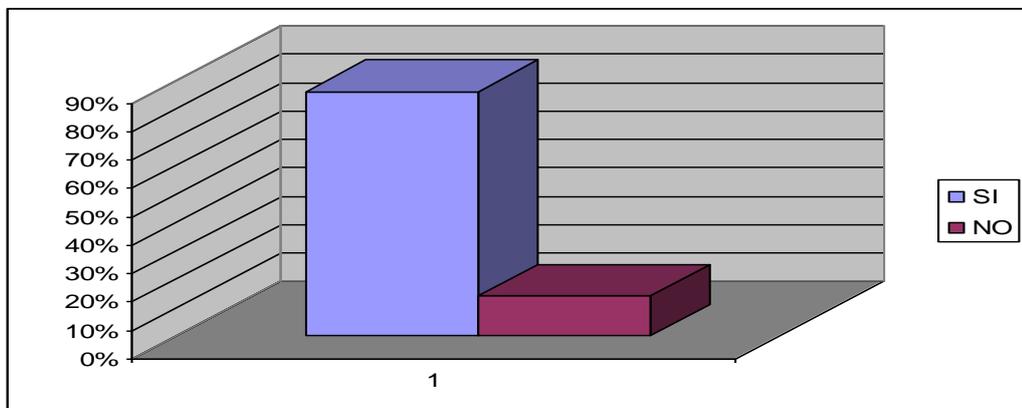
8. ¿En este año, ha recibido seminarios y/o charlas de capacitación sobre regulaciones y procedimientos que deben aplicar dentro de su área?

TABLA 2.8: SEMINARIOS DE CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	F	%
Si	6	86
No	1	14
TOTAL:	7	100

FUENTE: Investigación de Campo
REALIZADO POR: Grupo de Investigación

GRÁFICO 2.8 : SEMINARIOS DE CAPACITACIÓN



FUENTE: Investigación de Campo
REALIZADO POR: Grupo de Investigación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En lo relacionado a que si el Banco del Litoral capacita a su personal para la realización de procesos de su respectiva área, el 86% contestan que si cuentan con dicha capacitación y el 14% dicen que no. Mediante la aplicación del Análisis operativo podremos darnos cuenta de las áreas en que el personal están en constante capacitación para que la Institución y esto hace que se cuente con profesionales conocedores de su respectiva área y optimicen su correcto funcionamiento.

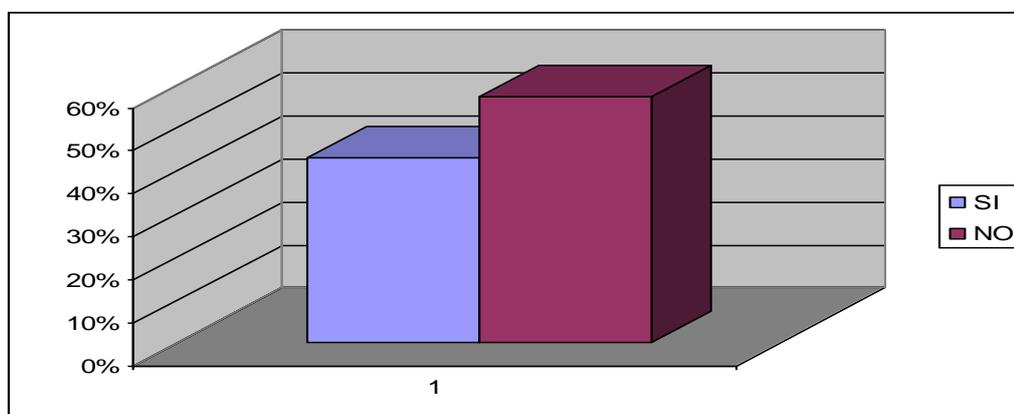
9. **¿Considera UD. Que la estructura de flujos de la información administrativa de la entidad asegura una adecuada comunicación y supervisión interna?**

TABLA 2.9: FLUJO DE LA INFORMACIÓN

ALTERNATIVAS	F	%
Si	3	43
No	4	57
TOTAL:	7	100

FUENTE: Investigación de Campo
 REALIZADO POR: Grupo de Investigación

GRÁFICO 2.9 : FLUJO DE LA INFORMACIÓN



FUENTE: Investigación de Campo
 REALIZADO POR: Grupo de Investigación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Consultados los empleados si el flujo de la información administrativa asegura la comunicación y supervisión de la misma, el 43% manifiesta que si está de acuerdo con la estructura aplicada; y el 57% en cambio dice no es recomendable. Con la aplicación del Análisis Administrativo podremos determinar si las bases sobre el cual se maneja la información administrativa puede o no ser manipulada por personas que no estén involucradas con la entidad.

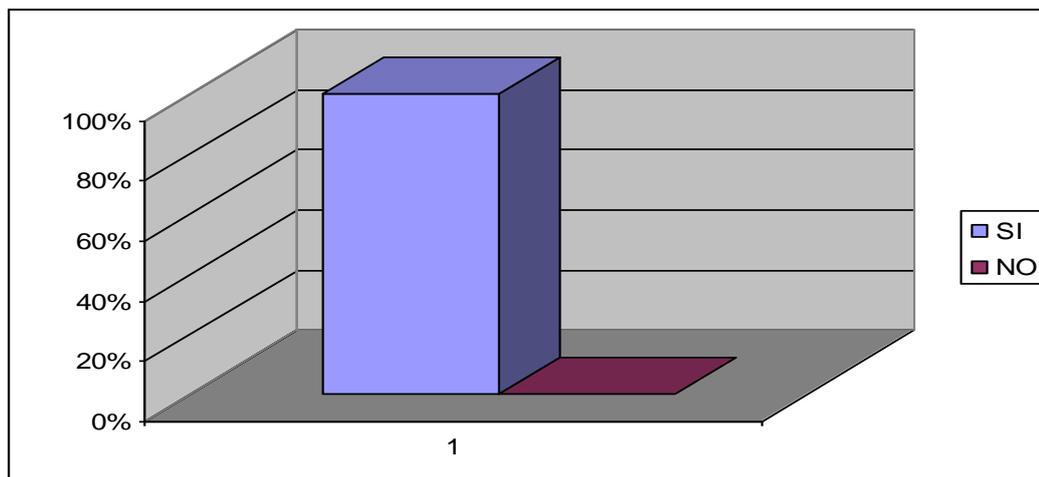
10. ¿Sabe UD. si se realiza el proceso de Selección, Reclutamiento, Evaluación y Contratación para el nuevo personal que ingresa al Banco del Litoral S. A.?

TABLA 2.10: PROCESOS DEL NUEVO PERSONAL

ALTERNATIVAS	F	%
Si	7	100
No	0	0
TOTAL:	7	100

FUENTE: Investigación de Campo
 REALIZADO POR: Grupo de Investigación

GRÁFICO 2.10 : PROCESOS DEL NUEVO PERSONAL



FUENTE: Investigación de Campo
 REALIZADO POR: Grupo de Investigación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Consultados si tienen conocimiento de los procesos de selección y contratación del personal del banco del Litoral, la respuesta es unánime el 100% de los empleados manifiestan que si conocen dicho proceso. Con el Análisis Operativo podremos dar recomendaciones para la actualización de los procesos de contratación, satisfaciendo así las necesidades actuales de la institución y de los empleados a contratarse.

2.6.2 ENTREVISTAS APLICADAS DIRIGIDAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE LABORA EN EL BANCO DEL LITORAL.

2.6.2.1 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL JEFE DE SUCURSAL DEL BANCO DEL LITORAL SUCURSAL LATACUNGA?

1. ¿EN SU OPINIÓN CUAL ES LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA SUCURSAL LATACUNGA?

La situación del Banco del Litoral es muy estable y esta establecido dentro de los parámetros de riesgo y liquidez.

2. ¿CREE UD. QUE HAY ÁREAS EN QUE SE DEBE MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA SUCURSAL LATACUNGA DEL BANCO DEL LITORAL S. A.? Y CUALES MEJORARÍA UD.?

El funcionario manifiesta que toda empresa siempre necesita mejorar las diferentes áreas, y en lo particular de la sucursal Latacunga, se debería mejorar las áreas de comercialización y de servicios.

3. ¿DE SU OPINIÓN ACERCA DE REALIZAR UN ANÁLISIS FINANCIERO A LA SUCURSAL LATACUNGA DEL BANCO DEL LITORAL S. A.?

El jefe de sucursal nos expresa que toda empresa necesita un Análisis Financiero para poder tener una información real de su situación financiera, por lo que considera muy factible el estudio.

Conclusión:

Según el Jefe de Sucursal, la Institución en el cual se desempeña necesita mejorar diferentes áreas como la comercialización y los servicios. Además considera que toda empresa necesita un Análisis Financiero para poder tener una información real de su situación financiera.

**2.6.2.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL JEFE NACIONAL
DE AUDITORIA INTERNA DEL BANCO DEL LITORAL.**

1. ¿EN SU OPINIÓN CUAL ES LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA SUCURSAL LATACUNGA?

La situación financiera de la sucursal de Latacunga es muy estable.

2. ¿CREE UD. QUE HAY ÁREAS EN QUE SE DEBE MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA SUCURSAL LATACUNGA DEL BANCO DEL LITORAL S. A.? Y CUALES MEJORARÍA UD.?

El funcionario nos manifiesta que sí se debe mejorar las áreas de sistemas y de cartera.

3. ¿DE SU OPINIÓN ACERCA DE REALIZAR UN ANÁLISIS FINANCIERO A LA SUCURSAL LATACUNGA DEL BANCO DEL LITORAL S. A.?

Una idea muy acertada sería la del análisis ya que nos ayudaría a ver un enfoque más amplio del análisis real financiero de la sucursal.

Conclusión:

Para la opinión del Jefe Nacional de Auditoría la situación financiera de la sucursal es muy estable. Asimismo expresa su satisfacción por la realización de éste proyecto, ya que ayudará a tener un mejor control de las actividades bancarias.

2.6.2.3 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL SUBGERENTE DE OPERACIONES DEL BANCO DEL LITORAL.

1. ¿EN SU OPINIÓN CUAL ES LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA SUCURSAL LATACUNGA?

La situación financiera es aceptable de la sucursal para el producto crediticio.

2. ¿CREE UD. QUE HAY ÁREAS EN QUE SE DEBE MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA SUCURSAL LATACUNGA DEL BANCO DEL LITORAL S. A.? Y CUALES MEJORARÍA UD.?

Para que la oficina mejore se debería establecer una mejor gama de productos y servicios para poder de ésta manera brindar a nuestros clientes.

3. ¿DE SU OPINIÓN ACERCA DE REALIZAR UN ANÁLISIS FINANCIERO A LA SUCURSAL LATACUNGA DEL BANCO DEL LITORAL S. A.?

La funcionaria considera que debemos analizar la parte de los ingresos operativos y sacar conclusiones para mejorar y tener un amplio crecimiento.

Conclusión:

Para la Subgerente de operaciones es recomendable la variación de productos y servicios que se pueda ofertar más y mejor, y por ende con un proyecto de estrategias seleccionar las mejores opciones para la toma de decisiones.

La funcionaria también coinciden en que es necesaria la aplicación de un Análisis financiero, administrativo y operativo, ya que el mismo permitirá

comprobar el funcionamiento, determinar sus bondades y sus falencias para implementar los correctivos necesarios.

2.6.2.4 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL CONTADOR GENERAL DEL BANCO DEL LITORAL.

1. ¿EN SU OPINIÓN CUAL ES LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA SUCURSAL LATACUNGA?

La situación financiera de la sucursal Latacunga se maneja netamente a base de los créditos otorgados.

2. ¿CREE UD. QUE HAY ÁREAS EN QUE SE DEBE MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA SUCURSAL LATACUNGA DEL BANCO DEL LITORAL S. A.? Y CUALES MEJORARÍA UD.?

Entre las áreas ha mejorar sería las de marketing y publicidad y con esto atraer a más clientes. Otra área sería el aumento de productos para poder ser más competitivos en el mercado.

3. ¿DE SU OPINIÓN ACERCA DE REALIZAR UN ANÁLISIS FINANCIERO A LA SUCURSAL LATACUNGA DEL BANCO DEL LITORAL S. A.?

Nos manifiesta que éste análisis sería beneficiosa para conocer el funcionamiento y las necesidades de la sucursal.

Conclusión:

La contadora manifiesta que la Sucursal se maneja netamente a base de los créditos otorgados. El criterio del Contador es que se debe hacer referencia a las cuentas y transacciones que se deberán considerar para la realización del proyecto de análisis que ayudará al mejoramiento continuo de la Institución.

Tomando en cuenta el criterio de las autoridades de la entidad bancaria, se establece las siguientes conclusiones generales:

- Todos los directivos administrativos del Banco del Litoral S. A. entrevistados coinciden en que es necesaria la aplicación de un Análisis financiero, administrativo y operativo, ya que la misma permitirá comprobar el funcionamiento del sistema bancario, determinar sus bondades y sus falencias para implementar los correctivos necesarios.
- Además manifiestan que anteriormente no se ha realizado un Análisis Financiero, Administrativo y operativo debido a que por falta de tiempo y de personal que se encargue de ésta herramienta importante que ayudará al engrandecimiento de la Institución.
- También los entrevistados indicaron que en cada uno de los departamentos de la empresa financiera Banco del Litoral S. A. se debe contar con personal debidamente capacitado que puedan solucionar los problemas que se presentan a diario en base a políticas ya establecidas y aprobadas dentro de la institución, los mismos que ayudaran a la toma de decisiones correctas.

2.7 CONCLUSIONES

Luego de haber analizado la información que se obtuvo como resultado de la aplicación de los instrumentos de investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El Banco del Litoral S.A. a nivel nacional no cuenta con un departamento debidamente autorizado dentro de la institución que se encargue de desarrollar un análisis e interpretación de la información financiera.
- La institución no mantiene una extensa gama de productos y servicios lo que hace que la competencia suba su porcentaje de posicionamiento en el mercado y en el número de clientes, ofreciendo al público en general calidad en atención y productos altamente tecnológicos a nivel personal y corporativo.
- Con la aplicación de las encuestas se logró saber cuál es la inquietud que tienen los trabajadores del banco del litoral S.A. Sucursal Latacunga, conociendo cuáles son sus puntos de vista con respecto a la situación laboral.
- Mediante las entrevistas se pudo conocer que se tiene una gran aceptación con respecto a la aplicación de un Análisis Financiero, Administrativo y Operativo del

Banco del Litoral Sucursal S.A. - Latacunga, ya que permitirá establecer los puntos favorables y no favorables de la Sucursal.

2.8 RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos se hacen las siguientes recomendaciones:

- Se debe designar a un departamento o área la función de recopilar, analizar e interpretar la información financiera consolidada a nivel nacional, para luego informar los resultados obtenidos a la Gerencia General y Directorio, lo que ayudará a tomar decisiones acertadas.
- Establecer políticas competitivas para lograr lidiar con otras instituciones en el ámbito de productos y servicios, además desarrollar sistemas que estén acorde con los avances tecnológicos que enfrenta en la actualidad el sector bancario.
- Se debe tomar muy en cuenta los puntos de vista que tienen los empleados ya que son ellos quienes desarrollan las actividades dentro de la Sucursal, poner énfasis en buscar alternativas para entregarles una buena estabilidad laboral.
- Hay que considerar lo que los administrativos indican en las entrevistas acerca de la aplicación de un Análisis Financiero, Administrativo y Operativo del Banco del

Litoral Sucursal S.A. – Latacunga, porque esto permitirá no solo conocer la situación de la Sucursal si no también como poder mejorarla.

CAPÍTULO III

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

TEMA:

“ANÁLISIS FINANCIERO, ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL BANCO DEL LITORAL S.A. – SUCURSAL LATACUNGA DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2010”

3.1 INTRODUCCIÓN

En el capítulo que se realiza a continuación se desarrolla el tema propuesto para el trabajo de investigación de la presente Tesis el mismo que consiste en el “ANÁLISIS FINANCIERO, ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL BANCO DEL LITORAL S.A. – SUCURSAL LATACUNGA DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2010”

Las entidades financieras pueden verse afectadas por varios riesgos, uno de los riesgos que afecta en mayor magnitud es a la cartera de crédito, uno de los factores relevantes es determinar cómo afecta el incumplimiento de los pagos en los créditos otorgados.

En la actualidad, las entidades financieras como los bancos, mutualistas y cooperativas de ahorro y crédito cuentan dentro de ellas con departamentos encargados primordialmente del análisis de los riesgos ayudando a las instituciones que se mantengan dentro de los niveles establecidos y dando a conocer la rentabilidad de la misma.

En este capítulo se desarrolla la Evaluación de Riesgos Administrativos, Operativos y Financieros para identificar los problemas que obstaculizan el buen funcionamiento de la entidad, así como también se cuenta con el análisis de manual de procedimientos para los distintos departamentos del Banco del Litoral S.A., los mismos que están diseñados de acuerdo a lo que la Institución requiere y tiene la finalidad de ser un apoyo para que el personal tenga una guía en sus actividades.

3.2 JUSTIFICACIÓN

El [análisis](#) financiero, operativo y administrativo del BANCO DEL LITORAL S.A. se presenta en razón a la necesidad que tiene la entidad de comparar y estudiar las relaciones existentes entre las distintas áreas que la conforman y observar los cambios presentados por las operaciones que se realizan en la entidad.

La [interpretación](#) de los [datos](#) obtenidos, mediante el [análisis financiero](#), administrativo y operativo permitirá a la [gerencia](#) medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además informará sobre la capacidad de endeudamiento, su [rentabilidad](#) y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilitará el análisis de la situación económica, financiera y operativa de la entidad para una adecuada toma de decisiones.

El presente trabajo de investigación se presenta como un instrumento que ayude a minimizar los problemas administrativos, financieros y operativos del BANCO DEL LITORAL – SUCURSAL LATACUNGA.

Esto permitirá que la institución se desarrolle eficientemente en áreas específicas que no han sido consideradas anteriormente.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo General

Analizar y determinar mediante técnicas y procedimientos la situación financiera, operativa y administrativa del BANCO DEL LITORAL S.A. que permita optimizar los recursos y nos permita tomar las decisiones que conllevará al engrandecimiento de la Institución Bancaria.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Presentar el desempeño del Banco del Litoral – Sucursal Latacunga del período correspondiente del 1 de Enero al 30 de Junio del 2010 por medio de los estados financieros de la institución y con la ayuda de análisis comparativos e indicadores financieros.
- Evaluar la planeación financiera del Banco del Litoral, para relacionarlos con los resultados obtenidos luego del análisis financiero de la institución, a fin de mantener y establecer estrategias adicionales y/o complementarias de gestión financiera.
- Desarrollar un Informe del análisis financiero, administrativo y operativo del BANCO DEL LITORAL S.A., para mejorar el control financiero, administrativo y operativo.

3.4 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Para la elaboración del análisis financiero, administrativo y operativo, las investigadoras han basado su investigación en la revisión de documentos, observación de la manera que se realizan los procedimientos y en los resultados obtenidos, es decir se comenzará realizando el análisis administrativo a través de las entrevistas y encuestas, mediante aplicación de indicador financieros, análisis vertical y horizontal un análisis financiero.

Se realizara un análisis de la parte operativa de la empresa mediante la observación de los procesos a medida que los funcionarios realizan sus distintas actividades laborales aplicando flujogramas de los procedimientos realizados.

3.4.1 Reseña Histórica

El origen de este banco se encuentra en la liquidación del Banco de Descuento. A partir del año 1985, Carlos Julio Arosemena Monroy, decidió promover el Nuevo Banco de Descuento.

Después de meses de trabajo y de intensas negociaciones con capitalistas ecuatorianos, Arosemena Monroy logró levantar los fondos y consiguió conformar un grupo homogéneo de accionistas.

Entre ellos se encontraba Carlos Julio Miranda Alcívar, quién formaba parte de un importante grupo empresarial de la zona conocida como Bahía. Al Banco del Litoral (BDL) se constituyó en 1988 con un capital autorizado de 2.000 millones de sucres y pagado de 500 millones de sucres, monto que lo ubicó entre los bancos más pequeños del país.

