



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE POSGRADO

TESIS, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER

EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TEMA:

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERO PARA EL INCREMENTO DE CAPTACIONES Y COLOCACIONES EN EL BANCO DEL PACIFICO, SUCURSAL RIOBAMBA, AGENCIA LA DOLOROSA PARA EL AÑO 2014.

AUTOR:

Edgar Patricio Gómez Balseca

TUTOR:

Rene Abdón Basantes Avalos

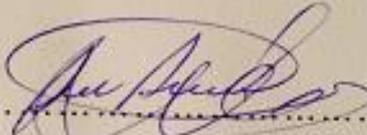
RIOBAMBA – ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magister en Gestión Empresarial con el tema: Diseño e implementación de un MODELO DE GESTIÓN FINANCIERO para el incremento de captaciones y colocaciones en el Banco del Pacífico, Sucursal Riobamba, Agencia la Dolorosa para el año 2014, ha sido elaborado por Edgar Patricio Gomez Balseca, el mismo que ha sido revisado y analizado en un cien por ciento con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor, por lo cual se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.



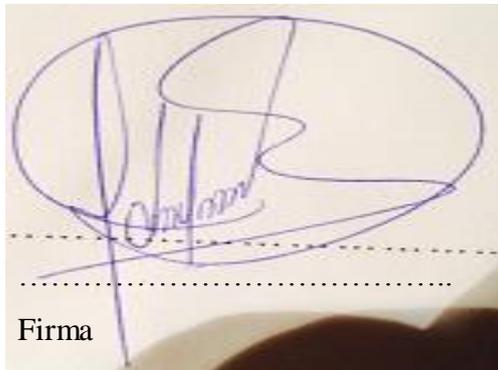
.....

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Rene Abdón Basantes Avalos

AUTORÍA

Yo: Edgar Patricio Gómez Balseca con cédula de identidad 1713261574, soy responsable de las ideas, resultados y propuestas en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Firma

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Nacional de Chimborazo que a través del Instituto de Postgrado genera el desarrollo profesional de la ciudadanía, de igual manera a los colaboradores de la institución quienes con su compromiso y convicción impartieron sus conocimientos y en especial a mi tutor Ing. Rene Basantes Avalos quien con profesionalismo y experiencia supo guiar el desarrollo del presente trabajo.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado en primer lugar a Dios por darme la vida y permitirme disfrutar de este logro profesional.

A mi esposa e hijas quienes han sido participes del sacrificio y esfuerzo durante este nuevo reto que decidí tomar al ser fuente de inspiración y motivación

A mi madre quien ha sido un apoyo incondicional durante mi vida con sus sabios consejos y por los valores inculcados.

INDICE GENERAL

Contenido

CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
DEDICATORIA	V
INDICE GENERAL	VI
INDICE DE CUADROS	VIII
INDICE DE GRÁFICOS	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	XI
CAPITULO I	
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.1 La gestión empresarial en el mundo.....	1
1.1.2 La gestión empresarial en el Ecuador.....	2
1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	2
1.2.1 Fundamentación Filosófica.....	2
1.2.2 Fundamentación Epistemológica.....	3
1.2.3 Fundamentación Axiológica.....	3
1.2.4 Fundamentación Psicológica.....	4
1.2.5 Fundamentación Sociológica.....	4
1.2.6 Fundamentación Legal.....	5
1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
1.3.1 Teoría de gestión.....	6
1.3.1.2 Modelo de Gestión.....	8
1.3.1.3 El Proceso Administrativo.....	9
1.3.2 Teoría de la Motivación Humana.....	14
1.3.3 Teoría de los Factores.....	16
1.3.4 Teoría de la valencia.....	18
1.3.5 Teorías de la dirección.....	19
1.3.6 El Balanced Scorecard.....	20
CAPÍTULO II	
2. METODOLOGÍA	28
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	28

2.2.1 Exploratoria.....	28
2.2.2 Descriptiva.....	28
2.2.3 Correlacional.....	28
2.2.4 Explicativa.....	29
2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	29
2.3.1 Método Hipotético- Deductivo.....	29
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	29
2.4.1 Entrevista.....	29
2.4.2. Encuesta.....	29
2.4.3 Observación.....	30
2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	30
2.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	31
2.7 HIPÓTESIS.....	31
 CAPÍTULO III.	
3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.....	32
3.1 TEMA.....	32
3.2 PRESENTACIÓN.....	32
3.3 OBJETIVOS.....	35
3.4 FUNDAMENTACIÓN.....	36
3.5 CONTENIDO.....	37
3.5.1 Fases de la elaboración e implementación del Modelo de Gestión Financiero.....	39
3.6 OPERATIVIDAD.....	40
 CAPÍTULO IV.	
4.1. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	41
ÁNÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA ENCUESTA DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL BANCO DEL PACÍFICO, AGENCIA DOLOROSA DE LA SUCURSAL RIOBAMBA.....	41
4.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	56
4.2.1 Comprobación de la hipótesis específica 1.....	56
4.2.2 Comprobación de la hipótesis específica 2.....	58
4.2.3 Comprobación de la hipótesis específica 3.....	60
4.2.4 Comprobación de la hipótesis específica 4.....	62
 CAPÍTULO V.	
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
5.1 CONCLUSIONES.....	64
5.2 RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXO.....	72

INDICE DE CUADROS

Cuadro N. 1: Determinación de variables.....	31
Cuadro N. 2: Implementación del Modelo de Gestión Financiero	40
Cuadro N. 3: Análisis Estadístico del área de Cajas	41
Cuadro N. 4: Bienvenida Personal de Seguridad.....	42
Cuadro N. 5: Transacción por ventanilla	43
Cuadro N. 6: Calidad en atención	44
Cuadro N. 7: Saludo Inicial - cajas	45
Cuadro N. 8: Atención amable y cortes	46
Cuadro N. 9: Sugerencias.....	47
Cuadro N. 10: Análisis del atención en Plataforma de Servicios	48
Cuadro N. 11: Bienvenida personal de seguridad	49
Cuadro N. 12: Cubículo de atención.....	50
Cuadro N. 13: Tiempo de atención	51
Cuadro N. 14: Gestión	52
Cuadro N. 15: Calidad en atención	53
Cuadro N. 16: Atención amable y cortes	54
Cuadro N. 17: Sugerencias.....	55