En el período preoperativo, la atención se centró en definir el mercado que debía captar, las estrategias a seguirse y el lugar desde donde operaría la citada institución. El Directorio contrató a profesionales para que ayudaran a planificar y

organizar el BDL. Entre ellos participaron, Mercedes Begué, Roque Salcedo, Rubén Mantilla y Guillermo Arosemena Arosemena. Los que contaban con amplia experiencia en el sector financiero.

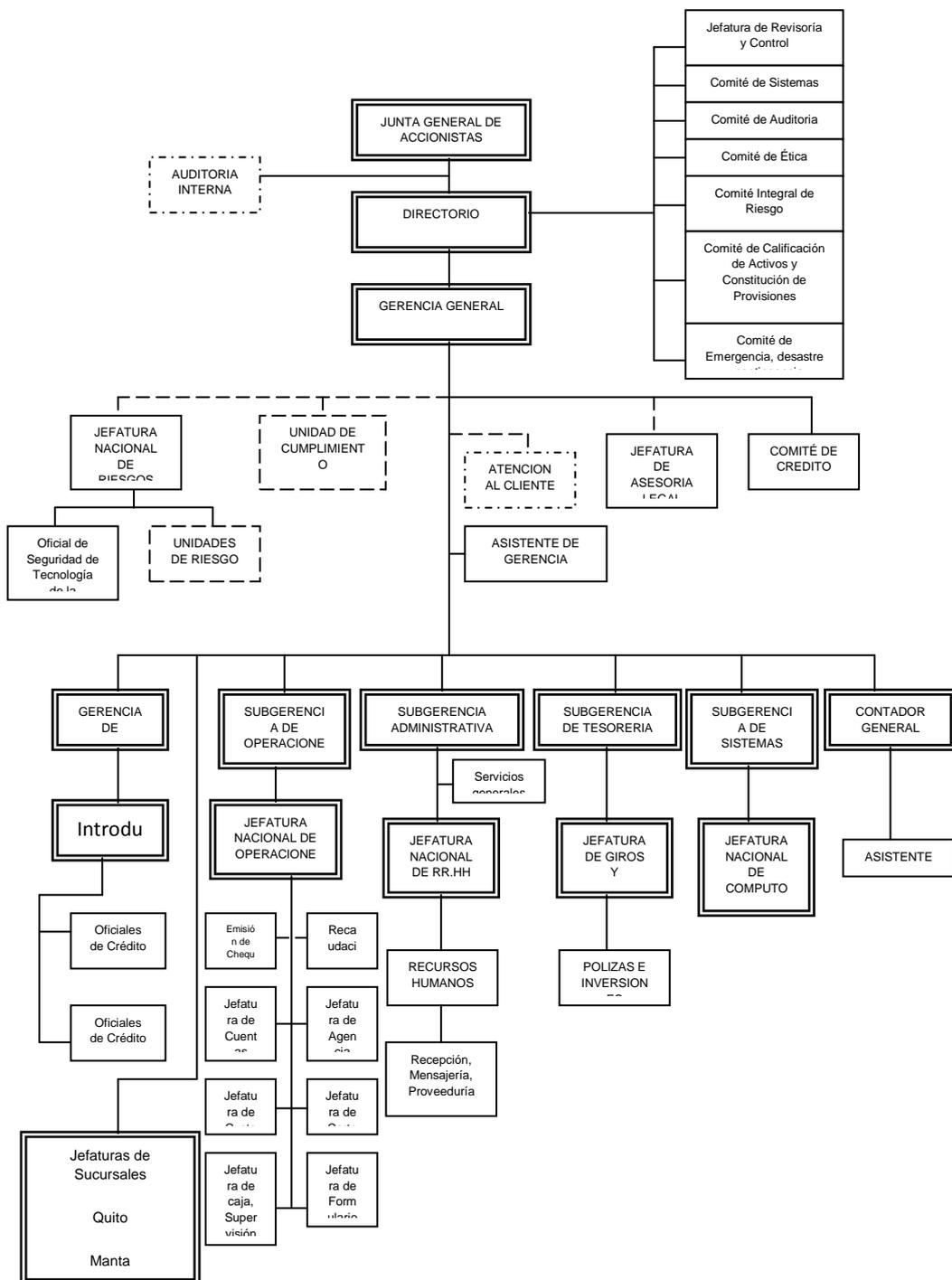
Antes de aperturar, se presentaron divergencias entre los accionistas, respecto a la forma en que el banco debía administrarse y fue necesario que Noboa Pontón adquiriera más del 90% del capital social para terminar con los problemas presentados. El BDL comenzó operaciones en organización estuvo dirigida por Noboa Pontón quien ocupó el cargo de Presidente Ejecutivo.

El BDL fue pionero en el uso de la publicidad testimonial en la que el presidente ejecutivo apareció en los comerciales invitando a las personas a abrir cuentas. El BDL logró captar recursos del público, Noboa Pontón, optó por salirse de la banca personal y trató de convertir al BDL en un banco de inversiones.

Entró en una campaña publicitaria en la que ofreció atractivas tasas de interés tanto para los depósitos en sucres como en dólares. Su slogan publicitario fue “pagamos 1% más que la mejor tasa de mercado”.

3.4.2 Organigrama estructural del Banco del Litoral S.A.

GRAFICO No. 3.1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL BANCO DEL LITORAL S.A.

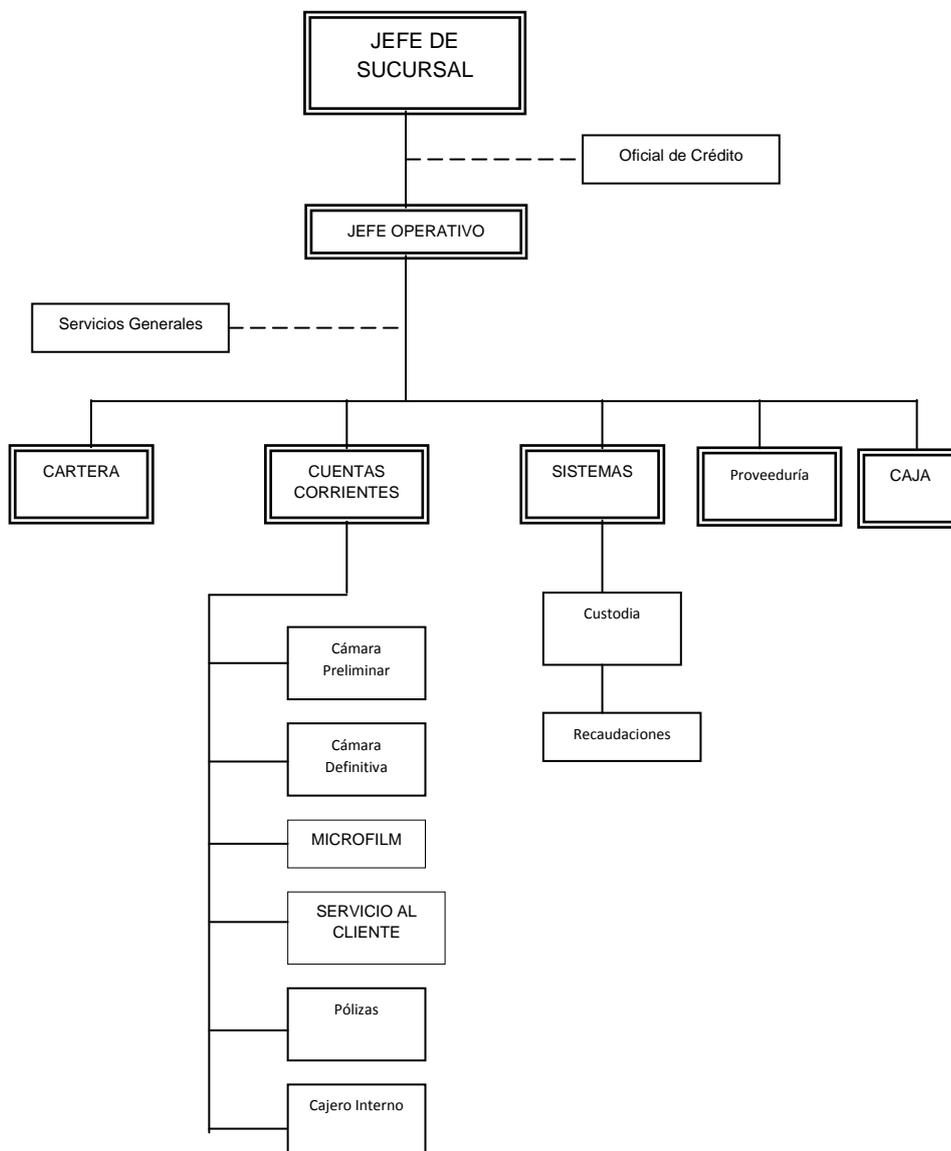


Relación jerárquica niveles superiores	=====
Relación de normal jerárquica de autoridad o mando sobre el nivel inferior	—————
Relación formal de apoyo	-----
Relación formal de coordinación y de control	- - - - -

FUENTE: Banco del Litoral S.A.
 REALIZADO POR: Grupo de Investigación

3.4.3 Organigrama estructural del Banco del Litoral S.A. Sucursal Latacunga.

GRÁFICO No. 3.2: ORGANIGRAMA ESTRUCTURA DEL BANCO DEL LITORAL S.A. SUCURSAL LATACUNGA



Relación de normal jerárquica de autoridad o mando sobre el nivel inferior

FUENTE: Banco del Litoral S.A.
REALIZADO POR: Grupo de Investigación

3.4.4 Visión

Generar seguridad y confianza a nuestros Clientes, brindando nuestros servicios financieros con eficiencia y con las mejores condiciones del mercado.

3.4.5 Misión

Lograr permanecer en el mercado financiero como Entidad Bancaria con proyección nacional, garantizando tanto a nuestros accionistas como a nuestros clientes seguridad y confianza a través de la autogestión generando sus propios recursos con el trabajo diario de un equipo profesional en el negocio Bancario.

3.4.6 Objetivo del Banco del Litoral S.A.

Orientar nuestros servicios financieros integrados en beneficio del país, a través de la diversificación y desconcentración del Crédito, apoyando a los Sectores Productivos (comercio al por mayor y menor, industria manufacturera, agrícola, pesquera y de servicios, hotelera, transporte, almacenamiento y comunicaciones, actividades inmobiliarias, de la construcción y al consumidor final) concretando las iniciativas de nuestros clientes en la mejora en fincas para la producción

bananera, desarrollo en infraestructura hotelera, la adquisición de viviendas, vehículos y otros bienes de capital, mediante el financiamiento a corto, mediano y largo plazo.

3.4.7 Valores de la Organización

Dentro de la organización los empleados deben cultivar valores de honestidad, lealtad y compromiso, los cuales servirán de apoyo en todas las operaciones que se realicen en la Institución.

3.4.8 Naturaleza del negocio

La actividad principal estará orientada por el lado de los servicios a atender los requerimientos de las empresas que conforman el Grupo y la Corporación, a través del pago de nóminas, certificación de cheques, giros y transferencias de exterior y otros servicios con la creación de ventanillas de extensión y de Sucursales en aquellas ciudades en donde se desarrollan actividades productivas importantes tales como Guayaquil, Quito, Machala, Manta, Latacunga y sus zonas de influencia.

Desde el punto de vista crediticio, este Segmento de Mercado Objetivo está dado por clientes pequeños y medianos, personas naturales, profesionales, artesanos, y pequeñas empresas tanto comerciales, de servicios, productores bananeros básicos de Exportadora Bananera Noboa S.A., etc.

3.4.9 Principales Productos que ofrece el Banco en el área de crédito

Los productos que el Banco del Litoral S.A. ofrecerá al mercado serán los que a continuación se detallan:

- Créditos para compra y adecuación de vivienda.
- Créditos para productores bananeros.
- Créditos para compra de vehículos.
- Líneas de Crédito a empresas con descuento vía rol

3.4.10 Montos mínimos y máximos por tipo de crédito

Línea de Crédito a Empresas:

Monto Mínimo: US\$ 400.00 (cuatrocientos 00/100 dólares)

Monto Máximo: US\$ 6,000.00 (seis mil 00/100 dólares)

Créditos para compra de vehículos:

Nuevos:

Monto Mínimo: US\$ 2,000.00 (dos mil 00/100 dólares)

Monto Máximo: US\$ 70,000.00 (setenta mil 00/100 dólares)

Usados:

Monto Mínimo: US\$ 2,000.00 (dos mil 00/100 dólares)

Monto Máximo: US\$ 40,000.00 (cuarenta mil 00/100 dólares)

Créditos para productores bananeros:

Monto Mínimo: US\$ 2,000.00 (dos mil 00/100 dólares)

Monto Máximo: US\$ 120,000.00 (ciento veinte mil 00/100 dólares)

Créditos para compra y adecuación de vivienda:

Monto Mínimo: US\$ 3,000.00 (tres mil 00/100 dólares)

Monto Máximo: US\$ 100,000.00 (cien mil 00/100 dólares)

BANCO DEL LITORAL S.A.

**INFORME SOBRE EL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO,
OPERATIVO Y FINANCIERO A LA SUCURSAL
LATACUNGA,**

Al 30 de Junio del 2010

Introducción

El presente informe tiene como objetivo principal comunicar la situación administrativa, operativa y financiera del Banco del Litoral S.A. – Sucursal Latacunga del período correspondiente del 1 de Enero al 30 de Junio del 2010.

Se procedió a observar su comportamiento en las áreas mencionadas para determinar la posición actual de la sucursal. Este análisis se lo realizó mediante la interpretación de los estados financieros y verificación de los manuales de procedimientos, planificación estratégica, reglamentos y políticas internas.

La estructura de este informe, consta de las características de la empresa, cálculos y técnicas utilizadas para la interpretación y análisis y por último las conclusiones y recomendaciones de mejoras.

El **Banco del Litoral S.A.** se constituyó el 22 de Abril de 1988, por lo que lleva más de diez años prestando su servicio al país. Tiene sucursales en las principales ciudades del país como: Quito, Manta, Machala y Latacunga. Teniendo como objetivo principal el progreso del Ecuador mediante la vigorización de su economía, con especial énfasis en la agro exportación, la producción de alimentos vitales, la industria y el comercio. La actividad principal estará orientada a la intermediación financiera entregando productos y servicios para satisfacción de sus clientes y de la comunidad en general.

Objetivos

- Realizar un análisis del cumplimiento de los planes estratégicos institucionales, entendiendo que el logro de objetivos y metas conlleva un proceso de acciones de corto, mediano y largo plazo.
- Procedimientos encaminados a evaluar la existencia y cumplimiento de una estructura organizacional y funcional acorde con la institución financiera.
- Verificar la existencia de procesos administrativos y operativos definidos, en los que se aprecie claramente las funciones y responsabilidades.

Este informe se emite exclusivamente para información del Banco del Litoral S.A. y fines académicos, y no debe ser utilizado para otros propósitos.

Atentamente,

Salome Granda Vallejo
C.I. 0502670392

Ana María Caballero
C.I. 0912175981

3.5. INFORME

**INFORME DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO,
FINANCIERO Y OPERATIVO DEL BANCO DEL LITORAL
S. A. SUCURSAL LATACUNGA UBICADO EN LA
PROVINCIA DE COTOPAXI POR EL PERIODO**

CORRESPONDIENTE DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2010

3.6 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DEL BANCO DEL LITORAL SUCURSAL LATACUNGA

El análisis encaminado al aspecto administrativo del Banco del Litoral se lo realizó basado en las funciones escritas en el orgánico funcional de la Institución y además con el plan estratégico de diversos aspectos que se consideraron los más relevantes para una mejor comprensión.

Se cuenta con un plan estratégico donde se identifica hacia dónde desea el banco desplazarse en su crecimiento en cuanto a créditos, captaciones de fondos, operaciones y sistemas tomando en cuenta las tendencias tanto del mercado, como las económicas y sociales. A junio del 2010 se observó que la Sucursal Latacunga por un mínimo porcentaje no cumplió con lo proyectado a principios de año, pero apreciamos que la proyección de cartera de créditos de Latacunga para el período 2010 es mayor al total registrado a diciembre del 2009.

Dentro de la organización de la oficina, un elemento bueno pero que se puede mejorar es el flujo de la información, es decir, hacerlo más conciso, rápido y efectivo, para mejorar la toma de decisiones y la labor organizativa en la Sucursal.

La integración de personal empieza con la selección del personal que corre bajo la responsabilidad de la Jefatura de la Sucursal, la cual bajo una estricta revisión, selecciona al personal idóneo para realizar un trabajo responsable y de calidad.

Después de tomar las pruebas pertinentes y realizar las entrevistas, se escoge al candidato mejor puntuado para su contratación. Para finalizar la Gerencia General analiza y aprueba el ingreso del aspirante, caso contrario solicita se pida otras hojas de vida de más candidatos.

El personero responsable de la Sucursal Latacunga tiene la obligación de velar por el cumplimiento del Reglamento Interno, e informar al Departamento de Recursos Humanos - Matriz, las violaciones al mismo. Además podrá realizar reestructuraciones o reorganizaciones administrativas que fueren del caso y cuando estos procesos signifiquen modificación de las distribuciones de las labores entre el personal, tomando en cuenta su rendimiento y las necesidades del Banco.

Para propender a un efectivo control de los gastos e ingresos, el Banco elabora un Presupuesto que cuenta con un cuadro comparativo, mes a mes y el acumulado del año. Este análisis es de gran ayuda para el manejo administrativo de cada sucursal, agencias y matriz del Banco del Litoral S.A.

Síntesis

En el plan estratégico del Banco del Litoral S.A. se puede observar que solo cuenta con estrategias, metas y políticas en el área de crédito en lo que se refiere a las sucursales de la entidad.

Aunque la Institución cuenta con lineamientos específicos en el tema de integración de personal se debería tratar de involucrar al personal con la empresa, para ello tal vez sería bueno contarle la historia y los resultados que ha obtenido el mismo a través de los años. Se debería tener presente que la instrucción, practica y capacitación, ayudarían a mejorar conocimientos, actitudes y habilidades, para lograr el desarrollo del personal y lograr cualidades que le sirvan en un futuro para encomendarle tareas mayores.

El jefe de la Sucursal se encarga del control administrativo ya que cada sucursal es independiente en este aspecto. Él puede medir resultados, fijar el grado de desviación de las metas y normas y por consiguiente tomar medidas correctivas, reajustar planes para alcanzar los objetivos trazados por la Alta dirección.

Luego de haber analizado las funciones administrativas de la Sucursal Latacunga se denota que los departamentos funcionan correctamente y las dificultades son detectadas y corregidas con el fin de obtener un mejor rendimiento dentro de la Institución a nivel de las demás oficinas.

3.7.1 Aplicación de Indicadores

- *Indicadores de Capital*

Cobertura Patrimonial de Activos

$$\text{Relación} = \frac{\text{Patrimonio} + \text{Resultados}}{\text{Activo Inmovilizados}}$$

CUADRO No 3.3 Cobertura Patrimonial de Activos

	Junio 2010	Junio 2009	Sistema Bancos Privados
Relación %	202.90%	212.26%	298,21%

FUENTE: Investigación de Campo
REALIZADO POR: Grupo de Investigación

ANÁLISIS

Este índice nos demuestra que 202,90% está por debajo del índice del sector bancario que es 298,21%. Indicando que gran cantidad del patrimonio representa activos inmovilizados como los activos fijos, cartera que no devenga intereses y provisiones para créditos incobrables, lo cual indica una gran desventaja ante otros Bancos que por el contrario el patrimonio puede cubrir 540 veces los activos inmovilizados.

Durante el periodo analizado la cobertura patrimonial se redujo en relación al periodo anterior que mostró un 212.26%, esto se debió a la reducción de la utilidad del ejercicio.

- *Indicadores de Calidad de Activos*

Morosidad Bruta Total

$$\text{Relación} = \frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Bruta}}$$

CUADRO No. 3.4 Morosidad Bruta Total

	Junio 2010	Junio 2009	Sistema Bancos Privados
Relación %	0.81%	0.53%	2,87%

FUENTE: Investigación de Campo
REALIZADO POR: Grupo de Investigación

ANÁLISIS

Con este índice podemos apreciar que la Cartera de Crédito de la Sucursal Latacunga del Banco del Litoral S.A. asciende a \$ 1'267.319,56 lo que indica que la gestión de colocación de fondos y cuentas por cobrar ha sido muy productiva. La calidad de la gestión se mide con el valor de este índice ya que revela que se tiene solo un 0.81% de morosidad en la cartera muy por debajo del promedio que es el 2.87%.