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proceso Administrativo	10
Gráfico 2: Pirámide De Maslow	14
Gráfico 3: Perspectivas del BSC.....	22
Gráfico 4: Modelo de Gestión.....	37
Gráfico 6: Bienvenida personal de Seguridad.....	42
Gráfico 7: Transacción por ventanilla.....	43
Gráfico 8: Calidad en atención.....	44
Gráfico 9: Saludo inicial – cajas	45
Gráfico 10: Atención amable y cortes.....	46
Gráfico 11: Sugerencias	47
Gráfico 12: Bienvenida personal de seguridad	49
Gráfico 13: Cubículo de atención	50
Gráfico 14: Tiempo de atención.....	51
Gráfico 15: Gestión.....	52
Gráfico 16: Calidad en atención.....	53
Gráfico 17: Atención amable y cortes.....	54
Gráfico 18: Sugerencias	55
Gráfico 19: Captaciones Antes	56
Gráfico 20: Captaciones Después	57
Gráfico 21: Colocaciones Antes	58
Gráfico 22: Colocaciones Después	59
Gráfico 23: Contingentes Antes	60
Gráfico 24: Contingentes Después.....	61
Gráfico 25: Servicios Antes	62
Gráfico 26: Servicios Después.....	63

RESUMEN

El presente trabajo de investigación parte de la necesidad de alcanzar el cumplimiento de los objetivos anuales en el Banco del Pacífico S.A. de la agencia Dolorosa en la ciudad de Riobamba, la investigación se fundamenta en elaborar un modelo de gestión financiera que permita mejorar los indicadores de captaciones y colocaciones en la entidad financiera en el año 2014, la implementación de dicho modelo de gestión basados en la mejora continua de calidad de servicio en atención al cliente y con un proceso administrativo valuado por medio de herramientas gerenciales y guiados en las actitudes y necesidades de los clientes internos y externos corroboró la hipótesis que planificar acciones alineadas con estrategias basados en objetivos claros con una implementación enmarcada con tiempos y movimientos más una organización y control continuo permite la potencialización de las empresas siendo referentes en la localidad como agencia del Banco del Pacífico.

La aplicación del Manual de Atención al cliente para el Banco del Pacífico agencia la Dolorosa generó los efectos que se perseguían como objetivos cuantitativos al inicio del año 2014 con un incremento de clientes rentables para la agencia, pero dicho manual sin el acompañamiento de herramientas gerenciales que permitan medir de manera periódica los posibles errores y tomar decisiones acertadas y oportunas con estrategias flexibles que se adapten a la realidad de la agencia y de la zona no hubiesen permitido las cifras deseadas.

Por tal razón el presente trabajo de investigación tiene como objetivo aportar un modelo de gestión que sea flexible y que se adapte a diferentes empresas con un manual de atención al cliente y un cuadro de mando integral que permite cumplir con los procesos administrativos y procesar información a tiempo y objetiva



ABSTRACT

The present research arises of the need to achieve compliance of annual objectives in the Pacific Bank, La Dolorosa agency in Riobamba city, the research is based on developing a financial management model that allow to improve the indicators of banking and placements in the bank in 2014, the implementation of this management model based on continuous improvement of quality of customer service and with an administrative process valued using management tools and guidance on the attitudes and needs of internal and external customers corroborate the hypothesis that plan actions aligned with strategies based on clear objectives with an implementation framed on time and motion over an organization and continuous monitoring allows potentiation of companies being leaders in the town as an agency of Pacific Bank.

The implementation of the Manual for customer service for the Pacific Bank, La Dolorosa agency generated effects that was intended as well as quantitative objectives at the beginning of 2014 with an increase of profitable customers for the agency, but the manual without the support of management tools that allow to measure periodically any possible errors and make accurate and timely decisions with flexible strategies that adapt to the reality of the agency and the area had not allowed the desired numbers.

For this reason the present research aims to provide a management model that will be flexible and adapts to different companies with a manual of customer service and a balanced scorecard that allows accomplish with the administrative processes and to process information on time.

Reviewed by: Lic. María Eugenia Rodríguez.

INTRODUCCIÓN

El mejoramiento continuo de las organizaciones dejó de ser un objetivo plasmado en el papel, actualmente las empresas a nivel nacional e internacional valoran a la calidad en la atención al cliente como medio que canaliza el cumplimiento de los objetivos a corto plazo.

La adopción de un Manual de Atención al Cliente nace de la administración de la institución financiera con la finalidad de validar el desempeño y la ejecución de las estrategias gerenciales que permitan evidenciar la gestión acertada de sus directivos en temas puntuales y específicos.

El Manual de Atención al cliente aplicado en el Banco del Pacífico agencia Dolorosa de la ciudad de Riobamba explica cuál debe ser el comportamiento de los colaboradores con los clientes internos y externos, a esto sumamos un CUADRO DE MANDO INTEGRAL o más conocido con el nombre de BALANCE SCORECARD que no es otra cosa que una herramienta que permitirá evaluar acertadamente las acciones programadas y ejecutadas en un tiempo determinado.

La aplicación adecuada en la organización tanto del MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE como del CUADRO DE MANDO INTEGRAL permite tomar acciones preventivas que conlleven al incumplimiento de los objetivos en los indicadores de captaciones y colocaciones, así mismo permitirá disminuir los errores cometidos por el personal como también detectar, controlar y modificar estrategias equivocadas.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

En la Universidad Nacional de Chimborazo, y específicamente en el Instituto de Postgrado no se han encontrado investigaciones anteriores sobre el tema planteado; a pesar de ello, en el proceso realizado en la presente investigación se ha tomado como referencia la gestión financiera en el mundo y en el Ecuador.

1.1.1 La gestión empresarial en el mundo

La gestión empresarial en el mundo promueve actividades a la superación y desarrollo de cada persona que se encuentre laborando en su área de trabajo para el cumplimiento de los objetivos en los tiempos establecidos por la alta gerencia, la cual exige un alto compromiso con la empresa para lograr ser competitivos en el mercado.

Según Domínguez Rubio: La Gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo. La gestión funciona a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados.

La dinámica de la gestión empresarial ha evolucionado satisfactoriamente, en el mundo de los negocios y está plasmada en el mercado, entorno y sociedad, donde han desarrollado varias teorías para la gestión empresarial. Debido al cumplimiento de las necesidades de los seres humanos en la persecución de los objetivos cada vez globales, para una perdurabilidad y sostenibilidad en el mercado empresarial más complejo y cumpliendo las expectativas de los clientes.

Según Carlos Slim, sostiene que tener estructuras simples y organizaciones con mínimos niveles jerárquicos, el desarrollo al talento humano y formación interna de las funciones ejecutivas, el poseer flexibilidad y rapidez en las decisiones, operar con las ventajas de la empresa pequeña son las características que hacen grandes a las grandes empresas.

1.1.2 La gestión empresarial en el Ecuador

La gestión empresarial en el Ecuador ha sido impulsada desde todas las aristas con y sin fines de lucro como es el sector privado y sector público inclusive el Gobierno Nacional de turno motiva la consecución de metas y objetivos con la efectividad de los recursos disponibles, de tal manera que este logre reducir sus gastos fundamentado en la calidad del servicio y producto para el cliente.

Cabe recalcar que las empresas tienen un gran reto desde el momento que ingresan al mercado, su permanencia e inclusive la superación competitiva ya que exige la implementación de nueva tecnología para el mejoramiento de la calidad del producto con la finalidad de ser competitivos en los mercados sean estos nacionales o internacionales. Para la obtención de lo antes mencionado las empresas deben invertir recursos en capacitación constante al personal enfocado en servicio al cliente y en la tecnología instalada de tal manera que influya en el cambio de la cultura empresarial, en la mejora continua y en la eficiencia de los procesos que mantiene la empresa.

1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

1.2.1 Fundamentación Filosófica

Al hablar de filosofía de la empresa partimos de su misión y visión ya que son los pilares fundamentales para ver a dónde quiere ir la empresa, para lo cual la empresa forja valores, principios, objetivos y estrategias para fomentar su estructura interna al conformar un grupo de personas comprometidas con la misma, generando crecimiento empresarial y posicionamiento de la misma en el mercado lo cual nos llevara a visualizar la proyección de la empresa de tal manera que los resultados obtenidos sean el principal indicador decidor de nuevas estrategias en busca del mejoramiento continuo.

1.2.2 Fundamentación Epistemológica

El presente trabajo investigativo se fundamenta epistemológicamente en el método científico ya que según "Cohen y Nagel" nos indica que el método científico es la persistente aplicación de la lógica para poner a prueba nuestras impresiones, opiniones y conjeturas, examinando las mejores evidencias disponibles en favor y contra de ellas.

La investigación mostrará a través de la aplicación de la lógica examinando las mejores opciones para poner a favor del diseño e implementación de un modelo de gestión financiero para el Banco del Pacífico, sucursal Riobamba, agencia Dolorosa año 2014.

1.2.3 Fundamentación Axiológica

El Banco del Pacífico se fundamenta en los valores corporativos como son:

- **Transparencia de la información y credibilidad.-** Mantener una permanente actitud de congruencia, verticalidad y solvencia personal, que contribuya a fortalecer la confianza y credibilidad en el GFBP
- **Trabajo en equipo.-** Desarrollar nuestra capacidad de interacción e integración en el plano laboral, que permita y viabilice alcanzar los objetivos corporativos.
- **Responsabilidad.-** Asumir nuestras funciones y deberes dentro del GFBP, con la convicción y certeza de cumplirlas de manera eficaz, eficiente y oportuna.
- **Honestidad.-** Evidenciar en cada una de nuestras acciones, un comportamiento probo y sincero, que demuestre una profunda solvencia e integridad moral y ética.
- **Respeto.-** Brindar a las personas un trato digno y sin discriminaciones, que permita mantener la decisión auténtica de no transgredir los derechos de los individuos y de la sociedad.
- **Reconocimiento a las personas.-** Valorar con objetividad las capacidades propias y las de los demás para la realización de la tarea colectiva del GFBP.
- **El mejoramiento continuo.-** Adquirir nuevos conocimientos y habilidades que permitan generar valor agregado para los clientes y el GFBP.
- **La excelencia y vocación en el servicio.-** Ofrecer una óptima calidad de servicio a los clientes y usuarios, mediante el desarrollo de productos y servicios que

respondan a sus necesidades y que promueva el desarrollo económico y social del país.

- **Compromiso.-** Cumplir con perseverancia, profesionalismo, lealtad y sentido de pertenencia, los deberes y obligaciones, con apego a los objetivos estratégicos.

La organización posee valores corporativos bien definidos, los cuales permiten tener un talento humano colaborador, respetuoso, proactivo, disciplinado, brindando un servicio de calidad a los clientes, el mismo que se refleja en su satisfacción.

1.2.4 Fundamentación Psicológica

Banco del Pacífico se fundamenta en la confianza hacia su personal ya que se permite contratar personal basados en una metodología de valoración objetiva, que toma en cuenta la cualificación profesional, de la misma manera se permite que exista dentro de sus colaboradores desarrollo personal, con políticas claras de capacitación, en función del desempeño y cumplimiento de objetivos, lo más relevante e importante actitud positiva y respeto mutuo entre compañeros conducta implacable con cada uno de sus compañeros, además mencionamos el trabajo en equipo y cooperación creando un ambiente de confianza en base a la comunicación fluida y buenas relaciones entre los mismos, en fin los colaboradores asumen actuar con dinamismo y excelencia en el cumplimiento diario de sus funciones, asumir la titularidad de su gestión en cada puesto de trabajo lo cual exige un alto grado de responsabilidad, profesionalismo, excelencia y eficacia esto contempla nuestro "código de ética y conducta de la institución"

Dentro de la institución es fundamental mantener armonía entre los colaboradores ya que nos permite funcionar como empresa líder en el mercado financiero, persiguiendo el clima laboral adecuado el cual conlleva al cumplimiento de los objetivos corporativos.