En el 2009 presentó un 0.53% que revela un incremento menor en la cartera vencida y la cartera que no devenga intereses, el mismo que se produjo en el sector de Consumo.

Morosidad Cartera de Consumo

$$\text{Relación} = \frac{\text{Cartera Improductiva de Consumo}}{\text{Cartera Bruta de Consumo}}$$

CUADRO No. 3.5 Morosidad Cartera de Consumo

	Junio 2010	Junio 2009	Sistema Bancos Privados
Relación %	1.05%	0.68%	4.28

FUENTE: Investigación de Campo
REALIZADO POR: Grupo de Investigación

ANÁLISIS

Al medir el porcentaje de cartera improductiva de consumo sobre el total de dicha sub cartera obtuvimos el 1.05%, lo que significa que existe un bajo índice de morosidad en la cartera de consumo, además se debe considerar que este segmento de crédito es el que tiene mayor actividad dentro de la Sucursal. En comparación al período anterior 0.68% se evidenció un incremento de la cartera mala, esto ocurre porque la institución no cuenta con personal suficiente para realizar las gestiones de recuperación de cartera.

Cabe indicar que la cartera de crédito de consumo es la única cartera que presenta valores en cartera vencida, los demás segmentos de cartera de crédito son cartera por vencer.

Provisiones/Cartera de Crédito Improductiva

$$\text{Relación} = \frac{\text{Provisiones}}{\text{Cartera Improductiva}}$$

CUADRO No. 3.6 Provisiones/Cartera de Crédito Improductiva

	Junio 2010	Junio 2009	Sistema Bancos Privados
Relación %	222.58%	282.74%	214.57

FUENTE: Investigación de Campo
REALIZADO POR: Grupo de Investigación

ANÁLISIS

Como se puede observar, las Provisiones cubren un 222% de la Cartera, el cual es relativamente alto si consideramos que el promedio del Sistema Bancario es 214.57%, ello sitúa al Banco en cuanto a riesgo crediticio por debajo de la mayoría pertenecientes al sector. Analizando esta cifra, la misma se debe a que el saldo mantenido en la cuenta Provisiones es alto, ello es por las provisiones que se realizan trimestralmente, las mismas que no se utilizan por falta de cartera vencida.

La disminución con relación a valor del año 2009 que fue 282.74% se debe al incremento de la morosidad de la cartera, que influyó en la calificación de la misma, por ello la cartera con calificación de riesgo “A” disminuyó mientras se incrementó la cartera en los otros segmentos de calificación de riesgo: “B”,

- *Manejo Administrativo*

Activos Productivos/Pasivos Con Costo

$$\text{Relación} = \frac{\text{Activos Productivos}}{\text{Pasivos con Costo}}$$

CUADRO No. 3.7 Activos Productivos/Pasivos Con Costo

	Junio 2010	Junio 2009	Sistema Bancos Privados
Relación %	154.56%	145.47%	138.77%

FUENTE: Investigación de Campo
REALIZADO POR: Grupo de Investigación

ANÁLISIS

Este índice nos permite medir la eficiencia en la colocación de los recursos captados, por lo que podemos determinar que 154% refleja el buen desempeño de la Sucursal Latacunga frente al promedio de los Bancos privados que es del 138,77%. Este valor también nos indica que la mayoría de los pasivos de la Sucursal Latacunga están siendo utilizados en actividades que proporcionan ingresos y que los activos productivos provienen básicamente provienen de la cartera por vencer y de los recursos en bancos locales.

Al segundo trimestre del 2009, esta relación fue de 145.47%, lo que demuestra que el índice que relaciona los activos productivos con los activos totales creció ligeramente, al igual que los activos productivos a Junio 2010.

Gastos de Personal/Activo Total Promedio

$$\text{Relación} = \frac{\text{Gastos Personal}}{\text{Activo Total Promedio}}$$

CUADRO No. 3.8 Gastos de Personal/Activo Total Promedio

	Junio 2010	Junio 2009	Sistema Bancos Privados
Relación %	4.26%	4.11%	1.83%

FUENTE: Investigación de Campo
REALIZADO POR: Grupo de Investigación

ANÁLISIS

Al corte del 30 de Junio del 2010 el Banco del Litoral S.A. – Sucursal Latacunga, presenta un 4,26% el cual está muy por encima del índice promedio de los Bancos Privados que es 1,83%. Lo que significa que el 4% de los Activos se utiliza en el personal, esto indica que se mantiene una correcta planeación de recursos en el área administrativa en cuanto al personal, o sea que la Institución tiene una gran preocupación en las necesidades del Recurso Humano. El 4.11% del año 2009 demuestra que la política con relación al personal de la institución sigue manteniéndose.

Gastos Operativos/Activo Total Promedio

$$\text{Relación} = \frac{\text{Gastos Operacionales}}{\text{Activo Total Promedio}}$$

CUADRO No. 3.9 Gastos Operativos/Activo Total Promedio

	Junio 2010	Junio 2009	Sistema Bancos Privados
Relación %	6.49%	6.55%	5.50%

FUENTE: Investigación de Campo

REALIZADO POR: Grupo de Investigación

ANÁLISIS

Unos de los índice para medir la eficiencia administrativa arroja un valor de 6.49%, el cual está un poco por encima del índice del sector que es 5.50%, ello constituye una cifra normal ya que quiere decir que la utilización de nuestro activo arroja un bajo costo operativo. Además, de acuerdo a la norma del Banco se esperaba que dicho resultado sea inferior al 7% lo que demuestra que se ha cumplido. Se debe acotar que los gastos que surgen de las operaciones.

La disminución con relación al índice del 2009 que fue 6.55% se debe a que el Banco hace más de tres años entró en un plan de austeridad la cual lo presiona a minimizar los gastos por medio de un sistema de cotizaciones el cual busca precios bajos principalmente en los gastos de oficina y otros.

- ***Rentabilidad***

Rendimiento Operativo Sobre Activo - Roa

$$\text{Relación} = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Activo Total Promedio}}$$

CUADRO No. 3.10 Rendimiento Operativo Sobre Activo - Roa

	Junio 2010	Junio 2009	Sistema Bancos Privados
Relación %	7.58%	9.69%	1.25%

FUENTE: Investigación de Campo
REALIZADO POR: Grupo de Investigación

ANÁLISIS

Al medir el nivel del retorno generado por el activo del Banco del Litoral S.A. – Sucursal Latacunga, podemos observar que la rentabilidad del mismo ha sido de 7,58% la cual es alta si la comparamos con el promedio del sector. El resultado que nos arroja nos indica que existe un rendimiento favorable en cuanto a los activos que posee la empresa.

La razón financiera del período previo fue de 9.69%, esta disminución de debió a la reducción que mostraron los ingresos y estuvieron originados por Ingresos por Servicios y Otros ingresos operacionales como costos por servicios varios.

Rendimiento Sobre Patrimonio – Roe

$$\text{Relación} = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Patrimonio Promedio}}$$

CUADRO No. 3.11 Rendimiento Sobre Patrimonio – Roe

	Junio 2010	Junio 2009	Sistema Bancos Privados
Relación %	48,43%	54.74%	12.32%

FUENTE: Investigación de Campo
 REALIZADO POR: Grupo de Investigación

ANÁLISIS

Si queremos medir la rentabilidad del Banco del Litoral S.A. – Sucursal Latacunga desde la óptica del Patrimonio, podemos observar que la rentabilidad del mismo ha sido de 48,43%, la cual es muy alta si consideramos el promedio del sector de los bancos privados, índice que revela la solidez de la Institución.

En comparación a Junio del 2009, que la razón fue de 54.74%, se evidenció una disminución que se debe a la mencionada reducción de ingresos acompañada del incremento de gastos de operación. El rubro que aumentó básicamente en los gastos de operación fue las remuneraciones mensuales, esto se debió a los aumentos salariales dispuestos por la Gerencia General y a los decretados por el Gobierno Nacional.

- *Liquidez*

$$\text{Relación} = \frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Total Depósito a Corto Plazo}}$$

CUADRO No. 3.12 Liquidez

	Junio 2010	Junio 2009	Sistema Bancos Privados
Relación %	9.82%	7.09%	31.55%

FUENTE: Investigación de Campo
REALIZADO POR: Grupo de Investigación

ANÁLISIS

El Banco del Litoral S.A. – Sucursal Latacunga posee un bajo índice de liquidez si consideramos que el promedio del sector es 31.55%, analizando esta cifra significa que tiene poco disponible a 30 días, pero cabe mencionar que no hay amenaza de falta de liquidez, porque el valor de sus captaciones en inversiones se renuevan y sus obligaciones con el público vienen exclusivamente de fondos del grupo y corporación Noboa y además como su cartera de crédito es sana se convierte rápidamente en disponible lo que solventa cualquier corrida de valores. Los valores de liquidez han crecido moderadamente con relación al 2009 que presentó un 7.09%, esto revela que la entidad tomó correctivos referentes al riesgo

de liquidez; como captar los excedentes de liquidez de las empresas del grupo del cual forma parte.

Análisis de los Indicadores Financieros

Al cierre de la primera década del presente siglo, el auge económico de las naciones agrupadas bajo el término “BRICs” sostiene el crecimiento de los países en vías de desarrollo, principales proveedores de los commodities (productos básicos o materias primas) empleados por los mayores sectores industriales de dichas regiones, tales como petróleo, gas, cobre, níquel, entre otros. Ecuador por su condición de ser un país exportador de petróleo, se ha beneficiado del incremento en el intercambio mundial y como consecuencia de ello ha logrado entre los años 2002 y 2009 incrementar el tamaño de su economía al pasar de contar con un PIB de US\$24,718 millones al inicio del periodo, a registrar US\$52,022 millones al último año.

El sector financiero ha sido un reflejo del periodo de expansión vivido. El monto de captaciones de las instituciones bancarias registra su record histórico en el segundo semestre del 2010 en comparación al cierre del pasado ejercicio. No existiendo al momento factores que evidencien cambios a corto plazo en las condiciones de nuestros socios comerciales a nivel mundial, como tampoco de desajustes a nivel agregado de la economía nacional, se estima que en lo que resta del presente periodo las entidades financieras continuarán mostrando el comportamiento observado hasta el momento.

A pesar de los cambios implementados por el Gobierno Nacional entre ellos fijación de máximos en las tasas de interés y tarifas de servicios, impuesto, altos costos de transaccionalidad por los requerimientos establecidos, etc.

A la fecha de cierre, el Banco del Litoral S.A. mantiene una holgura patrimonial suficiente que le permite crecer cómodamente sin necesidad de recurrir a incrementos adicionales de Capital.

Debido a que sus actividades están orientadas principalmente a prestar servicios al grupo económico del cual forma parte, le permite asegurar a sus clientes la disponibilidad de sus recursos en todo momento.

Cabe destacar que los créditos otorgados al cierre de Junio 2010, fueron concedidos a clientes que no tienen ninguna relación con el grupo económico. Además clave para mantener niveles adecuados de riesgo constituye un manejo conservador y técnico de la colocación de crédito, lo que se logra a través de un profundo conocimiento de la realidad nacional, de cada uno de los clientes, de su actividad y de la respectiva valoración de riesgo asociada a cada operación. Al igual que en el período anterior la institución no muestra cartera reestructurada, ni castigada.

La relación Activos Productivos / Activos Totales mantuvo niveles casi con los promedios de su sector, por lo que la capacidad de la entidad para generar utilidades se reduce. Adicionalmente se registró un decrecimiento de sus gastos no financieros, pero los costos operativos de la entidad siguen siendo altos en relación a sus ingresos, lo cual limita su capacidad para generar excedentes.

La relación de los activos productivos frente a los pasivos con costos muestran cifras similares en los periodos comparados lo que significa que la entidad mantuvo una proporción de activos generadores de ingresos que cubren el total de los pasivos con costo, asegurando un margen para cubrir los costos de sus actividades de intermediación.

La constitución de provisiones al término de Junio 2010 afecta el nivel de cobertura de provisiones versus cartera vencida y riesgosa, la misma que presenta

crecimientos, aunque los niveles de provisiones y coberturas se mantienen inferiores a los del sistema en su conjunto.

Entre los aspectos negativos del Banco del Litoral se encuentra lo concerniente a la gama de sus productos y servicios, la cual es reducida y no compite con lo ofrecido por los grandes y medianos Bancos a nivel Nacional. Por lo anterior, la entidad debe buscar fuentes de ingresos, mantener la calidad de la cartera sobre la base de políticas coherentes con ello y mejorar los controles internos, diversificar sus fuentes de fondeo y continuar trabajando sobre sus costos operativos.

3.7.2 Análisis Horizontal

Conclusiones del Análisis Horizontal

Del análisis comparativo efectuado a los balances generales, por el período comprendido del 30 de junio del 2009 al 30 de junio del 2010, se desprenden los siguientes resultados:

Aumento mínimo en la cartera de crédito en un 3.19% y en los intereses por cobrar en un 10.64%, este aumento se originó por las colocaciones de los segmentos de cartera de consumo, microempresa y vivienda. El rubro de pago por cuenta de clientes presenta una disminución del 15.32%, lo cual refleja que se está efectuando una adecuada gestión de cobro.

De igual forma se han incrementado las obligaciones con el público en un 6.08% con relación al periodo anterior, por otra parte también se han aumentado los fondos disponibles en 46.76%, ocasionado por el incremento en el rubro de

Efectos de Cobro Inmediato por 158.19% y el incremento del rubro de Depósitos por encaje en un 59.49%.

Se han aumentado moderadamente los gastos en un 7.87%, sin embargo los ingresos han disminuido en un 4.05%, lo que representa un decrecimiento de la utilidad acumulada del 13.78% respecto al año anterior. La disminución de los ingresos está dada principalmente por reducción sustancial de los ingresos operativos por concepto de: Costos de Servicios Varios, Comisión por Apertura de Cuenta, Mantenimiento de Cuenta, Activación de Cuentas Inmovilizadas y Cierre de cuenta.

En el volumen total de colocaciones de crédito de la sucursal, al 30 de Junio del 2010, refleja un incumplimiento moderado de la proyección estimada del 7.76% con relación a las proyecciones del Plan Estratégico. El déficit de las proyecciones se debe en particular a las políticas establecidas por el Banco para el otorgamiento de créditos y que no todos los clientes están dispuestos a cumplir y a la inmensa competencia que existe en el entorno dando mejores ofertas.

Los resultados de esta sucursal son relativamente buenos debido a la colocación de cartera de crédito y a los ingresos provenientes de los mismos, sin embargo el cobro del mismo debe ser oportuno para lograr cumplir las metas establecidas en el presupuesto y las proyecciones del plan estratégico del Banco.

3.7.3 Análisis Vertical

Conclusiones del Análisis Vertical

De acuerdo a la revisión de los estados financieros analizados correspondientes a los años 2009 y 2010 se presentan las siguientes novedades:

Como se puede observar la cartera de crédito representó el porcentaje más alto del total de activos con un 84.30% lo que nos dice que la empresa tiene una gran cantidad de clientes en área comercial, además con los otros análisis se demostró que la cartera rota constantemente porque la sucursal casi no mantiene clientes vencidos y su índice de morosidad es casi nulo; en el segundo lugar se encuentra

el efectivo que con un 8.14% lo que representa una liquidez baja en comparación a otras instituciones financieras y por último las cuentas por cobrar, activos fijos y otros activos con 0.71%, 6.82% y 0.03% respectivamente. Los porcentajes del año anterior del activo se mantienen similares a los del año analizado.

Con respecto al total de pasivos las obligaciones con el público representó el 95.99%, las cuentas por pagar 0.94%, obligaciones inmediatas 1.20% y por último los otros pasivos el 1.87%. Lo que indica que el giro del negocio permite trabajar con fondos de terceros en un 95,99% recordando que los fondos se obtienen de un grupo económicamente estable.

Como resultado de la aplicación del análisis se observó que los gastos de operación representa el 83.92%, por lo que sería bueno reducirlos. Los gastos de operación con mayor porcentaje son los gastos de personal con un 55,05% y gastos varios como: arriendos, servicios de guardianía, servicios básicos, movilización, fletes y otros servicios.

Los ingresos están dado principalmente por los intereses de cartera de crédito que representa un 96.65% frente a 1.74% de ingresos operacionales lo que confirma lo antes expuesto que los ingresos netamente se originan por la colocación de los créditos en los diferentes segmentos que ofrece la Institución Financiera a la ciudad.

Con todas las medidas que se han tomado dentro del Sistema Financiero en el Ecuador, y a pesar de la reducción de los ingresos por servicios y el moderado aumento de los gastos el Banco del Litoral S.A. sigue generando utilidad.

3.8 ANÁLISIS OPERATIVO DEL BANCO DEL LITORAL SUCURSAL LATACUNGA

3.8.1 Generalidades

El propósito de éste análisis es brindar evidencia integral a todos los clientes, proveedores y empleados sobre los controles específicos que están implementados para asegurar la calidad del servicio.

Esta investigación también rige a los documentos relacionados con las políticas establecidas por los organismos de control.

3.8.2 Documentación

La documentación del sistema operativo del Banco del Litoral, está conformado de:

- a) Escritos documentados de políticas y objetivos de la empresa.
- b) Manuales operativos, el cual incluye todos los procedimientos requeridos para la realización de las actividades;
- c) Los procedimientos documentados necesarios para los estándares y regulaciones aplicables;
- d) Registros solicitados por la Superintendencia de Bancos y Seguros sus normas y reglamentos aplicables.

El alcance de la documentación del Banco del Litoral depende de:

- a) Las necesidades organizacionales;
- b) La complejidad e interacción de los procesos;
- c) La competencia del personal que desempeña las tareas.

Los documentos se mantienen en varios medios de información tales como papel, archivos electrónicos, etc.

3.8.3 Manuales Operativos

Los Manuales Operativos son los documentos principales que define el sistema de transacciones del Banco del Litoral. Este incluye:

- a) El alcance del manual operativo, incluyendo detalles, justificación,
- b) Los procedimientos documentados;
- c) Una descripción de la secuencia e interacción de los procesos operativos.

3.8.4 Control de Documentos

El Banco del Litoral identifica y controla los documentos requeridos por el sistema bancario de acuerdo al Procedimiento de control de documentos. Este asegura que los documentos:

- a) Se revisen y aprueben en cuanto a su adecuación antes de su publicación;
- b) Se actualicen, revisen, se vuelvan a aprobar y se vuelvan a emitir, según sea necesario;
- c) Estén disponibles en el punto de uso;
- d) Permanezcan legibles, de fácil identificación y recuperables;
- e) Estén identificados y que se gestione su distribución;
- f) Que están obsoletos no se usen de forma no planeada y que se identifiquen fácilmente en caso que se retengan para cualquier propósito.

3.8.5 Información de la Revisión del Sistema Operacional

La información y documentación necesaria para realizar la revisión del Sistema es la siguiente:

- Resultados de Auditorias.
- Retroalimentación del Cliente, es decir: sugerencias, quejas y reclamaciones
- Acciones de seguimiento de Revisiones por la Dirección previa.
- Recomendaciones para la mejora.

3.8.6 Provisión de Recursos Humanos

Todo nuestro personal es competente para la realización de sus trabajos. Tal competencia se ha adquirido a través de la propia experiencia y habilidades adquiridas, y en base a una formación continuada (interna o externa).

También se ha de establecer la competencia necesaria para cada puesto de trabajo que pueda influir en la calidad del servicio que se oferta, tales requisitos van a figurar en una Tabla de Perfiles de Puestos, en el que se indica: la formación, educación, experiencia y habilidades de cada puesto de trabajo.

En base a tales requisitos de competencia, se proporciona formación interna o externa para satisfacer las necesidades de formación que se detectan a lo largo del año, para lo cual se establece un Plan de Formación anual.