1.2.5 Fundamentación Sociológica

- En la parte sociológica adquirimos el compromiso de asesorar con transparencia a los clientes y no clientes del banco acerca de los requerimientos, beneficios y características de los productos y servicios que ofrece el banco del Pacífico

- La atención personalizada de las solicitudes de información, reclamos, requerimientos de nuestros clientes además se garantiza el mantenimiento de todos los procesos actualización de los sistemas de información.
- Además la confianza y el buen prestigio son los pilares fundamentales de la organización hacia sus clientes, ya que al brindar un buen manejo y una apropiada protección de información permiten que nuestro cliente este siempre satisfecho con nuestro servicio.

Hay que considerar que al tomar las medidas necesarias con antelación en el cumplimiento de los objetivos obliga a trabajar con efectividad y compromiso reduciendo tiempos muertos, optimizando recursos y satisfaciendo las necesidades de los clientes con los servicios y productos oportunos y de calidad

1.2.6 Fundamentación Legal

Fundado en 1972, el nacimiento del Banco del Pacífico modernizó el sistema financiero ecuatoriano por la ruptura de viejos conceptos y prácticas de la banca tradicional, y el uso innovador de la más alta tecnología, que lo convirtieron en referente del país y de la región. Producto del manejo prudente y profesional de su administración, el Pacífico logró superar los momentos más difíciles que atravesó durante la crisis financiera de 1999, tras la muerte de su fundador, el Sr. Marcel Laniado de Wind. Al final de la década siguiente, recuperó su posición como uno de los mayores y más modernos bancos del Ecuador.

Las instituciones bancarias se rigen a la Superintendencia de Bancos del Ecuador para la contribución a la estabilidad y transparencia financiera para el beneficio de los usuarios, además asegura el financiamiento de las operaciones transaccionales sean estas nacionales e internacionales.

1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.3.1 Teoría de gestión

Desde un inicio en la tierra el ser humano procuró unirse en comunidades de personas para defenderse, alimentarse y buscar su supervivencia, es así que aparecen las primeras organizaciones con la única finalidad de su sostenibilidad en el tiempo.

Aunque durante muchos miles de años estas organizaciones fueron evolucionando a lo largo de la historia y el mundo vio nacer verdaderas culturas con un alto nivel de desarrollo como los Sumerios, Egipcios, Árabes, Griegos, Romanos, etc., todos con aportes significativos a la administración, no es hasta finales de la revolución industrial que se empieza a hablar de administración científica en las empresas, teorías y principios muy válidos, aplicados y difundidos a lo largo del siglo XX e inicio del siglo XXI.

Pero es en nuestro tiempo en donde las condiciones del entorno, la competitividad, la legislación, los más altos estándares de calidad, la continua evolución de las exigencias de los clientes y la escasez de recursos en que la “Gestión” toma un gran impulso, motivada no solamente por la generación de rentabilidad en la empresa sino también por el consumo eficiente de recursos.

1.3.1.1 Gestión

Del latín GESTIO, el concepto de gestión hace referencia a la acción y consecuencia de administrar o gestionar algo, así es importante mencionar que la palabra gestión hace hincapié en la diligencia de actividades para la consecución y realización de un objetivo previamente planteado.

Si bien es cierto tradicionalmente se ha manejado el concepto de administración como dirigir, gobernar, ordenar y organizar a las instituciones y organizaciones en común pero es imprescindible analizar que la gestión abarca las acciones mencionadas en este párrafo así como las mencionadas en el párrafo anterior.

Por lo expuesto entonces la gestión de una organización supone no solo su dirección y administración de sus recursos sino también la gestión de nuevos recursos para cumplir con los objetivos planteados por la organización y que le permitirán cumplir cada vez con metas mayores asegurando su éxito en el transcurso del tiempo.

“Gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”. (Ivacevich, John M; Lorenzi, Peter; Sknner, Steven J; Crosby, Philip B;, 1994)

Cuando analizamos lo expuesto en el párrafo anterior podemos llegar a algunas consideraciones:

- La gestión la realiza un conjunto de personas, lo cual supone el poner en práctica al trabajo en equipo, fundamental en una organización moderna.
- Las actividades son coordinadas y para ello nos basamos en la planificación.
- El objetivo de gestionar es lograr resultados de alta calidad tanto en la gestión de la organización como en el producto.

Como podemos observar la idea de gestionar una empresa u organización se ve justificada por la mejora sustancial respecto de una administración tradicional donde el trabajo básicamente se lo realizaba de manera horizontal, donde los trabajadores más que cumplir objetivos seguían órdenes y donde los niveles de satisfacción resultaban ser bajos no solamente en los clientes externos sino también en los clientes internos, era notorio el despilfarro de recursos pues al no trabajar conjuntamente en muy pocos casos la empresas alcanzaban las metas planteadas.

“La gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos, para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados” (Hernandez, 1997)

Hernández menciona que cuando se gestiona es necesario formular objetivos, una organización moderna no puede empezar a ejecutar actividades, a consumir recursos sin saber qué es lo que pretende alcanzar; una organización moderna previo a la ejecución de sus actividades debió planificar, debió establecer metas, acciones, responsables de cada una de ellas, y conocer previamente como se ve en el futuro, a donde pretende llegar, a quien pretende satisfacer.

También decimos que no hay gestión eficiente de una organización si no se puede controlar su evolución y cumplimiento de metas y objetivos, por eso es importante que se establezcan y ejecuten acciones de medición como una actividad fundamental en el logro de objetivos.

Así, tenemos que una organización debe planificar sus metas y objetivos a cumplir, debe establecer acciones y responsables, debe establecer proyectos e indicadores, debe establecer sus estrategias para alcanzar su estado futuro deseado, entonces debe concebir y ejecutar una Planificación Estratégica.

1.3.1.2 Modelo de Gestión

Desde el surgimiento de las teorías de la Administración Científica se han desarrollado durante el siglo veinte modelos de gestión para ser adoptados por las empresas de todo el mundo.

Sin embargo no todos los modelos han logrado que las organizaciones cumplan de manera controlada sus metas, sobre todo porque los modelos no proveían un sistema eficaz de control y seguimiento para poder tener una medida real y actualizada de la consecución de los objetivos en cualquier momento y poder conocer si se camina dentro de lo planificado y prevé y proyectar el futuro.

Según Kuhn; las características que un sistema de gestión debe tener para que una organización se vea favorecida son que le permita tomar decisiones y estas que le orienten al cumplimiento de las metas propuestas por la misma organización, es decir su planificación estratégica.

“Modelo de Gestión es una forma sistemática y racional para la toma de decisiones propias de la organización.” (Kuhn, 1970)

En este sentido una organización moderna debe implementar un modelo que le provea tener y aplicar todo lo mencionado, que le permita conocer su entorno en función de él, plantearse sus metas, sus objetivos, que admita medir planificada mente sus acciones y poder tomar decisiones para el cumplimiento de los planificado, enrumbar a la organización a la competitividad y liderazgo, un modelo que se fundamenta en la palabra clave de esta investigación, la planificación.

1.3.1.3 El Proceso Administrativo

Fayol formulaba su teoría clásica que se caracteriza por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente como principal característica. (Chiavenato, Idalberto;, 1997).

Es por ello que el apareamiento de la teoría clásica se trata de aumentar la eficiencia en las empresas mediante dar forma y disposición de los departamentos de la organización y las relaciones estructurales con un enfoque progresivo al de la administración científica que tiene que ver con la autoridad de arriba hacia abajo es decir de la dirección hacia la ejecución.

Toda organización requiere alcanzar sus objetivos y para lograrlo necesita ejecutar una serie de actividades con un orden en particular, de manera sistemática y que forman un proceso único. Este proceso único se compone de cuatro funciones fundamentales, las cuales son:

- La Planeación
- La Organización
- La Ejecución
- El Control

Estas actividades, como veremos más adelante no están separadas entre sí, más por el contrario hay un vínculo que las une y determina no solamente una relación entre sí, sino

también un orden de ejecución, como muestra de lo expuesto presentamos el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Proceso Administrativo



Fuente: Tratado de Administración Industrial y General

Elaborado por: Econ. Patricio Gómez

Con origen en la Administración Científica, Henry Fayol en su tratado publicado en el año 1915 bajo el nombre de “Tratado de Administración Industrial y General” dio por fin un carácter científico a la administración de empresas hasta entonces considerada solo como un arte en el que un “jefe” tomaba decisiones movidas más por su intuición, habilidades y experiencia que por el análisis, el razonamiento y la responsabilidad de las acciones tomadas.

Fayol al sistematizar las funciones de la empresa y establecer los catorce principios administración presentados en la “Organización racional del Trabajo”, dividió las rutinas del trabajo en industriales y comerciales; y estas en seis funciones básicas de la empresa:

- Funciones técnicas: relacionadas con la producción de bienes y servicios de la empresa.

- Funciones comerciales: relacionadas con la compra, venta e intercambio entre empresas, proveedores y clientes.
- Funciones financieras: relacionadas con la gerencia y búsqueda de capital.
- Funciones de seguridad: relacionadas con la protección y seguridad de bienes y personas.
- Funciones contables: relacionadas con el manejo y elaboración de balances, libros, inventarios, registros, etc.
- Funciones administrativas: ocupando un lugar jerárquico superior que las anteriores, son las encargadas de integrar y coordinar las mismas de manera sistemática.

Son las funciones administrativas las cuales se desarrollan bajo los conceptos de planeación, organización, ejecución y control, criterios aplicados sobre sí mismas y sobre el resto de funciones de la empresa.

Planificar

“...Prever o planear aquí, significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo: Prever ya es obrar” Dávila C. (1996) citado por Fayol, 1961:183).

La planeación consiste en prever el futuro y elaborar un plan de acción para alcanzarlo. Podemos encontrar dos componentes dentro de la planeación, el análisis situacional y el estado futuro deseado.

Al realizar la planeación es muy importante establecer metas y objetivos reales y alcanzables para la organización, junto con la determinación de planes, acciones, recursos, responsables y tiempo, considerando condiciones externas e internas como el trabajador, la estructura de la empresa, el producto, las leyes, la competencia, el cliente, etc.

Marcando no solo el lugar a donde pretendo llegar sino también el camino que debo seguir, los controles que se deben implementar para asegurar la correcta implementación de la planificación y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Organizar

“...Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capitales y personal”. **Dávila C. (1996) citado por (Fayol, 1961:198).**

Si tenemos en cuenta que una organización es un conjunto de personas que trabajan por un objetivo en común, es necesario ordenarla para lograr orientar el esfuerzo de todos, para que efectivamente dicho su trabajo se sume al de todos para dar cumplimiento a los objetivos y metas planificadas, como lo hemos mencionado anteriormente.

Citando una idea, *organización significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones.* (Chiavenato I. , 2006).

Por lo mencionado la organización cumple un papel fundamental para el éxito de la organización, pues organiza el trabajo en los diferentes niveles y funciones de la misma, desde el nivel institucional entendiéndose como la macro estructura de la empresa, las divisiones, los departamentos, hasta los cargos, posiciones y las funciones que desarrolla cada trabajador.