Tras proporcionar dicha formación, se realizan evaluaciones de su eficacia de diversa forma en función de la formación adquirida (supervisión de trabajos o entrevistas) quedando registro en una Ficha de Evaluación de la Formación.

3.8.7 Infraestructura

EL Banco del Litoral mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio esto incluye:

- Espacio de trabajo.
- Equipos y maquinaria de trabajo.
- Equipos de software y comunicaciones

3.8.8 Ambiente De Trabajo

El Banco del Litoral determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio, establece los medios necesarios para que el ambiente de trabajo tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal. Teniendo en cuenta:

- La seguridad, incluyendo equipos de protección individual y colectiva.
- Las condiciones ambientales del lugar de trabajo.
- La higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación ambiental.
- La iluminación, ventilación necesaria.
- Los equipos y materiales necesarios.

3.8.9 Comunicación con el Cliente

Se establecen canales de comunicación con todos nuestros clientes a través de: teléfono, fax, correo electrónico, página web y comunicación directa. Esta comunicación garantiza que se conocen en todo momento los requisitos del cliente, cualquier modificación o queja que tenga que hacernos. Se garantiza que se comunica eficaz y rápidamente al cliente cualquier aspecto que deba conocer. Son interlocutores válidos en las comunicaciones con el cliente, fundamentalmente Gerencia, y Jefe de Operaciones. Se garantiza que se comunica eficaz y rápidamente al cliente cualquier aspecto que deba conocer.

3.8.10 Auditoría Interna

Nuestro Sistema Operacional establece anualmente un Programa de Auditoría Interna, elaborado por el Director del Departamento de Auditoría y aprobado por el Directorio. En dicho programa se especifican las Auditorías Internas a llevar a cabo, indicando los departamentos a auditar, las fechas y los responsables de realizar tales auditorías. Cabe destacar que los auditores estarán calificados para ello y que en ningún caso podrán auditar su propio trabajo. Las auditorías internas comprueban la correcta implantación y funcionamiento del sistema operativo.

Todos los departamentos son auditados como mínimo una vez al año. Los resultados de las auditorías se reflejarán en un Informe de Auditoría Interna, y las no conformidades detectadas serán presentadas al departamento auditado.

3.8.11 Mejora Continua

Como indica la Política del Banco, estamos comprometidos con la mejora continua de nuestro Sistema operativo y por tanto, de todas nuestras actividades. Esta mejora se basa en el continuo establecimiento de objetivos, su ejecución y su evaluación, los resultados de las auditorías, las actividades de seguimiento y medición, la información sobre las no conformidades y reclamaciones, acciones correctivas y preventivas y, especialmente, en la revisión por la Gerencia.

3.8.12 Orgánico Funcional del Banco del Litoral Sucursal Latacunga

Es conveniente la definición de funciones dentro de una organización, con el propósito de no ocasionar conflicto en la ejecución de las mismas y establecer límites sobre el gobierno y administración de determinadas tareas.

Además logramos identificar claramente las asignaciones que nos corresponden y por lo tanto fortalece la eficiencia administrativa de la institución.

Como todo manual o tratado, solo es fructífero cuando se aplica sin excepción alguna, por lo que invitamos a sus involucrados ejecutarlo y utilizarlo, sin que en ningún momento se pretenda coartar la iniciativa de nuestros colaboradores, quienes deberán encausarla por los órganos regulares, respetando las normas y procedimientos establecidos.

A continuación exponemos detalladamente las funciones de cada uno de los estamentos administrativos, financieros y operacionales que conforman el Banco del Litoral S.A., siguiendo el orden establecido en nuestro organigrama institucional de la sucursal.

Gerencia de la Sucursal Latacunga

Las funciones de este despacho, son las de administrar los recursos financieros y humanos, así como el control de la parte operativa y administrativa de la oficina sucursal. Cuenta con representación judicial y extrajudicial, otorgada mediante poder concedido por la Gerencia General del Banco del Litoral S.A. Su misión debe ser la proyección y búsqueda del crecimiento sólido y sostenido de la sucursal, así como lograr su posicionamiento en el medio en que se desenvuelve.

Oficial de Crédito

Maneja la relación directamente con el cliente, sus funciones son:

- Recabar toda la información necesaria para lograr un adecuado y cabal conocimiento del cliente.
- Evaluar la información presentada de acuerdo al campo donde se desarrolle nuestro cliente.
- Efectuar visitas periódicas al cliente.
- Estar permanentemente informado de su real situación.

- Establecer las estrategias de recuperación de la obligación de crédito.
- Observar el cumplimiento de las políticas sobre sus colaterales, coberturas de seguros, información y análisis determinados en el manual de crédito.
- Mantener avalúos actualizados de los bienes en garantía.
- Mantener información financiera, legal y administrativa actualizada de nuestros clientes.

Jefe de Operaciones

Este departamento implementa operativamente las diversas negociaciones y operaciones que se efectúan en el Banco del Litoral S.A. Este centro de procesos se encargará de revisar que los procedimientos hayan sido efectuados adecuadamente, de conformidad a políticas establecidas; recabar todos los soportes y documentos habilitantes de las transacciones que procesa; hasta que efectúa su registro contable de conformidad a las normas establecidas en el Catálogo Único de cuentas de la Superintendencia de Bancos.

Servicios Generales

Maneja la operación de pagos a Proveedores, Profesionales Contratados, Reportes al S.R.I., Autorización de Pagos de Facturas a Sucursales, Control de Gastos, Pago de Bonificaciones, entre otros.

Cartera

Este departamento recibe todas las operaciones del departamento de crédito y las procesa y registra conforme lo determinan las disposiciones legales y reglamentarias vigentes. Sus funciones son:

- Procesar y registrar las operaciones del departamento de crédito.
- Llevar un archivo por operación de crédito que contenga:
- Pagaré, contrato mutuo, letra(Copia).
- Tabla de amortización (Copia).
- Abonos efectuados(Soportes).
- Cancelaciones de dividendos(Soportes).
- Liquidación de cartera.

Elaborar el Acruar de cartera de crédito que deberá contener como mínimo lo siguiente:

- No. De la operación.
- Identificación del cliente (cédula, pasaporte o R.U.C.).
- Nombre del cliente.
- Valor de la operación.
- Tasa pactada.
- Plazo.
- Interés al vencimiento.
- Interés acumulado.
- Interés devengado.
- Interés del mes - provisión del mes.
- Atender los requerimientos efectuados por la Superintendencia de Bancos, Banco Central del Ecuador y demás entidades autorizadas legalmente.

Departamento de Cuentas Corrientes y Ahorro

Está distribuido de la siguiente manera:

- Apertura de cuentas.
- Servicios al cliente.
- Cajero interno.
- Pólizas
- Delegados de cámara.
- Microfilm.

Esta distribución permite que el proceso de las operaciones de cuentas corrientes y ahorro tenga una adecuada fluidez, y por tanto un ágil servicio a nuestros clientes.

Cada área cuenta con personal adecuado y capacitado, quienes se encuentran bajo la supervisión de la Subgerencia de Operaciones.

Sistemas

El departamento de sistemas se encarga del control del hardware, software y las comunicaciones entre las agencias y sucursales con la matriz del Banco del Litoral S.A..

Hardware

- Control del mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de la red.
- Control del funcionamiento de las redes locales en las oficinas del Banco.
- Análisis de los requerimientos de los usuarios y solicitud de la adquisición de los equipos nuevos.

Software

- Control de respaldo de la información de los sistemas aplicativos.
- Mantenimientos de los sistemas de información, cuando el caso amerite.
- Apoyo en los utilitarios de Microsoft al personal del Banco.

- Soporte para conexión vía Internet, para envío y recepción de información a y de los organismos de control.
- Depuración de la información contenida en los discos magnéticos de los servidores de cada localidad.
- Control y mantenimiento de la información de firmas registradas en cuentas corrientes y ahorro del Banco.
- Control de usuarios y monitoreo de los mismos al ingresar al sistema informático del Banco.

Recaudaciones

Maneja la relación con clientes que tiene acuerdos, Convenios de Pago con el Servicio de Recaudaciones de Impuestos – S.R.I..

Custodia de Valores

Gobierna los documentos o títulos valores provenientes de negociaciones efectuados por el Banco: Cédulas Hipotecarias, Avales, Bonos, Certificados de Depósitos, Portafolios de terceros y otros.

Proveduría

Este departamento será el encargado de cotizar los equipos y útiles de oficina indispensables para el normal desenvolvimiento de la entidad. Las funciones de este departamento son:

- Mantener un adecuado stock de equipos y útiles de oficina.
- Efectuar cotizaciones, considerando igual calidad de los elementos por adquirir.

- Mantener control sobre sus existencias.
- Conciliar por lo menos mensualmente su inventario contra los saldos contables.
- Llevar un control con Kardex de los ingresos y egresos de inventario.

Recibidor – Pagador

La actividad de esta área es receptor los depósitos de los clientes y pagar los cheques, que son presentados a través de ventanillas. Inicia sus actividades con el saldo de caja del día anterior, y al final del día se entregan el nuevo saldo el cual es arqueado antes de ingresar a la bóveda.

3.8.13 Procedimientos de los Funcionarios

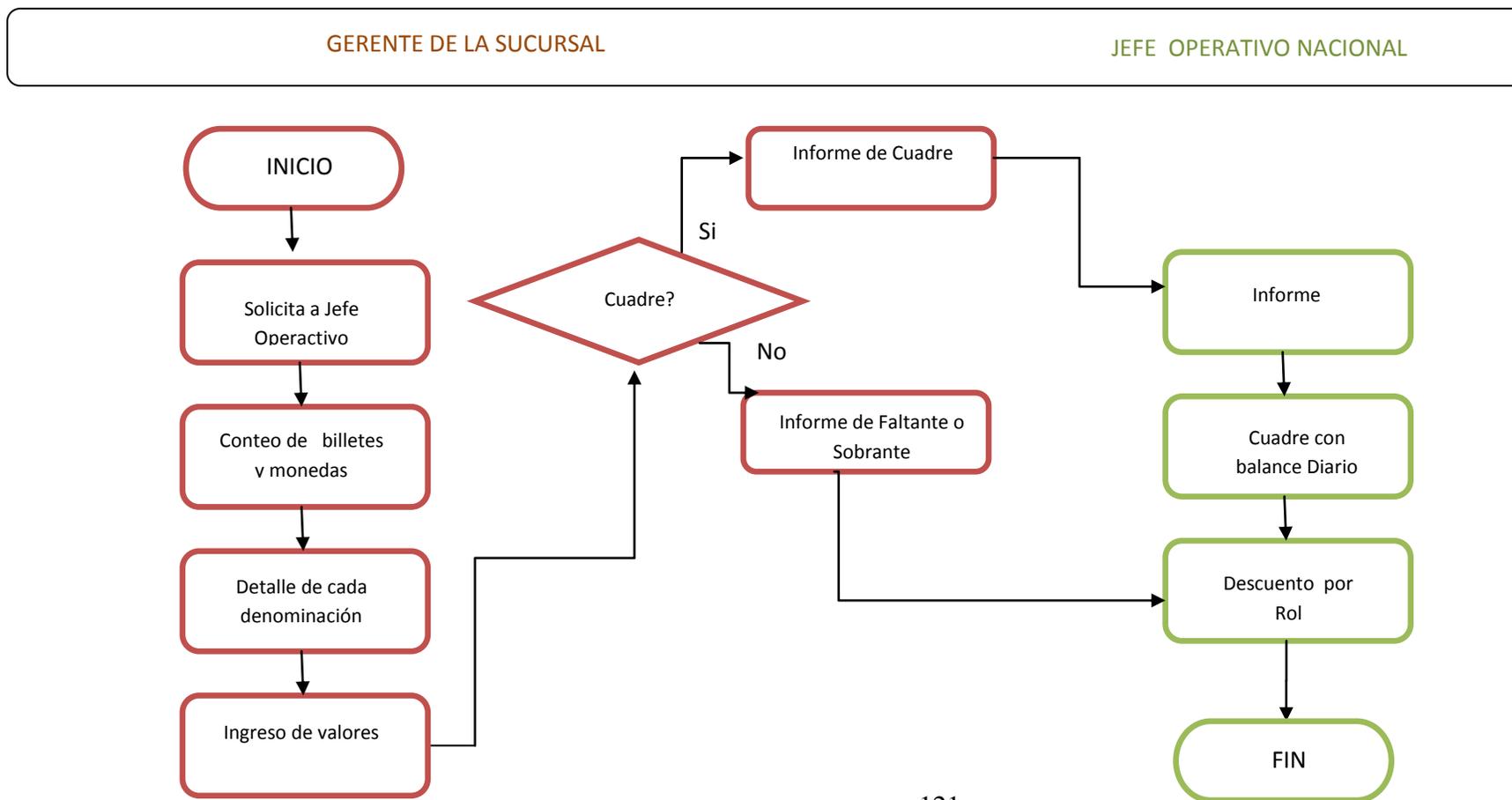
PROCEDIMIENTO: CUADRE DE BÓVEDA

CUADRO No. 3.13: CUADRE DE BÓVEDA

ACCIÓN	RESPONSABLE
---------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Solicita al Jefe de Operaciones que se abra la bóveda para su revisión. • Recibe los billetes y las monedas que se encuentran en la bóveda. • Realiza el respectivo conteo de las distintas denominaciones. • Realiza el ingreso de valores para realizar el cuadro. • Efectúa el informe respectivo del cuadro de bóveda informando de las novedades encontradas si existieran. • Se envía el informe vía mail • Se cuadra los valores reportados contra el Balance Diario de la Sucursal. 	<p style="text-align: center;">Gerente de la Sucursal</p>
---	---

	<p>Jefe Operativo Nacional</p>
--	--------------------------------

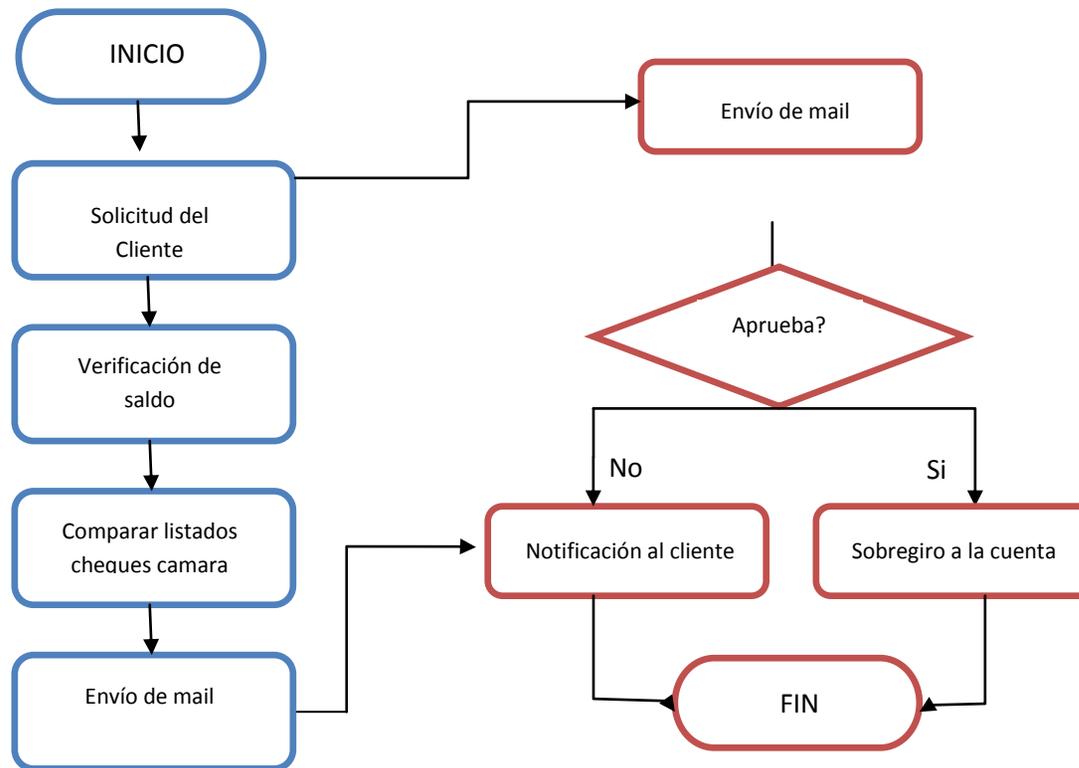


PROCEDIMIENTO: SOLICITUD DE SOBREGIROS

CUADRO No. 3.14: SOLICITUD DE SOBREGIROS

ACCIÓN	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none">• El cliente solicita al Jefe de Sucursal que se le realice un sobregiro. • Luego de la solicitud, se procede a constatar el saldo de la cuenta. • Se procede a la revisión de listados de cheques. • Se envía el mail de solicitud para la aprobación del sobregiro. • Una vez que se aprueba el sobregiro se procede a pagar el cheque	<p style="text-align: center;">Gerente de la Sucursal</p> <p style="text-align: center;">Gerente General</p>

<ul style="list-style-type: none">• Se realiza una nota de debito por el valor de la comisión de \$3.00.	
--	--



PROCEDIMIENTO: ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO

ACCIÓN	RESPONSABLE
---------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> • El solicitante hace la presentación de la Solicitud de Crédito, al oficial de Crédito • El departamento de Crédito deberá obtener las referencias de la fuentes dadas por el solicitante. • Se realiza el análisis de Riesgo el mismo que deberá comprobar que el solicitante no Se encuentra en la Central de Riesgo. • El Oficial de Crédito, luego de analizar la documentación presentada, procederá a realizar informe de la solicitud; • Procederá a la presentación de la operación para ser aprobada en el Comité de Crédito • La solicitud, debidamente aprobada por el comité de Crédito, será devuelta a la Crédito de la Sucursal. 	<p style="text-align: center;">Oficial de Crédito</p>
---	---

	Comité de Crédito
--	-------------------

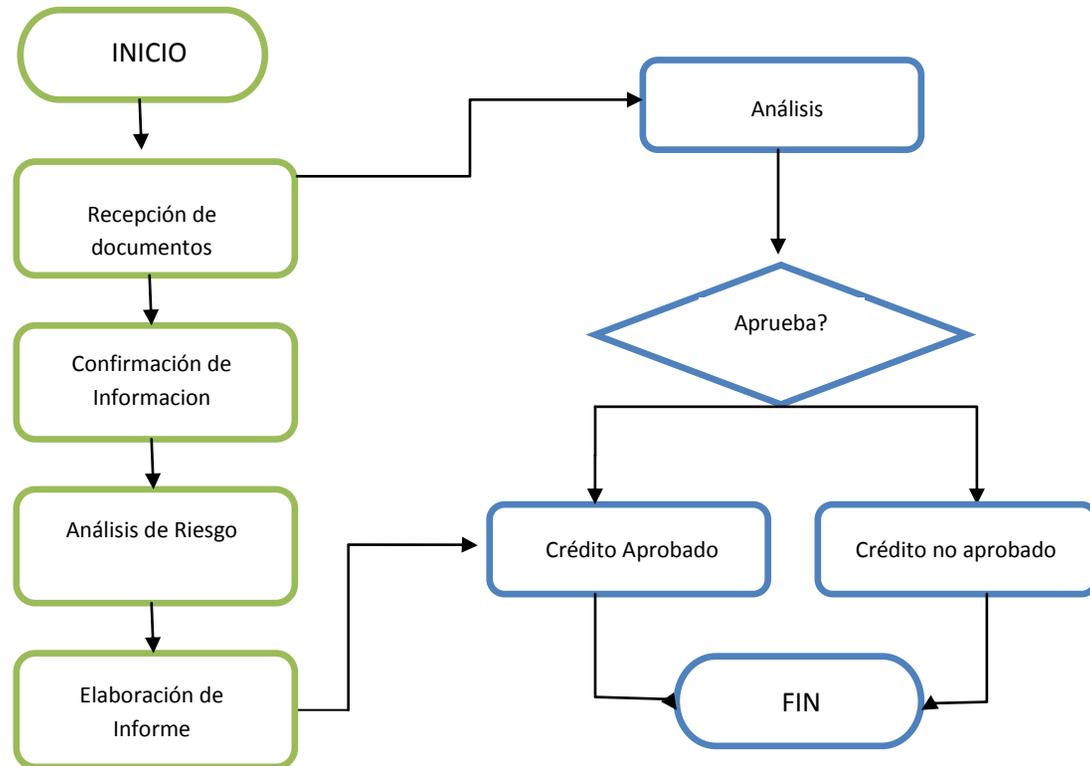
CUADRO No. 3.15: ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO



BANCO DEL LITORAL S.A. – SUCURSAL LATACUNGA

FLUJOGRAMA N° 3.3

**DEPARTAMENTO: OFICIAL DE CRÉDITO PROCESO: ANÁLISIS Y APROBACIÓN
DE SOLICITUD DE CRÉDITO**

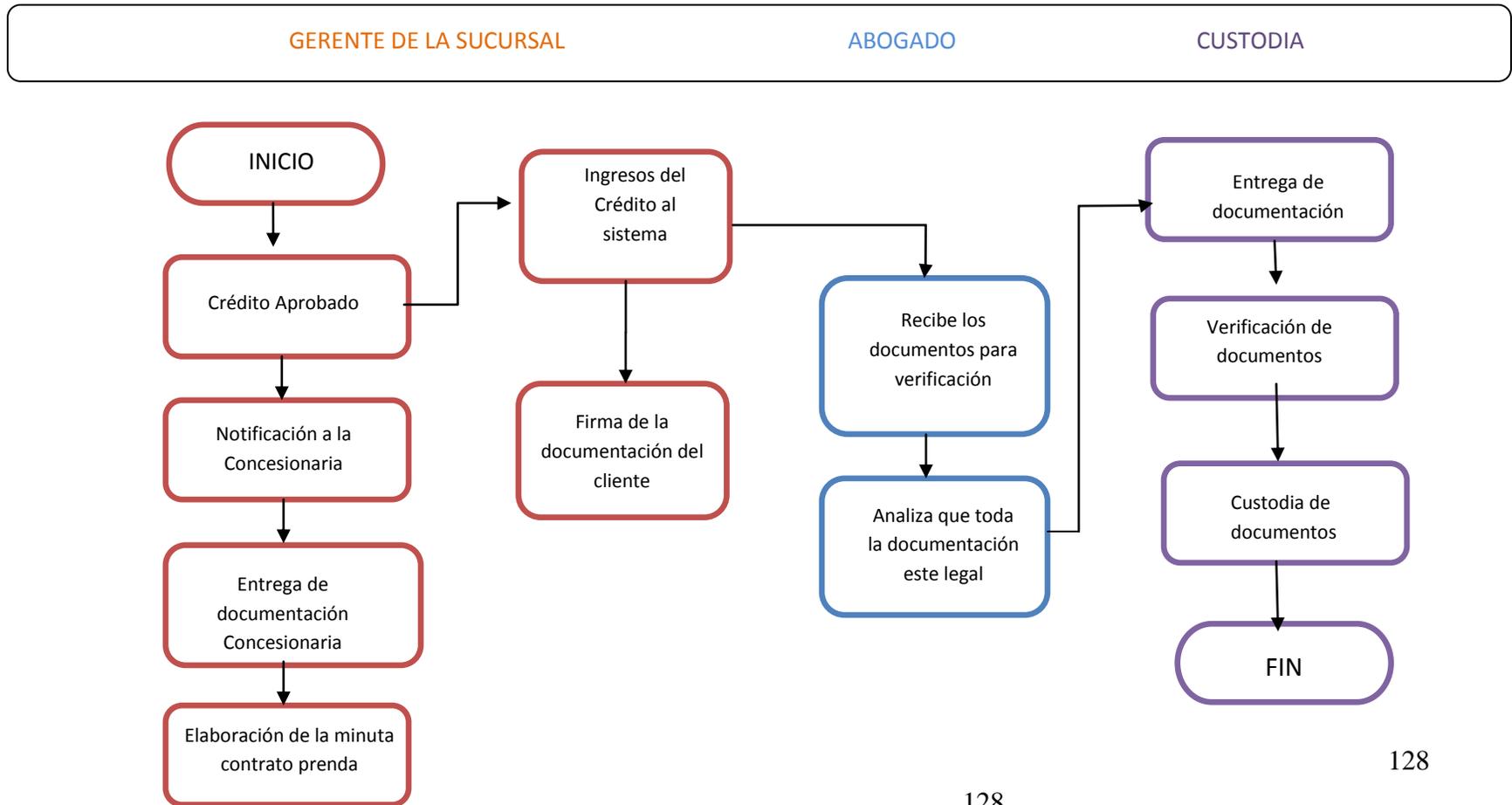


PROCEDIMIENTO: IMPLEMENTACIÓN DE UN CRÉDITO PRENDARIO

CUADRO No. 3.16: IMPLEMENTACIÓN DE UN CRÉDITO PRENDARIO

ACCIÓN	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none">• Una vez que el crédito sea aprobado se notifica a la Concesionaria.• Se realiza la entrega de la documentación a la concesionaria.• Se realiza la minuta y el contrato de prenda.• Luego de este procedimiento se ingresa el crédito a sistema• Inmediatamente se realiza la reunión con los clientes para la firma del Crédito• Se envía el Crédito al Abogado del Banco para que analice si toda la documentación es legal	Oficial de Crédito

<ul style="list-style-type: none">• Después de este paso los documentos son entregados para su custodia.	<p>Custodia</p>
--	-----------------

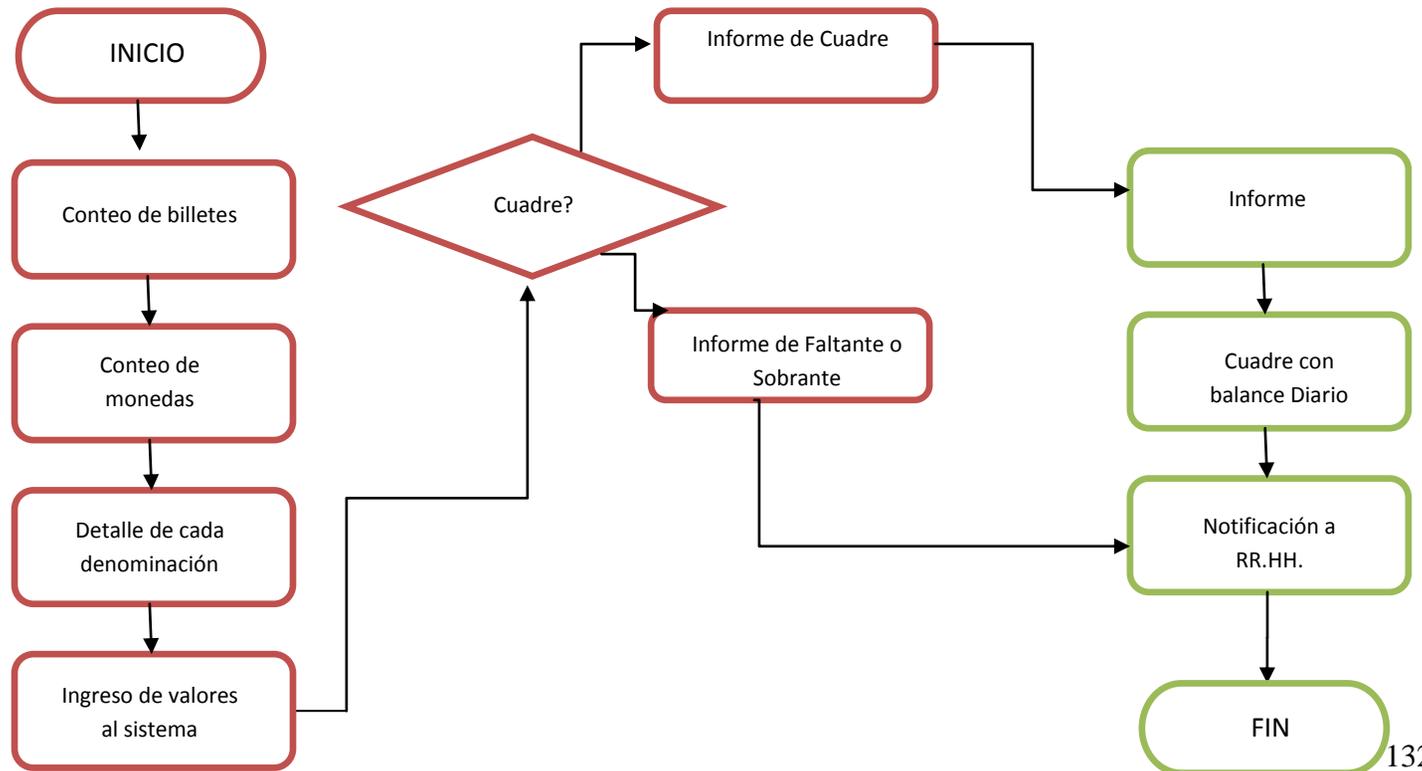


PROCEDIMIENTO: CUADRE DE CAJA

CUADRO No. 3.17: CUADRE DE CAJA

ACCIÓN	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none">• Solicita al Recibidor- Pagador que se abra la caja para su revisión.• Recibe los billetes y las monedas que se encuentran en la caja.• Realiza el respectivo conteo de las distintas denominaciones.• Realiza el ingreso de valores al sistema para realizar el cuadro.• Efectúa el informe respectivo del cuadro de caja informando de las novedades encontradas si existieran.• Se envía el informe vía mail	<p style="text-align: center;">Jefe Operativo</p>

<ul style="list-style-type: none">• Se cuadra los valores reportados contra el Balance Diario de la Sucursal.	<p>Jefe Operativo Nacional</p>
---	--------------------------------



PROCEDIMIENTO: CUADRE DE CONTABILIDAD DIARIA

CUADRO No. 3.18: CUADRE DE CONTABILIDAD DIARIA

ACCIÓN	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none">• Todos los departamentos ingresan su contabilidad diariamente de acuerdo a las transacciones realizadas.• Ingreso Contabilidad de Caja y Servicios Generales.• Cuando ya esté el cuadro general de todos los departamentos de procede a realizar el cuadro de todas la cuentas contables.• La primera cuenta a cuadrar son la entradas interdepartamentales (cruce entre departamentos).• Luego se procede a cuadrar todas las cuentas contra los listados de saldos diarios para determinar si se está contabilizando bien caso contrario no se cuadra.	<p data-bbox="1037 667 1243 699">Departamentos</p> <p data-bbox="1044 1518 1237 1549">Jefe Operativo</p>

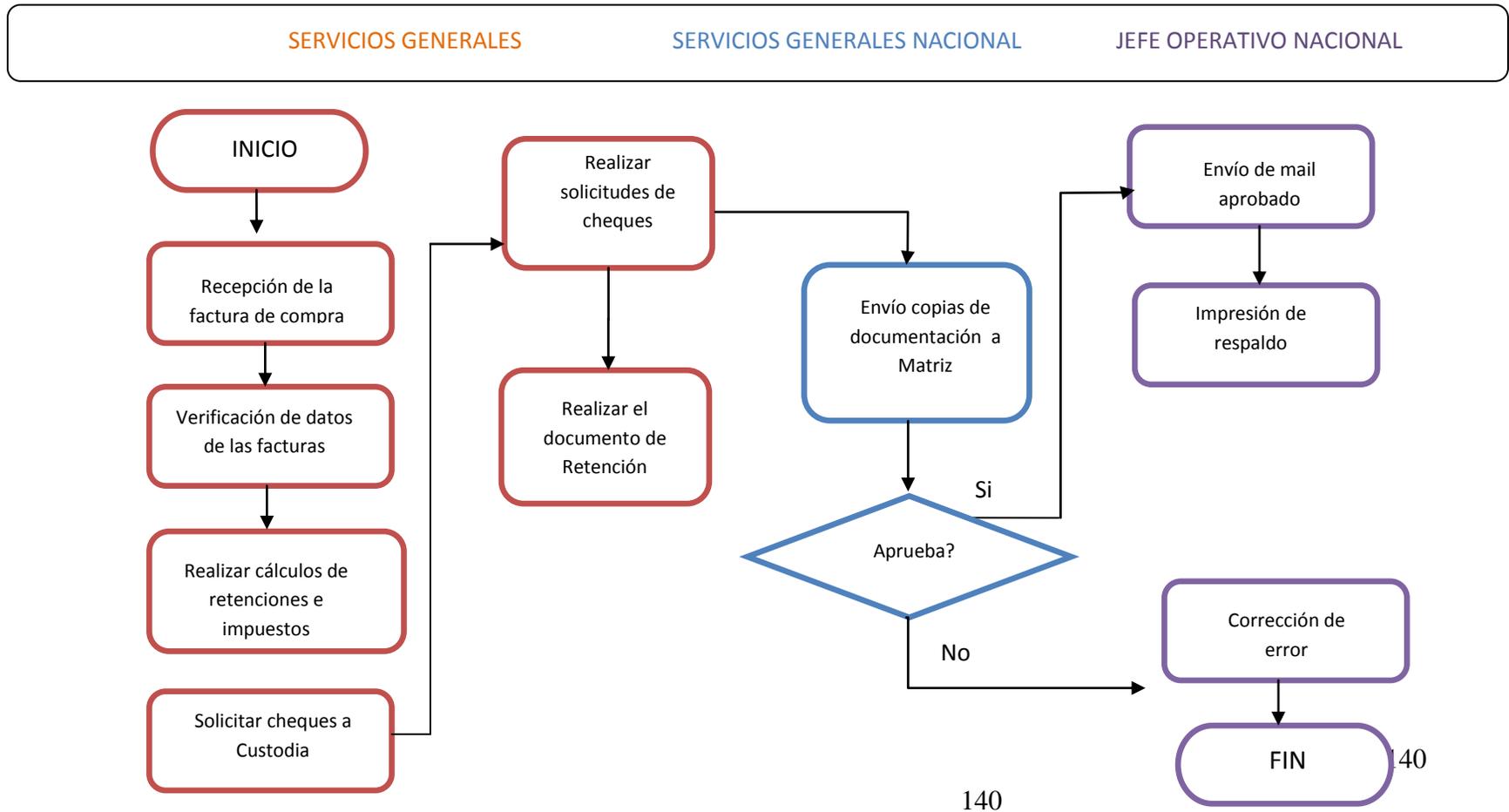
<ul style="list-style-type: none">• Revisión general de las cuentas cruzadas con otras sucursales	
---	--

**PROCEDIMIENTO: APROBACIÓN DE CHEQUES PARA PAGO
A PROVEEDORES**

**CUADRO No. 3.19: APROBACIÓN DE CHEQUES PARA PAGO A
PROVEEDORES**

ACCIÓN	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none">• Se realiza la recepción de la Factura de Compra • Luego se procede a revisión de los datos de la factura. • Se procede a realizar el cálculo de las retenciones e impuestos. • Con los valores calculados se procede a solicitar los cheques a Custodia, conjuntamente se realiza la Retención y Solicitud de cheque. • Con toda la documentación (copias) se envía a Matriz para que sea aprobado. • Se ingresa la factura al sistema para su respectiva contabilidad.	<p>Servicios Generales</p>

<ul style="list-style-type: none">• Se entrega el cheque al proveedor.	Servicios Generales Nacional
--	------------------------------



PROCEDIMIENTO: REPOSICIÓN DE CAJA CHICA

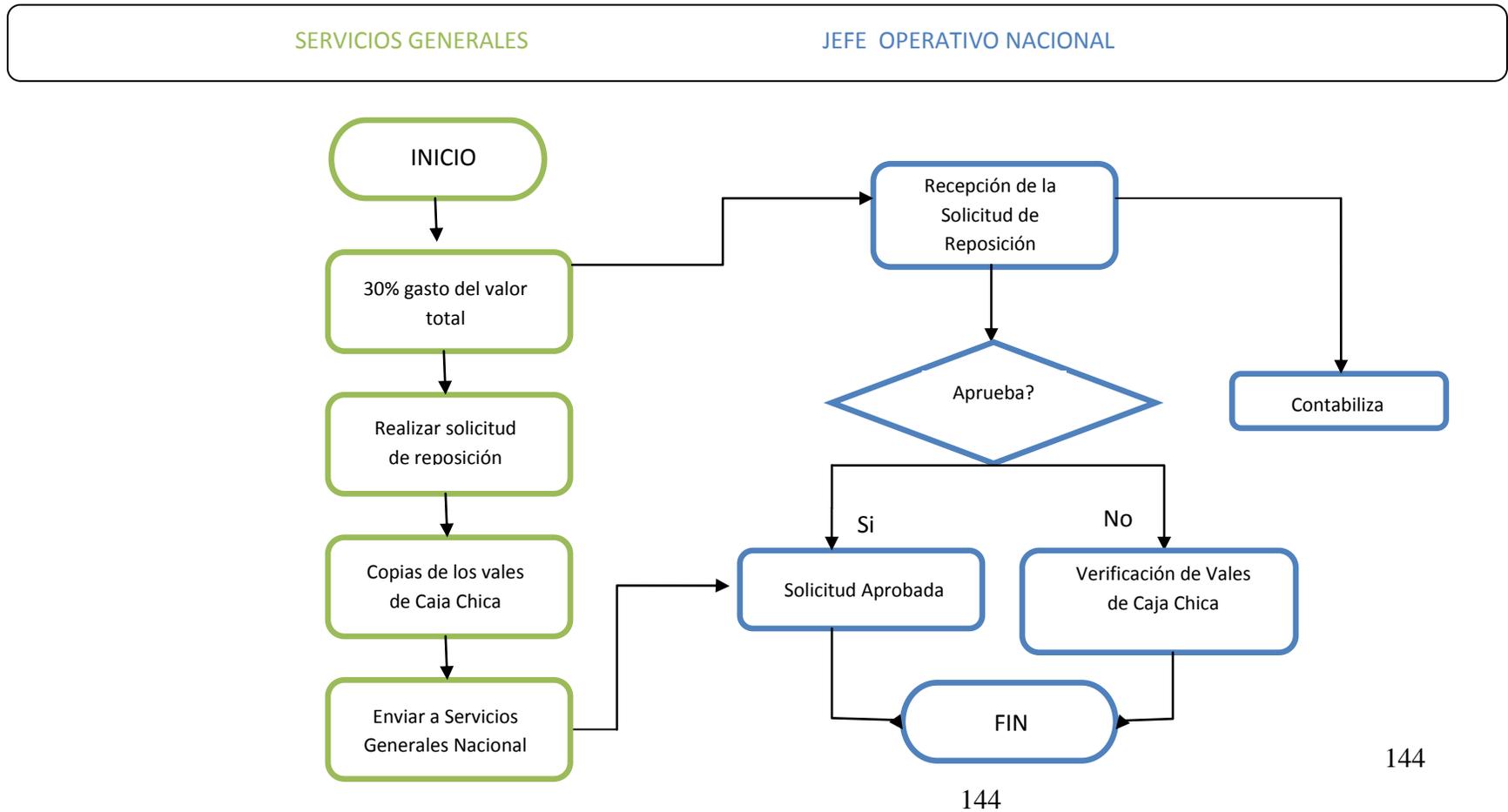
CUADRO No. 3.20: REPOSICIÓN DE CAJA CHICA

ACCIÓN	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none">• Una vez que se cuenta con el 40% del valor designado para la Sucursal que es \$30,00• Se realiza la solicitud de la reposición• Se saca copias de los vales de compra para enviarlo en conjunto con la carta de solicitud.• Se procede al envío a Matriz para su aprobación.• Una vez aprobada la reposición se realiza un tránsito (salida de efectivo de caja).	<p data-bbox="1013 785 1268 814">Servicios Generales</p> <p data-bbox="985 1549 1295 1579">Jefe Operativo Nacional</p>

<ul style="list-style-type: none">• Se contabiliza el ingreso del dinero a caja chica.	
--	--