“La organización comienza cuando las personas, aunque solo sean dos o más, combinan sus esfuerzos para un fin determinado.” **(Mooney y Reiley. Citado por Urwick, 1969:160).**

Dirección - Ejecución

Hemos logrado planificar y organizar el trabajo, punto fundamental ahora constituye la dirección o ejecución para implementar y poner en marcha lo realizado en los dos puntos vistos hasta el momento, se debe tomar decisiones, vital para la administración pues con ello se determina tanto el cumplimiento de la planificación así como el éxito o fracaso de la empresa.

Aunque en todos los niveles se toman decisiones, la estructura piramidal de la organización funcional determina que en los niveles superiores se toman las decisiones

importantes y macros, y son las que enmarcan el actuar de las personas que se encuentran en los niveles inferiores, caracterizando así la naturaleza de dirección de quienes se encuentran en los niveles administrativos y ejecutivos de la empresa.

Por lo tanto, ejecutar, dirigir, tomar decisiones deben ser realizados con racionalidad y basados en información, pues así se da cumplimiento a la planificación y se enrumba la empresa hasta los niveles esperados, dejando la toma de decisiones como una acción impulsiva, caprichosa, emocional, intuitiva que no beneficia a la empresa, y más aún la lleva a no cumplir lo establecido y haber consumido los recursos que posee.

Una atención especial merece este punto, pues si bien es cierto dirigir es tomar decisiones para que los trabajadores las ejecuten, es importante mencionar que las personas, por nuestra característica de ser seres emocionales no resultan tan simple como disponer y ejecutar, es necesario saber cómo lograr que las personas, los trabajadores se motiven, como lograr que ellos se comprometan con la empresa y sus objetivos, que se logre empoderar a ellos por los logros de la empresa, entendiendo que si a la empresa le va bien a ellos les va bien, y si a ellos les va bien a la empresa le va bien, es decir un tipo adecuado de dirección.

Control

Las actividades de control constituyen el fin y dan inicio al ciclo del Proceso Administrativo, ya que este tiene un comienzo conocido pero no un fin, es un ciclo permanente; es bien sabido que si no se controla no se puede conocer lo que sucede con la organización y más aún, no se sabe si se está cumpliendo con la planificación establecida.

El control de manera adicional nos permite corregir el rumbo de la empresa cuando esta se ha desviado de la planificación o las condiciones del entorno han cambiado tanto que no es posible cumplir con los objetivos propuestos.

Con anterioridad se mencionó que para poder ejecutar lo planificado es necesario tomar decisiones, también se indicó que no se puede tomar decisiones basadas en emociones o

supuestos; para que una decisión cumpla con el objetivo de mejorar la situación de la empresa y hacemos hincapié en el hecho de dar cumplimiento a la planificación es necesario hacerlo basados en información, esta información es precisamente el resultado de la medición o control; dicho de otra manera, al realizar acciones de control obtenemos la información sobre la empresa y su rendimiento, posibilitando así la toma de decisiones.

Aun cuando hay muchas formas de medir y más todavía existen modelos para controlar, existe uno que de manera particular analizaremos pues incorpora no solamente las actividades de control sino que reúne las cuatro funciones del proceso administrativo.

1.3.2 Teoría de la Motivación Humana

“...Parte del supuesto de que el hombre se mueve siempre por metas personales que dan sentido a su vida y le satisfacen...”. **Maslow citado por (Aquilino Polaino – Lorente, Javier Cabanyes Truffino, 2003)**

A continuación la representación gráfica de la pirámide:

Gráfico 2: Pirámide De Maslow



Fuente: Jerarquía de las necesidades humanas

Elaborado por: Econ. Patricio Gómez

Aunque es de fácil interpretación mencionaremos cada una de las facilidades citadas por el autor según la pirámide.

Necesidades fisiológicas: Son aquellas necesidades fisiológicas o básicas para mantener la homeostasis (referentes a la supervivencia):

- Necesidad de respirar, beber agua y alimentarse.
- Necesidad de dormir.
- Necesidad de evitar el dolor
- Necesidad de tener relaciones sexuales.
- Necesidad de mantener la temperatura corporal.

Necesidades de seguridad y protección: Aparecen cuando las necesidades fisiológicas se han satisfecho.

- Necesidad de seguridad física y de salud.
- Necesidad de proteger tus bienes y tus activos.
- Necesidad de vivienda.

Necesidades de afiliación: Son las relacionadas con nuestra naturaleza social:

- Necesidades de relacionarse.
- Necesidades de aceptación social.

Necesidades de reconocimiento: A esta necesidad la denominaremos como la necesidad de estima y existen dos tipos de necesidades de estima, un alta y otra baja:

- La estima alta corresponde a la necesidad del respeto a uno mismo, y envuelve sentimientos como la confianza, la competencia, los logros, la independencia y libertad.
- La estima baja incumbe al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, etc.

La pérdida de estas necesidades se manifiesta en una baja autoestima e ideas de inferioridad, por el contrario al tener satisfecha esta necesidad apuntala el sentido de vida y la apreciación como individuo y profesional de sí mismo lo que tranquilamente le permite avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

Necesidad de Autorrealización: último nivel de la pirámide y algo diferente, Maslow recurrió a varios términos para nombrarlos, tales como: motivación de crecimiento, necesidad de ser y autorrealización.

Son las necesidades psicológicas más elevadas del ser humano, se hallan en la cima de las jerarquías, y es mediante su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido a la vida. Se alcanza cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados.