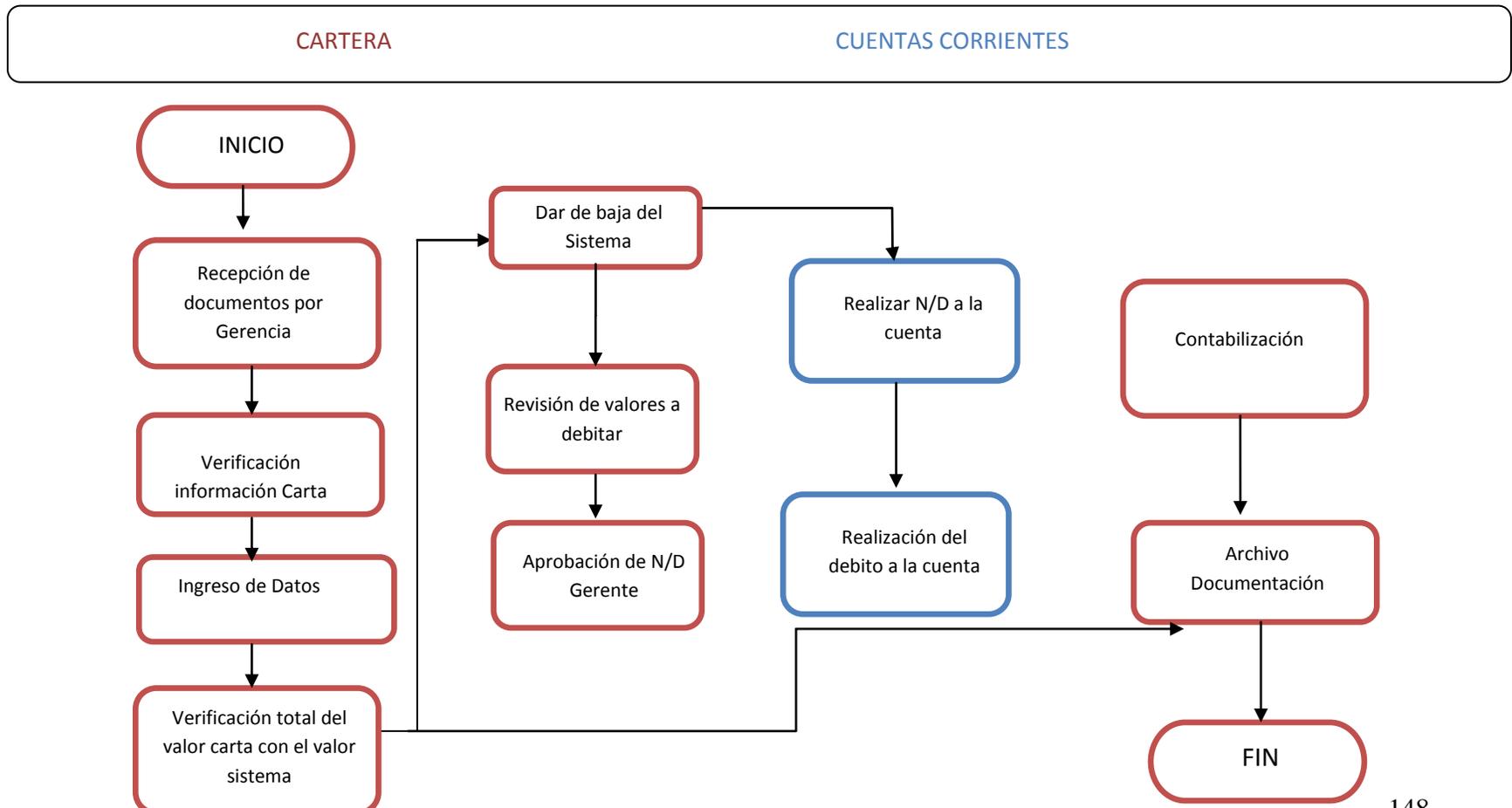


FLUJOGRAMA N° 3.8 DEPARTAMENTO: SERVICIOS GENERALES PROCESO: REPOSICIÓN DE CAJA CHICA
CHICA



sea aprobado por el Gerente de Sucursal

- Se archiva y contabiliza.



PROCEDIMIENTO: LIQUIDACIÓN DE CRÉDITO

ACCIÓN	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none">• Se recibe toda la información requerida por el Oficial de Crédito • Después de esto se ejecuta la operación de Liquidación e inmediatamente se la imprime. • Procede al desembolso del Crédito, siguiendo las Instrucciones de la Carta del Cliente • El desembolso se lo realiza según solicitud del cliente ya sea mediante cheque o una Nota de Crédito. Para el caso de nota de Crédito cuentas corrientes lo realizara para esto el cliente debe contar con una cuenta de ahorros. Para el caso de cheque esto lo realizara Cartera mediante cheque de Gerencia o Cheque del Banco de Fomento. • Se procede a entregar al Cliente	<p style="text-align: center;">Cartera</p>

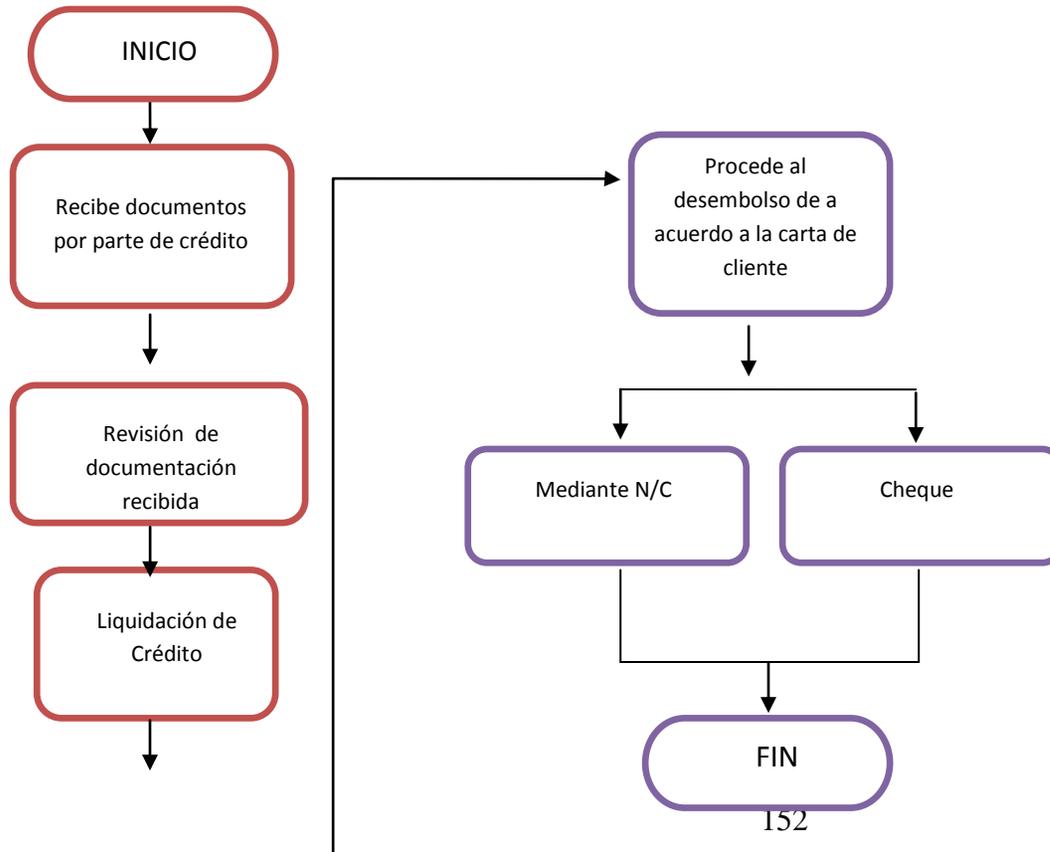
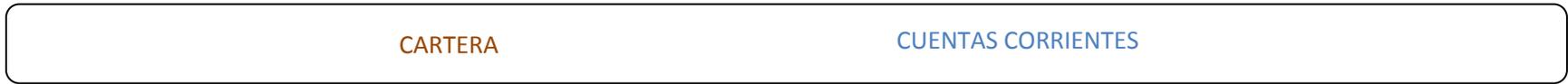
--	--

CUADRO No. 3.22: LIQUIDACIÓN DE CRÉDITO



BANCO DEL LITORAL S.A. – SUCURSAL LATACUNGA

FLUJOGRAMA N° 3.10 DEPARTAMENTO: CARTERA PROCESO: LIQUIDACIÓN DE CRÉDITO



Impresión de
liquidación

PROCEDIMIENTO: ENTREGA DE CHEQUERAS

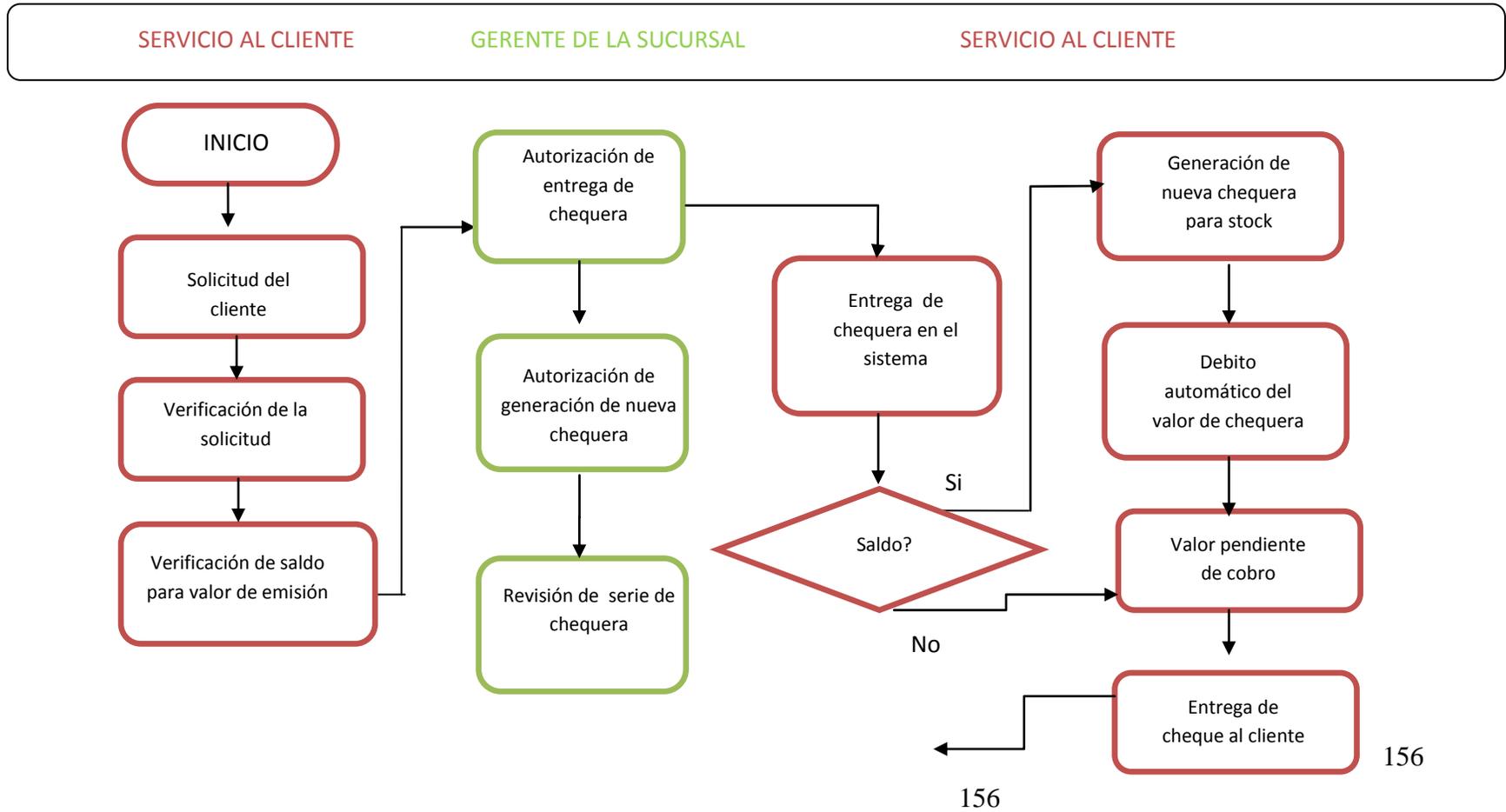
CUADRO No. 3.23: ENTREGA DE CHEQUERAS

ACCIÓN	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none">• Se recibe la solicitud del cliente y se procede a su verificación.• Luego se realiza la verificación del saldo a la cuenta para ver si cuenta con el valor del costo de la chequera.• Se hace la entrega de la solicitud al Gerente de la Sucursal para que de su autorización para la entrega y Generación de la chequera que será para stock en el Banco.• Ya con la autorización se ingresa los datos al sistema donde se entrega la chequera e inmediatamente se genera una nueva.• Se verifica que las series de cheque tengan la secuencia respectiva.	<p data-bbox="1024 701 1256 730">Servicio al Cliente</p> <p data-bbox="992 1295 1289 1325">Gerencia de la Sucursal</p>

<ul style="list-style-type: none">• Entrega la chequera al cliente.	Servicio al Cliente
---	---------------------



FLUJOGRAMA N° 3.11 DEPARTAMENTO: CUENTAS CORRIENTES Y AHORROS PROCESO: ENTREGA DE CHEQUERAS



FIN

**PROCEDIMIENTO: CHEQUES ENVIADOS A COMPENSACIÓN
CÁMARA PRELIMINAR**

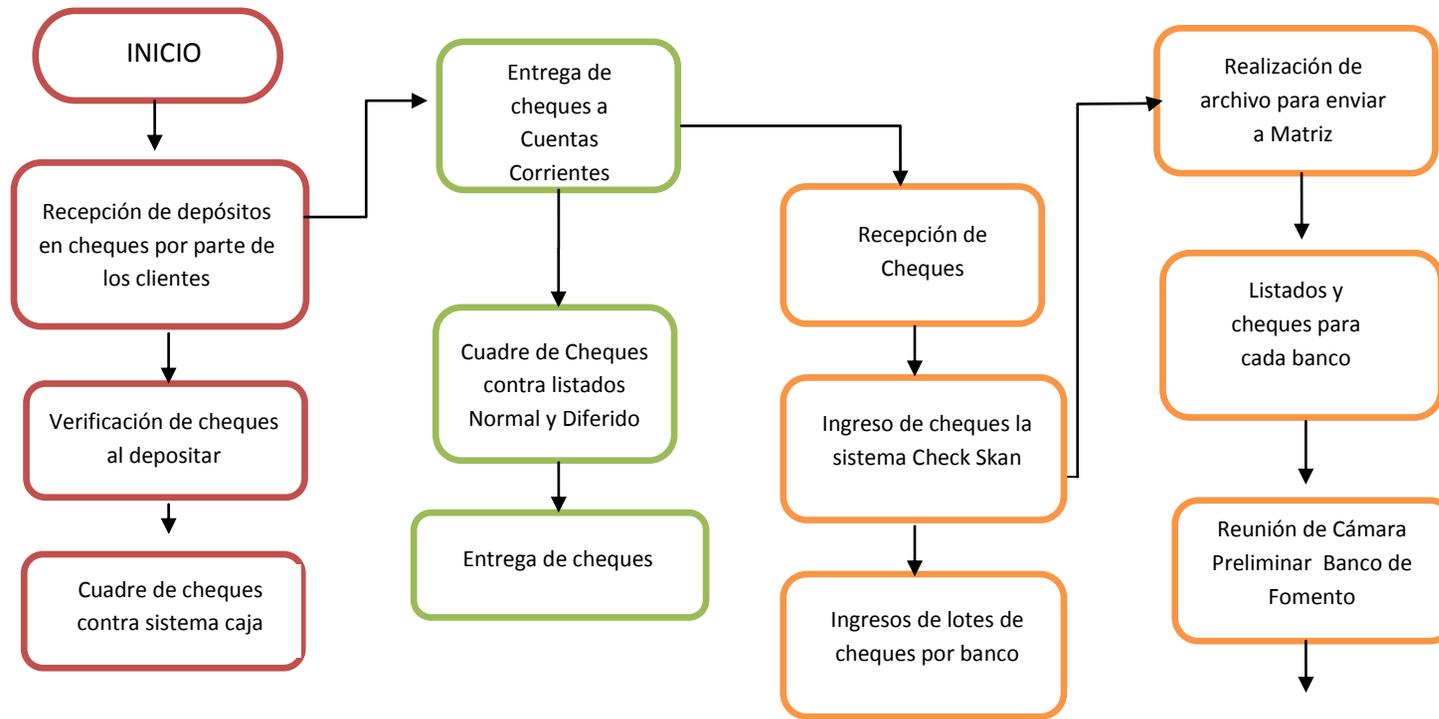
**CUADRO No. 3.24: CHEQUES ENVIADOS A COMPENSACIÓN CÁMARA
PRELIMINAR**

ACCIÓN	RESPONSABLE
---------------	--------------------



BANCO DEL LITORAL S.A. – SUCURSAL LATACUNGA

FLUJOGRAMA N° 3.12 DEPARTAMENTO: CUENTAS CORRIENTES Y AHORROS PROCESO: CHEQUES ENVIADOS A COMPENSACIÓN CÁMARA PRELIMINAR



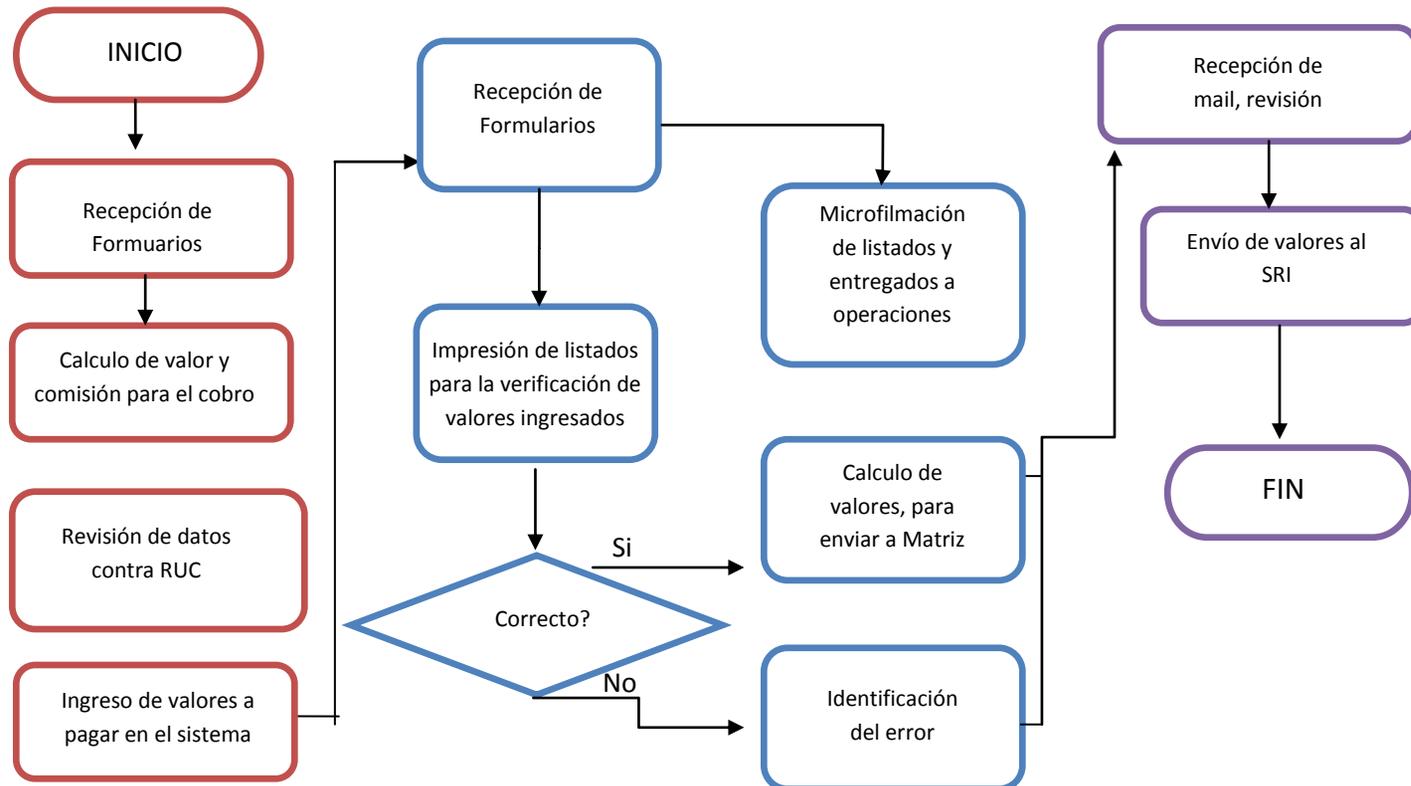


PROCEDIMIENTO: COBRO DE IMPUESTOS FISCALES

CUADRO No. 3.25: COBRO DE IMPUESTOS FISCALES

ACCIÓN	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none">• Se inicia con la recepción de los formularios en el área de caja.• Se realiza la suma del valor más la comisión del valor de pago.• Se hace a revisión de los datos comparándolos con el RUC.• Estando todos los datos correctos se ingresa los valores a pagar en el sistema de impuestos.• Luego los formularios son entregados al departamento de Sistemas el cual valida los valores contra listados.• Una vez validado se envía por mail los valores recaudados a matriz para que se	Recibidor pagador

realice el cruce con el SRI.	Recaudaciones
------------------------------	---------------



PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS DE CRÉDITOS CONCEDIDOS

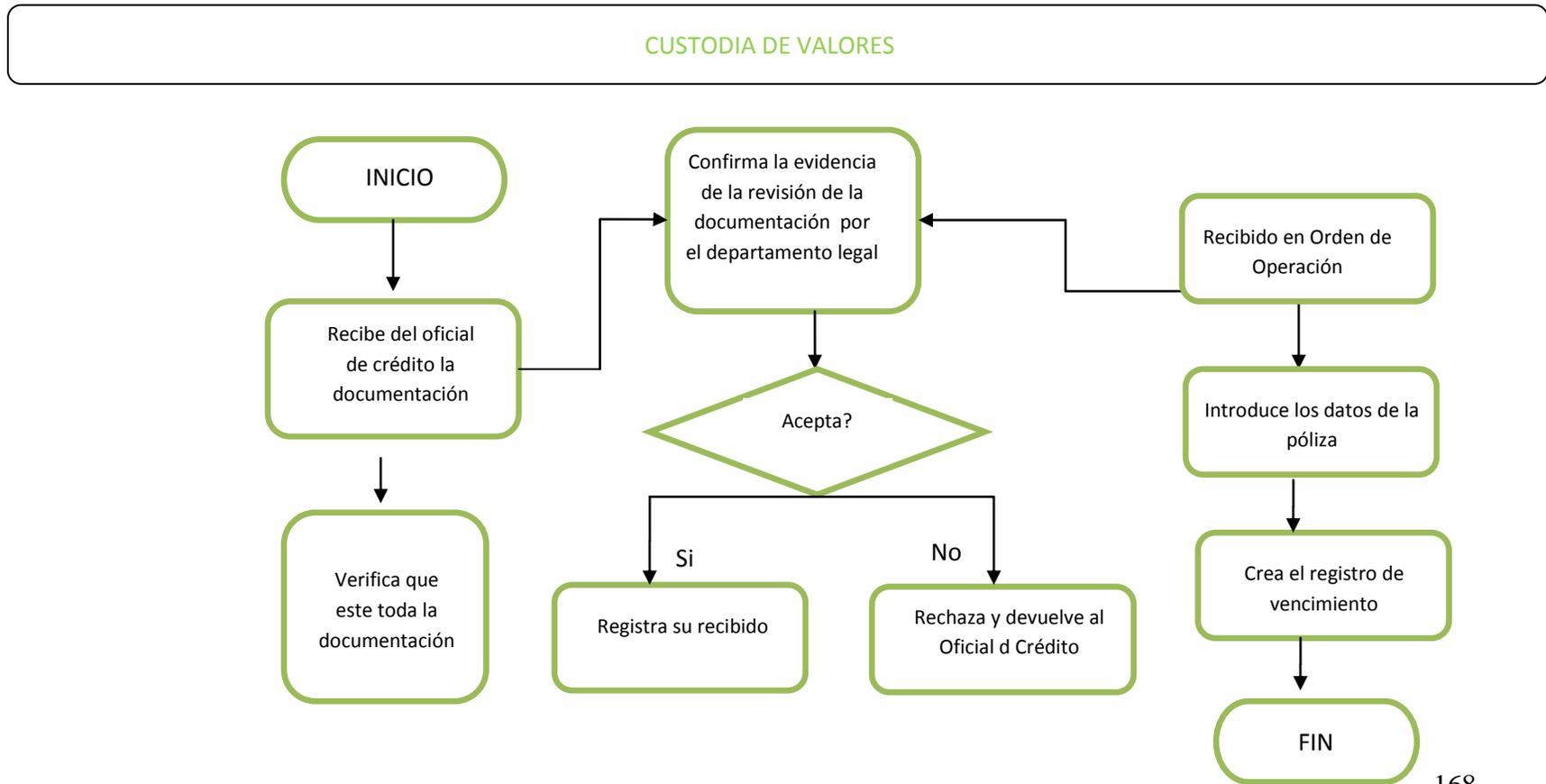
CUADRO No. 3.26: RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS DE CRÉDITOS CONCEDIDOS

ACCIÓN	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none">• Custodia recibe del oficial de crédito toda la documentación del crédito. • Confirma la evidencia de la revisión de la documentación por el departamento legal. si está totalmente en orden, la acepta y registra su acuse recibo. • Si encuentra algún error, aunque fuese parcial, no la acepta. la rechaza y devuelve al oficial de crédito. • Si la documentación está en orden, registra el acuse de recibo en la orden de operación e inmediatamente abre la carpeta del cliente. • Introduce los datos de la póliza de seguros al sistema informático y crea el registro de	Custodia de Valores

vencimientos también el control manual.	
---	--



FLUJOGRAMA N° 3.14 DEPARTAMENTO: CUSTODIA DE VALORES PROCESO: RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS DE CRÉDITOS CONCEDIDOS



PROCEDIMIENTO: ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN INTERNA

CUADRO No. 3.27: ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN INTERNA

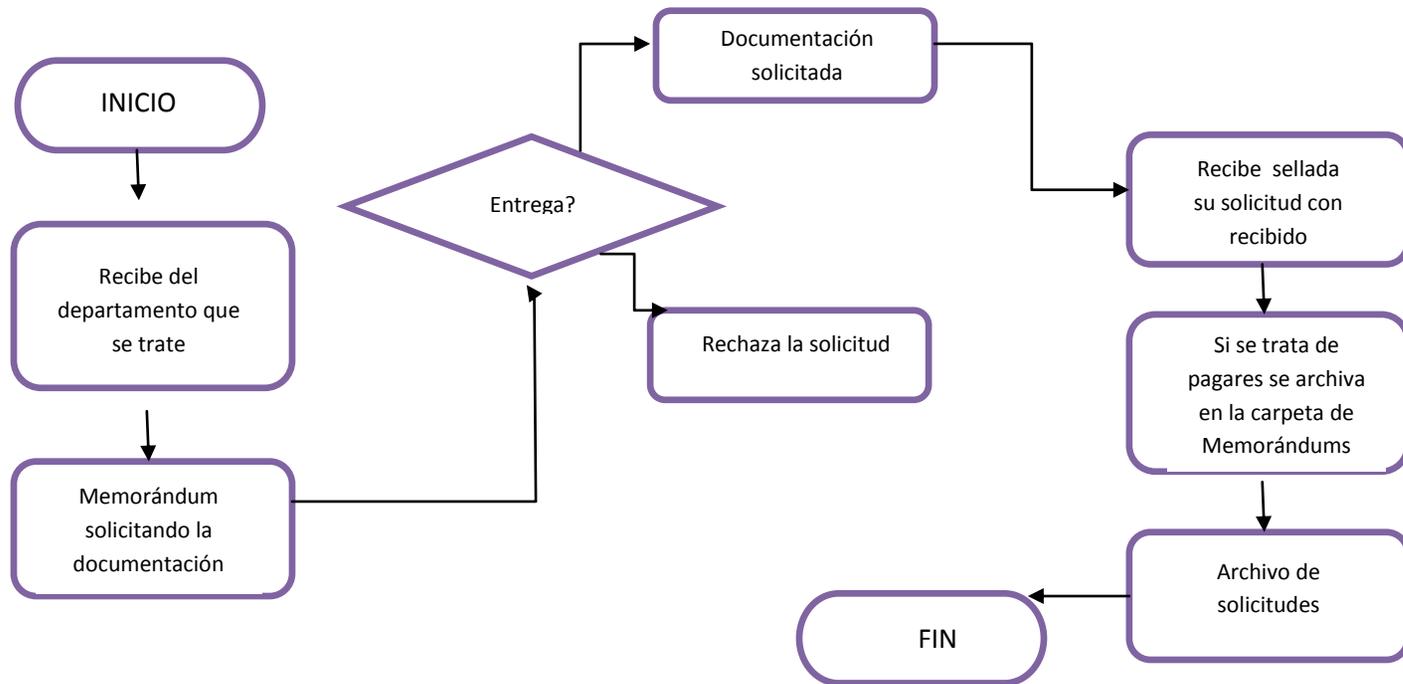
ACCIÓN	RESPONSABLE
---------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Recibe del departamento de que se trate, memorándum solicitando la documentación que requiere. • El memorándum como regla general tiene que ser firmado por un funcionario de rango, al menos de subgerente. • Custodia extrae de su gabinete lo solicitado, entrega al interesado y obtiene el acuse de recibo en su registro. • Si se trata de pagares de cartera, el memorándum se archivara en la carpeta de memos. • Se prepara si es el caso, la entrada contable correspondiente • Si procede; cierra su registro. 	<p style="text-align: center;">Custodia</p>
--	---

--	--



FLUJOGRAMA N° 3.15 DEPARTAMENTO: CUSTODIA DE VALORES PROCESO: ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN INTERNA



PROCEDIMIENTO: COMPRA DE SUMINISTROS DE OFICINA

CUADRO No. 3.28: COMPRA DE SUMINISTROS DE OFICINA

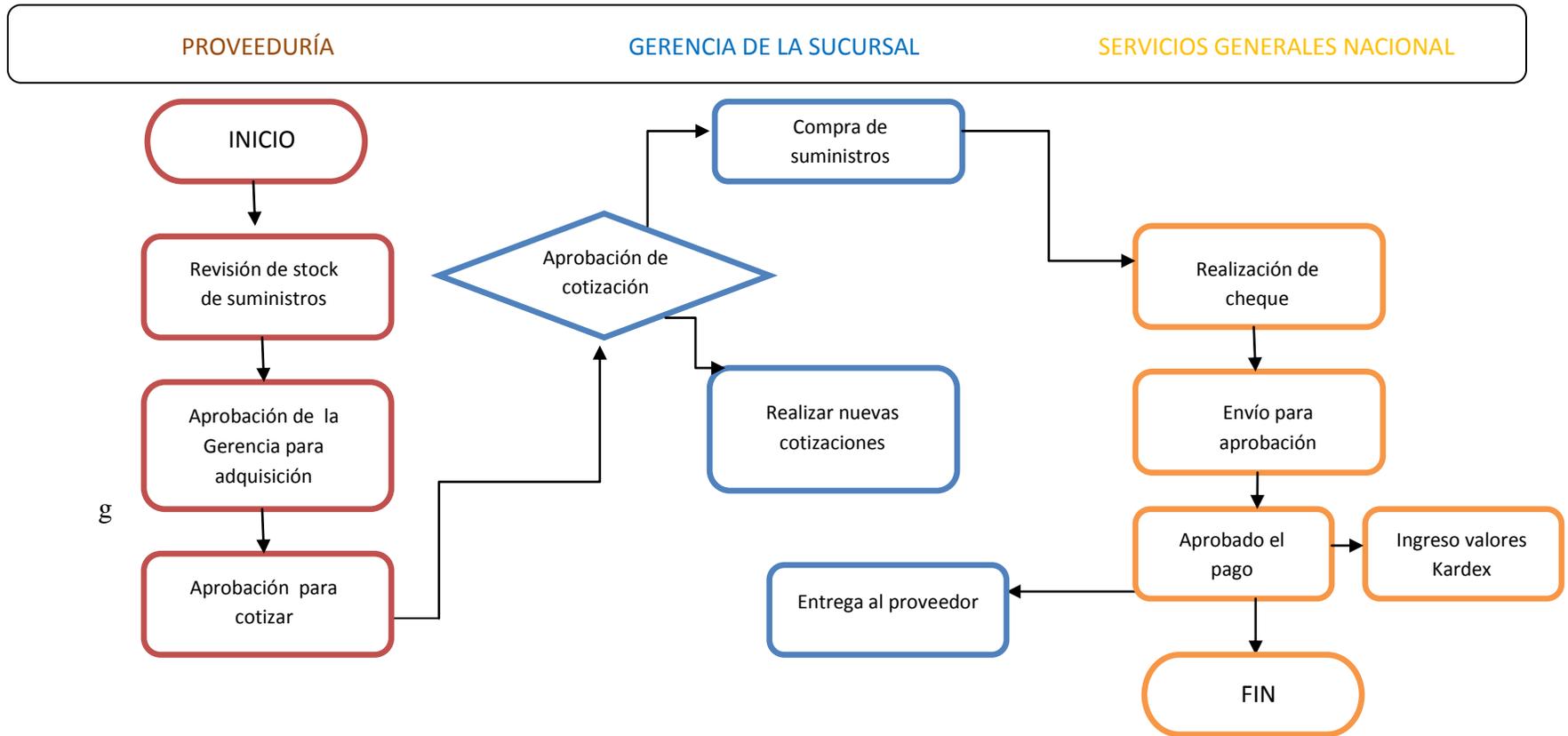
ACCIÓN	RESPONSABLE
---------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza la revisión del stock de suministros. • Se procede a realizar el listado de suministros con la Gerencia de la Sucursal • Para la compra se debe realizar tres cotizaciones, las cuales son analizadas por la Gerencia de la Sucursal y Jefe Operativo • Una vez aprobada la cotización se solicita la factura para realizar el cheque para el pago • Se envía el cheque y la documentación a Matriz para que se apruebe el cheque, ya aprobado se entrega el cheque al proveedor para la entrega de los suministros. • Ingreso de valores a las tarjetas Kardex. 	<p style="text-align: center;">Proveeduría</p> <p style="text-align: center;">Servicios Generales Nacional</p>
--	--

--	--



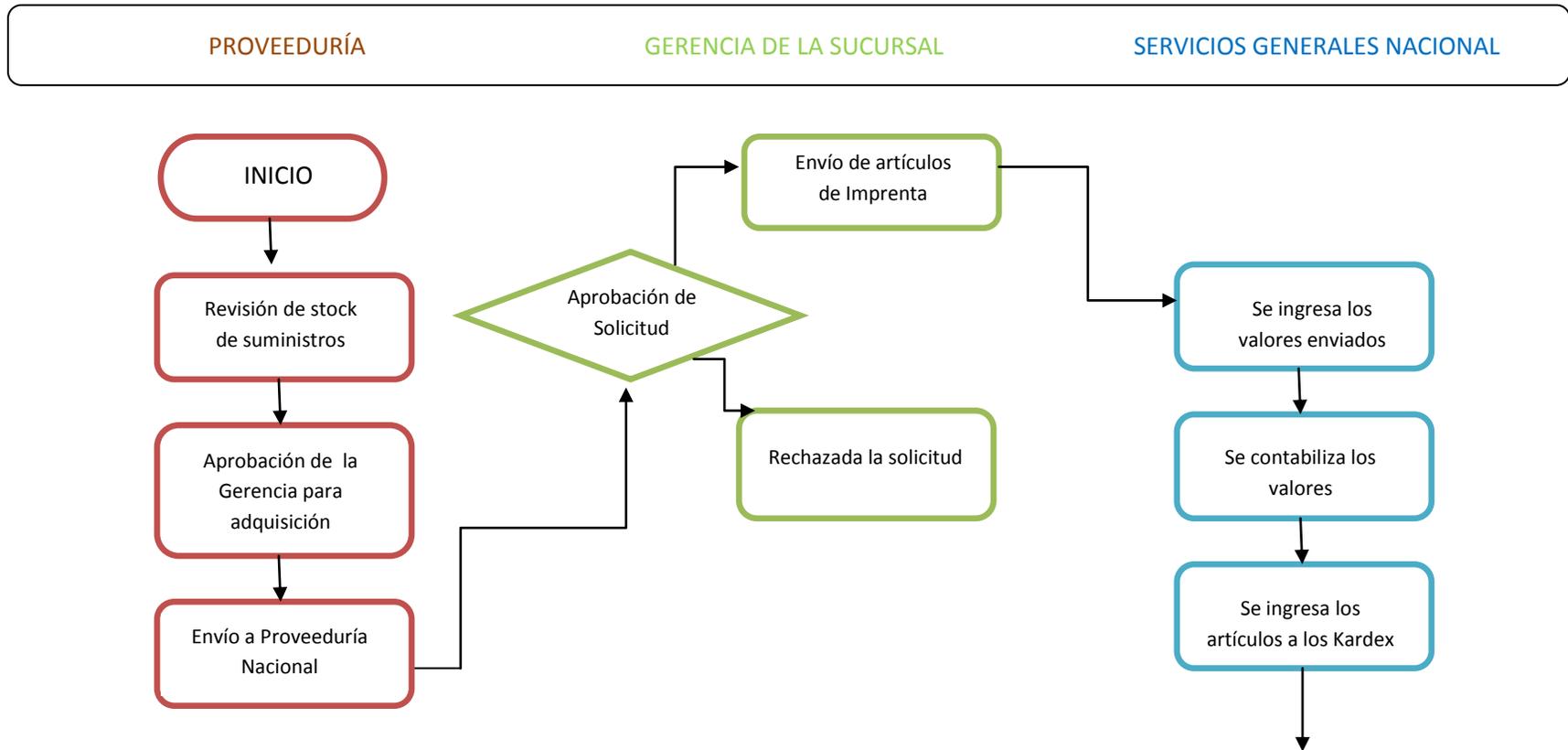
FLUJOGRAMA N° 3.16 DEPARTAMENTO: PROVEEDURÍA PROCESO: COMPRA DE SUMINISTROS DE OFICINA



Kardex.	
---------	--



FLUJOGRAMA N° 3.17 DEPARTAMENTO: PROVEEDURÍA PROCESO: SOLICITUD DE ARTÍCULOS DE IMPRENTA



FIN

PROCEDIMIENTO: DEPÓSITOS DE AHORROS

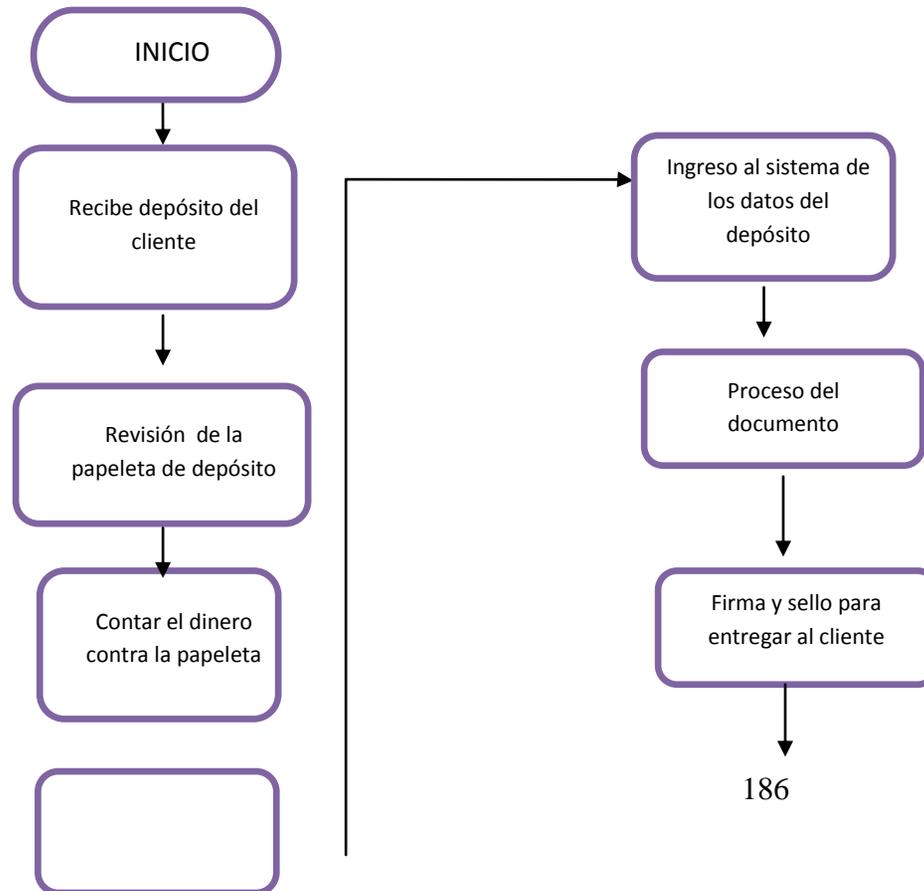
CUADRO No. 3.30: DEPÓSITOS DE AHORROS

ACCIÓN	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none">• Recibe del cliente la Papeleta y el efectivo. también la libreta si es el caso. • Cuenta el efectivo, evidencia el conteo con la máquina sumadora, o al reverso de la Papeleta. • Comprobar lo contado con el valor anotado en la Papeleta. • Comprueba que la copia de la Papeleta elaborada expresamente, si el depósito es sin Libreta; coincida con los datos de la Papeleta original. • Procesa la Papeleta por sistema y la sella. • Imprime la transacción en la Libreta de Ahorros (Si es el Caso). • Valida la Papeleta de Depósito en la impresora. • Entrega al cliente la copia del Depósito y la Libreta de Ahorros actualizada.	<p style="text-align: center;">Recibidor - Pagador</p>