1.3.3 Teoría de los Factores

Frederick Herzberg fue un psicólogo de renombre que adquirió gran notoriedad y respeto por su trabajo al desarrollar la teoría del enriquecimiento laboral y la teoría de la Motivación e Higiene o más conocida como "Teoría de los dos factores", lo que le permitió convertirse en uno de los hombres más influyentes dentro de la administración. Herzberg en el año de 1959 planteó la Teoría de Motivación e Higiene, conocida también como la "Teoría de los dos factores", según esta teoría las personas están influenciadas por dos factores:

- La satisfacción que es primordialmente la consecuencia de los factores de motivación, los cuales ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción; y,
- La insatisfacción es especialmente el resultado de los factores de higiene. Los que si llegan a faltar o resultan ser inadecuados causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Los Factores de higiene son:

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización

- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Supervisión
- Status
- Ambiente físico
- Crecimiento
- Consolidación
- Seguridad laboral
- Madurez

Los Factores de motivación son:

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción

Dinámica de higiene

Los factores de higiene son aquellos que se orientan en el ambiente, contenido y entorno en el que se desarrollan las actividades del trabajo y su dinámica procura que se evite la ansiedad que produce en el ambiente de trabajo.

Cuando los factores higiénicos disminuyen a un nivel inferior del que los empleados esperan, es cuando se genera la insatisfacción laboral, por lo tanto la los factores de higiene afectan de manera directa las actitudes de los trabajadores, especialmente la insatisfacción.

Por el contrario, cuando estos factores se han llegado a satisfacer o han llegado a niveles en que los empleados consideran admisibles no se generará insatisfacción, aunque tampoco una actitud positiva importante por parte de los trabajadores.

Los trabajadores sienten insatisfacción un entorno negativo, pero insólitamente se sienten satisfechos cuando el ambiente es positivo, para lograrlo se debe crear un sistema común de sistemas integrados de higiene.

Así, la prevención de la insatisfacción es tan importante como el generar un ambiente de satisfacción y de motivación para los trabajadores.

Los trabajadores cuando alcanzan niveles de satisfacción tienden a sentir comodidad y lo asumen como una condición normal, en este punto regresamos al inicio, pues es necesario buscar la manera de proveer nuevamente condiciones de satisfacción, es decir nos encontramos en un ciclo permanente de búsqueda de la satisfacción.

1.3.4 Teoría de la valencia

Vroom (citado por Dessler, 1993) propone que la motivación es fruto de la valencia o el valor que cada persona coloca a los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus objetivos se cumplan. Esta teoría tuvo gran connotación por la importancia y relevancia que le da a la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

Los conceptos que se proponen en esta teoría son:

Valencia: Corresponde al valor que las personas dan al resultado del esfuerzo en una tarea determinada, estas pueden resultar positivas y negativas dependiendo de cada individuo.

Instrumentalidad: Relación directa entre el rendimiento laboral y el resultado obtenido, a mayor rendimiento mejores resultados por lo tanto su grado de motivación será superior.

Expectativa: Relación entre el esfuerzo realizado para la consecución de las tareas y el rendimiento obtenido, el aumento o reducción del esfuerzo no debe traducirse en el rendimiento, en este caso existirá una expectativa.

1.3.5 Teorías de la dirección

Douglas McGregor, quien fuera un administrador estadounidense y profesor del MIT en la escuela de Gestión, en su libro “El lado Humano de las Organizaciones” escrito en el año 1960, en el que estudio como generar un ambiente adecuado para el desarrollo del trabajador a través de la dirección de referencia, y el control o la integración y el autocontrol, propuso lo que él llamó la Teoría X y Teoría Y, respectivamente, donde la teoría Y es la aplicación práctica de Dr. Abraham Maslow de la Humanistic School of Psychology, la psicología o la Tercera Fuerza, aplicado a la gestión científica.

De manera general la teoría X dice que:

- A las personas que básicamente les disgustan el trabajo son perezosas y evitarán el trabajo si es posible
- Debido a su pereza y disgusto por el trabajo la gente debe ser cohesionada, amenazada y estrechamente dirigida y controlada (administrada) para asegurar un mínimo de desempeño
- A la mayoría de la gente le agrada ser administrada con políticas, reglas y estrecho control por alguien en un puesto autoritario.
- La mayoría de las personas son pasivas aceptan poco riesgo y en consecuencia prefieren la seguridad en el trabajo a cualquier otro elemento a la vida del trabajo.

Por el contrario la teoría Y dice:

- Las personas no rehúyen del trabajo, porque les agrada hacerlo, el trabajo es tan natural como cualquier de las necesidades básicas.
- Dado el ambiente adecuado, las personas buscaran responsabilidades, serán muy creativas en el trabajo.
- Cuando los objetivos organizacionales son consecuentes con los objetivos personales, las personas se sentirá motivados a trabajos y a ejercer el auto dirección y control.
- La forma como se comprometen las personas a los objetivos organizacionales está en función de la recompensa que recibe para su realización.

Paralelamente, presento lo que se le conoce como la Teoría Z, ideada por Quchi, de origen japonés, quien menciona que la dirección es un proceso decisorio participativo, en donde

todos los miembros de la empresa participan, haciendo especial hincapié en la cultura organizacional y responsabilidad de todos.

Por todo lo expuesto concluimos que se dirige mejor cuando tenemos trabajadores motivados y en un ambiente adecuado que genera satisfacción en todos los niveles de la organización.

1.3.6 El Balanced Scorecard

También conocido como Cuadro de Mando Integral es un modelo de planificación y control de la gestión que con base en la relación causa efecto que establece las acciones que se deben implementar en una empresa dentro de su planificación para generar un efecto deseado y esperado, con la posibilidad de medir de manera permanente la consecución de objetivos.

El concepto Balanced Scorecard – BSC o de Cuadro de Mando Integral – CMI fue presentado por Robert Kaplan y David Norton en la revista Harvard Business Review, en la publicación de enero-febrero del año 1992, trabajo que básicamente presento las experiencias y conclusiones alcanzadas en un trabajo elaborado en una empresa de semiconductores. Norton y Kaplan plantean que el BSC es un “Sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa”.

Es una herramienta de gestión que permite medir las actividades de una empresa en función de dar cumplimiento a su visión y las estrategias establecidas dentro de la planificación, suministrando a los gerentes y administrativos una visión global de la empresa.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

El trabajo propone que las actividades de una organización sean vistas o analizadas desde cuatro perspectivas distintas y no solo desde el punto de vista financiero, y para cada una de las cuales existe una pregunta a la cual se debe responder:

Gráfico 3: Perspectivas del BSC



Fuente: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.