<ul style="list-style-type: none">• Guarda el dinero, clasificado por denominaciones, en su gaveta.	
---	--



RECIBIDOR - PAGADOR





Si es con cheques
verificarlos _____

FIN

PROCEDIMIENTO: RETIRO DE CUENTAS DE AHORROS

CUADRO No. 3.31: RETIRO DE CUENTAS DE AHORROS

ACCIÓN	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none">• El Cajero recibe del cliente el formulario de retiro, la Libreta de Ahorros y el o los instrumento de identificación. • Se dan dos posibilidades; que la persona que retira los fondos sea el principal/tenedor de la cuenta; o que sea una persona autorizada por el principal/dueño de la cuenta, para efectuar el retiro. • Si el retiro es efectuado por el dueño de la cuenta verifica que la Papeleta sea del banco, numeración incluida o en el caso que se autorice la misma revisión incluyendo las firmas. • Procesa el retiro en el sistema • Extrae el dinero de su gaveta. • Cuanta el efectivo, evidenciando el valor a entregarse por medio de la máquina de sumar. • Valida la Papeleta de Retiro en la impresora y sella la Papeleta. • Actualiza la Libreta.	<p style="text-align: center;">Recibidor - Pagador</p>

<ul style="list-style-type: none">• Entrega al cliente el efectivo, la Libreta y la (s) Cédula (s).	
---	--



**PROCEDIMIENTO: LISTADOS DE SALDOS Y
TRANSACCIONES DIARIAS**

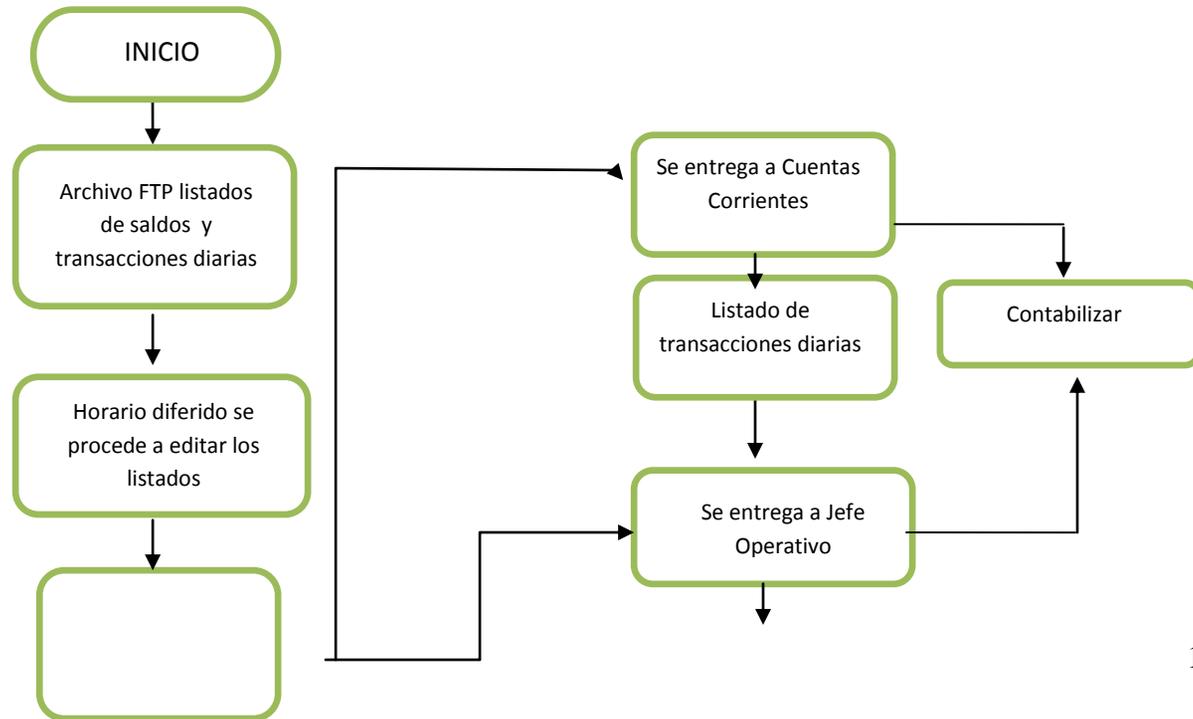
CUADRO No. 3.32: LISTADOS DE SALDOS Y TRANSACCIONES DIARIAS

ACCIÓN	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas Nacional envía mediante el archivo FTP los listados de los saldos diarios y transacciones del día la Sucursal conjuntamente con listados de las transacciones la Sucursal Latacunga realizadas en otras Sucursales. • En el Horario Diferido se procede a editar los listados enviados, creando listados con las transacciones de la Sucursal. • Los listados de saldos diarios son impresos y entregados al Jefe Operativo para el cuadro diario de la Contabilidad. • Los listados de transacciones diarias en la Sucursal y de otras sucursales son entregados a Cuentas Corrientes para que sean ingresadas en la contabilidad del día, comparando con listados de las transacciones realizadas por el receptor – pagador. • Una vez impresos los listados, Sistemas almacena la información en una 	Sistemas

carpeta creada diariamente.	
-----------------------------	--

BANCO DEL LITORAL S.A. – SUCURSAL LATACUNGA

**FLUJOGRAMA N° 3.20 DEPARTAMENTO: SISTEMAS PROCESO: LISTADOS DE SALDOS Y
TRANSACCIONES DIARIAS**



Se crea archivos de
las transacciones de
la sucursal



3.8.14 Análisis de los Flujogramas

- En los flujograma 3.1 y 3.2 se puede constatar que la Gerencia de la sucursal de acuerdo al manual de operaciones, se verifico que en el cuadro de la bóveda que se lo desarrolla tres veces al mes, el mismo que se lo reporta a la Matriz para su verificación, se cumple con el formato impreso en el manual. Con respecto al segundo proceso que se observó que es la solicitud de sobregiros se puede indicar que tal proceso se lo realiza como está estipulado siguiendo los pasos indicados para el mismo.
- Como se pudo observar en los flujogramas 3.3 y 3.4 se determina que en el área de crédito se maneja de una manera eficiente en lo que se refiere al manual de procedimientos, con relación a la aprobación de créditos el inconveniente que hay es el tiempo que tarda en ser aprobados que consiste en 24 horas pero debido a que los papales son enviados a Matriz existen demoras y estos tienen en ciertas ocasiones demora de hasta 72 horas, convirtiéndose esto en un inconveniente frente al cliente, pero en procesos se está cumpliendo con lo estipulado en el manual del área.
- En los flujogramas 3.5 y 3.6 en la observación se determina que se encuentra dentro de lo que indica el manual de procedimientos, con respecto a los dos procesos se pudo constatar que la contabilidad es cuadrada diariamente y esto es un punto muy importante dentro de la sucursal ya que las cuentas son controladas a diario de tal manera que se lleva un buen control y de esta forma ayuda a llevar un buen control de los movimientos de la sucursal. Otro proceso importante que ésta área realiza es el cuadro a la caja que también se lo realiza en cada cierre de la misma y de esta manera llevar un control de las transacciones que se realiza el cajero.

- En el área de Servicios Generales al verificar el procesos que se realiza, se indica en los flujogramas 3.7 y 3.8 que dentro de la aprobación de cheques se cumple con lo que se estipula en el manual, la sucursal cumple con lo que indica, el inconveniente que se presenta es al momento de enviar los papeles a Matriz para la aprobación de los mismos, muchas veces no son aprobados la fecha que se emite el cheque porque son aprobados el día siguiente por el Dpto. de Servicios Generales y se incumple con lo que dictamina el manual, pero estos son casos esporádicos, con lo que tiene que ver a la reposición de Caja Chica se maneja de una manera correcta respetando el valor estipulado de monto y hacer la solicitud con el gasto del 60% del valor asignado, este departamento cumple con lo indicado para esta área.
- En los flujogramas 3.9 y 3.10 se observo que los procesos que se realizan en el área de Cartera es correcto dentro de lo que indica el manual, este es un departamento como todos los demás donde se debe llevar un correcto manejo de los procesos crediticios de los clientes, es importante acotar que esta área debe estar siempre verificando sus cuentas contables, para llevar un control adecuado de la cartera que se maneja.
- En el área de Cuenta Corrientes y Ahorros dentro de los procesos indicados en los flujogramas 3.11 y 3.12 se determina que los procesos van de la mano con lo que establece el manual de procedimientos, esta área está en contacto con el cliente y es indispensable que se lleve un correcto control de lo que los clientes solicitan aclarando sus pedidos y necesidades de una manera oportuna de tal modo que no se tengan quejas y la atención sea oportuna, con respecto al envío de los cheques a compensación también se realiza un proceso adecuado tomando en cuenta que se maneja el pago de cheques que es un asunto muy delicado y que si no se lleva un adecuado control de los procesos esto podría llevar a un mal manejo de los valores efectivizados.

- En el flujograma 3.13 se observa que en Recaudaciones, al ser un área que cumple con esta única función se lo realiza a cabalidad, ya que esta información es enviada al Servicio de Renta Internas, se lo hace diariamente y cumpliendo con los pasos a seguir respetando lo que dice el manual, desempeñando una buena función dentro de la sucursal.
- En los flujogramas 3.14 y 3.15 de Custodia de Valores se establece que los procesos que se maneja en esta área son manejados en base a solicitudes de cada departamento, estos son manejados mediante memorándums pero esto no se lo maneja de una manera correcta ya que se pudo observar que los departamentos solicitan los distintos requerimientos y los memorándums no son entregados en el instante de la solicitud si no después de la misma. Con respecto al manejo de liberación de garantías se lleva un adecuado control del mismo tomando en cuenta lo que establece el manual.
- En el área de Proveeduría como indican los flujogramas 3.16 y 3.17 se constata que se cumple con lo que el manual establece para la adquisición de suministros de oficina, procesos que se realiza cada mes de acuerdo a las necesidades de la Institución, tratando que los gastos sean mínimos y siempre ahorrando y reciclando; la papelería que es enviada desde Matriz es indispensable constatar cada mes que es lo que hace falta ya que es documentación de impresión del banco, con respecto a todo esto la Proveeduría maneja bien sus procesos.
- En los flujogramas 3.18 y 3.19 Recibidor – Pagador, se puede indicar que esta área siempre está siendo controlada de tal forma que se siga un proceso adecuado y cumpliendo con lo que el manual establece, cabe señalar que es indispensable que el Recibidor – Pagador tenga claro todos los pasos a seguir para cada transacción que realice, y tomar muy en cuenta la revisión de las firmas para la realización de los desembolsos. Hay que tomar en consideración que dentro de todos los departamentos de la Sucursal la ventanilla es el principal conector con el cliente para la recepción y entrega de dinero.

- El los flujogramas 3.20 del área de Sistemas indica que se cumple con lo que se encuentra en el manual con lo relacionado a la solución de problemas que se pueden dar dentro de la sucursal tratando de que se solucionen en la misma, y estando siempre al pendiente de los distintos departamentos en cuanto al sistema, otro proceso que se realiza es la entrega de listados de otras sucursales y de transacciones diarias que son entregadas a los departamentos para de esta manera contabilizarlos, cumpliendo con lo que dice el manual.

Síntesis

El Banco del Litoral Sucursal Latacunga cuenta con un número limitado de personal ya que existe polifuncionabilidad en las tareas asignadas, por lo tanto que un empleado efectúa varias actividades de diferentes departamentos, lo que puede ser un beneficio ya que ayuda que el personal sea capacitado en uno o en otro departamento; pero todo esto podría tener complicaciones, ya que podría interferir en las labores diarias y haber un cruce de actividades inesperadas entre departamentos.

Una de las razones por lo que el Banco del Litoral Sucursal Latacunga mantiene un número reducido de personas trabajando es por ser una empresa no tan expansiva en la Banca Nacional, dichos personal realizan todas las actividades para una adecuada gestión del banco.

Por otro lado, el gran avance tecnológico que ha surgido en los últimos años ha sido el complemento ideal para la ayuda en la realización de las operaciones internas del Banco, razón por la cual existe un alto nivel de operatividad en el banco del Litoral Sucursal Latacunga.

Es importante destacar que las funciones que realiza el personal de la Sucursal Latacunga cumple con lo que cada manual establece, ya que al ser pocas las funciones que manejan las cumplen a cabalidad.

Cabe señalar que se la manera de comprobar que esto se cumpla es con la revisión que Auditoría Interna realiza cada año, donde los informes indican que las funciones se cumplen como establecen los manuales del Banco.

Finalización

El presente Informe de Análisis se ha realizado con la colaboración de todo el personal Administrativo, Financiero y Operativo que labora en el Banco del Litoral Sucursal Latacunga, por las investigadoras dejan constancia del agradecimiento profundo hacia todas las personas involucradas en el área; además, se proporcionará éste trabajo investigativo a la Gerencia del Banco para que tenga un aporte bibliográfico y se puedan basar en él para la toma de decisiones y así lograr que el Banco del Litoral tenga una mejor gestión y con ello poder cumplir de una mejor manera los objetivos de la Institución.

3.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.9.1 Conclusiones

Finalizado el trabajo de investigación se puede concluir lo siguiente:

- A lo largo del trabajo, se determinó que el Banco del Litoral posee una adecuada liquidez y solvencia, razón por la cual la Calificadora de Riesgo Humphreys S.A. autorizada por la Superintendencia de Bancos le ha dado una calificación de A+ dentro de los Bancos pequeños del Ecuador.
- El Banco del Litoral S. A. ha logrado implementar la mayoría de sus proyectos requeridos, tanto por las normas vigentes como por los órganos de control, tendentes a mitigar su Riesgo Operativo, fortaleciendo su estructura tecnológica y administrativa.
- La institución financiera cuenta con una estructura orgánica que se adapta al tamaño y flujo de las operaciones de la entidad, identificando de forma clara las relaciones jerárquicas y funcionales.
- La Sucursal muestra un incremento en la cartera de crédito vencida en el sector de Consumo, por una tendencia irregular e inclinada a realizar recuperaciones de cartera.
- En el aspecto administrativo, el Banco del Litoral tiene políticas flexibles, las mismas que varían de acuerdo a las necesidades tanto de la Empresa, de los trabajadores y como de los clientes con los que cuenta la Institución.

- El Banco del Litoral pertenece administrativamente al Grupo de empresas del Ab. Álvaro Noboa Pontón, que es el grupo económico más importante del país, razón por la cual hace de ésta Institución una empresa con un gran respaldo financiero.

3.9.2 Recomendaciones

Se recomienda lo siguiente:

- Mejorar los servicios que pueda proporcionar el Banco del Litoral, ya que con ello conllevará al aumento de clientes y así mejorará la competitividad dentro de la Banca Nacional.
- Fomentar la inter-relación entre el personal, administrativos y/o Gerentes para la toma de decisiones apropiadas y correctas para el desarrollo e implementación de proyectos de tal manera que llene todas las expectativas de todos los involucrados del Banco.
- Mantener debidamente actualizada la estructura orgánica, cada vez que se presente un cambio realizado ya sea por los directivos de la institución o por los organismos de control que rigen al sistema financiera nacional.
- Diseñar programas de control continuo en su sistema de cobranzas, para mantener la calidad de la cartera sobre la base de políticas coherentes.
- Normar y ejecutar un plan de capacitación al personal operativo del Banco de Litoral Sucursal Latacunga, ya que con los constantes cambios financieros es preferible dotar de herramientas al personal y no dejar que los mismos lo capten por experiencias vividas.
- Determinar la realización periódicamente de por lo menos una vez al año fiscal del Análisis Administrativo, Financiero y Operativo del banco del Litoral Sucursal Latacunga, ya que con ello ayudará a la Institución a minimizar sus errores y optimizar sus virtudes para la mejor toma de decisiones.

3.10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Citada

- BELTRAN, Jesús, Indicadores de Gestión, 2da. Edición, Colombia, 3R Editores, pág. 37.
- COOPERS & LYBRAND, Los nuevos conceptos del control interno, 3ra Edición. España: Ediciones Díaz de Santos, 1997, pág. 420.
- ESTUPIÑAN y ESTUPIÑAN, Análisis Financiero y de Gestión, 2da. Edición, Colombia, Eco Ediciones, pág.96
- ESTUPIÑÁN, Orlando, Análisis financiero y de gestión, 2da. Edición. Colombia: Eco Ediciones, 2006 pág.406.
- MERLI, Giorgio, La gestión eficaz 3ra. Edición. España: Ediciones Díaz de Santos, 1997, pág. 219.

Consultada

- ANAYA, Julio, La gestión operativa de la empresa, 3ra. Edición. España: ESIC Editorial, 2007.
- BELTRAN, Jesús, Indicadores de Gestión, 2da. Edición, Colombia, 3R Editores.
- ESTUPIÑAN y ESTUPIÑAN, Análisis Financiero y de Gestión, 2da. Edición, Colombia, Eco Ediciones.
- FLORES, Juan. (2005). "La planeación estratégica como herramienta para mejorar la calidad del servicio al cliente en el Banco Sudamericano de la ciudad de Guaranda.

- HERNANDEZ, FERNANDEZ y BAPTISTA, Metodología de la investigación, 1ra. Edición, México, McGraw-Hill.
- HORACE R BROCK, Contabilidad: principios y aplicaciones, 4ta. Edición. España: Editorial Reverte, 1987.
- SORIANO, Bárbara, Finanzas para no financieros, 2da Edición. España: FC Editorial, 2006.
- TAMAYO, Mario, El proceso de la Investigación científica, 4ta. Edición, Colombia, Limusa Noriega Editores.
- VAN HORNE y WACHIWICZ, Fundamentos de la Administración Financiera, 11ma. Edición, México, Pearson-Prentice Hall.

Virtual

- Capital Económico y Patrimonio Técnico, [en línea] [fecha de consulta 20 julio 2010; 22:15] disponible en: <http://www.aife.com.ec/hts/Boletin9/b92.htm>
- CIRCULAR N° SBS-INJ-SN-2010-2292 [en línea] [fecha de consulta 01 julio 2010; 10:15] disponible en: http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=421&vp_tip=2#sbs
- La gestión financiera y sus objetivos, [en línea] [fecha de consulta 17 junio 2010; 19:08] disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm>
- Gestión Financiera, [en línea] [fecha de consulta 20 junio 2010; 20:43] disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-Financiera.shtml>

- Índices Financiero, [en línea] [fecha de consulta 30 julio 2010; 11.50] disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos28/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml>
- Evaluación financiera [en línea] [fecha de consulta 30 julio 2010; 13.50] disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/evafinan.htm>.