Elaborado por: Econ. Patricio Gómez B.

Las preguntas a las que debemos responder son:

- **Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth):** ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- **Interna del Negocio (Internal Business):** ¿En qué debemos sobresalir?
- **Del cliente (Customer):** ¿Cómo nos ven los clientes?
- **Financiera (Financial):** ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

1.3.6.1 Las perspectivas del Balanced Scorecard

Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje. Es la perspectiva más influyente para obtener resultados constantes y a largo plazo, pues se debe identificar la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo, logrando desarrollar 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional.

Aunque se suelen ver como intangibles, esta perspectiva hace hincapié en los trabajadores, a quien se debe mejorar y elevar sus capacidades logrando tener un mejor personal y más preparado para enfrentar los retos que le empresa ha adquirido y se ha propuesto, mediante inversiones en talento humano, capacitación, sistemas e información, condiciones de trabajo, etc., proveyendo el clima organizacional adecuado lo cual es fundamental para medir la motivación y las iniciativas del personal.

Indicadores representativos de esta perspectiva:

- Brecha de competencias clave (personal)
- Desarrollo de competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y aplicación de tecnologías y valor generado
- Ciclo de toma de decisiones clave
- Disponibilidad y uso de información estratégica
- Progreso en sistemas de información estratégica
- Satisfacción del personal
- Clima organizacional

Perspectiva interna del negocio (procesos internos): Para lograr los objetivos de clientes y objetivos financieros es preciso ejecutar con excelencia los procesos al interior de la empresa. Cuando se identifican estos es necesario determinar el orden de ejecución de los mismos, a lo que conocemos como la cadena de valor como la alineación y la identificación de las actividades y procesos claves del negocio, estableciendo los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes. La cadena de valor debe proyectar la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y

actividades de los mismos, beneficiándose de las oportunidades de mejoramiento continuo o reingeniería para plasmar las expectativas del cliente, para esto la empresa debe mejorar costos y eficiencia de los procesos, por lo tanto se debe también realizar un análisis de procesos con criterio del valor agregado.

Como indicadores de esta perspectiva:

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)
- Costo unitario por actividad
- Niveles de producción
- Costos de falla
- Costos de re trabajo, desperdicio(costos de calidad)
- Beneficios derivados del mejoramiento continuo/reingeniería
- Eficiencia en uso de los activos

Perspectiva del cliente: Fundamental para el modelo de negocios es el mercado y el cliente hacia el cual se destina el servicio o producto y es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo al ofrecer información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc.

"La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia basada en el mercado el cual proporcionará rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton).

Con esta perspectiva se cumple con las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

Los indicadores más comunes de este segmento incluyen:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos -Incorporación y retención de clientes
- Mercado

La Perspectiva financiera: Históricamente los indicadores financieros han sido siempre los más utilizados, muestran lo que está ocurriendo con las inversiones y los recursos económicos, y tienen como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está enfocada en la creación de valor para él, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y sustentabilidad de la empresa; sirven además para dar un enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas al definir los objetivos e indicadores tales como la maximización del valor agregado, el incrementar los ingresos y diversificar las fuentes de los mismos, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital.

Típicamente algunos indicadores de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Ingresos
- Rotación de Activos
- Retorno de la Inversión (ROÍ)
- Relación Deuda/Patrimonio
- Inversión como porcentaje de las ventas

1.3.6.2 Características del Cuadro de Mando Integral

El concepto de cuadro de mando se deriva del concepto denominado "tableau de bord" en la Francia de los años 80, cuya traducción al idioma español sería tablero de mandos o cuadro de instrumentos, a partir de ese entonces pasa a ser considerado como un concepto práctico en un entorno empresarial no había visto innovaciones importantes. En aquella época los principios básicos sobre los que se sustentaba el Cuadro de Mando estaban ya estructurados mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado mediante indicadores.

En la actualidad y debido a los constantes cambios del entorno empresarial, afectado principalmente por la gran competitividad, es que comienza a brindar todas sus ventajas y a tomar relevancia a nivel mundial.

Fundamentalmente podemos destacar tres características básicas de los cuadros de mando:

- El tipo de la información recogida en él, dando privilegio a la información de los objetivos establecidos en la planificación y el BSC.
- La rapidez de alimentación de la información entre los distintos niveles.
- La discriminación de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

Al implantar un sistema de señales con los principios del Cuadro de Mando se puede usar las señales, colores y formas para comunicar la variación de las magnitudes verdaderamente importantes, más aun si se puede emplear la informática se ve explotado todas las virtudes del CMI y se constituye en una verdadera herramienta de apoyo gerencial para los directores.

1.3.6.3 Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Es el séptimo principio de la calidad dentro de los sistemas de gestión de la calidad bajo la familia de las normas Iso 9001, cuyo principal beneficio constituye poder tomar decisiones para la gestión de una organización basadas en información relevante, actual

y fiable del desempeño de la empresa. Hemos expresado que con el **BSC** es posible planificar objetivos y acciones orientados al cumplimiento de la planificación y llegar a cumplir con la visión, y gracias al CMI se puede medir y obtener información sobre el cumplimiento de la planificación, ahora y con la información obtenida puedo realizar una toma de decisión en beneficio de la empresa y en concordancia con los objetivos.

Algunos de los requerimientos para poder desarrollar un “enfoque basado en hechos para la toma de decisiones” de manera eficiente son:

- Asegurarse de que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables
- Permitir el acceso a los datos a las personas que los necesiten
- Analizar los datos y la información con una metodología adecuada
- Tomar decisiones y emprender acciones basadas en el análisis objetivo, en equilibrio con la experiencia y la intuición

Las principales ventajas del “enfoque basado en hechos para la toma de decisiones” son:

- Las decisiones están basadas en información veraz y fiable.
- Aumento de la capacidad de demostrar las mejoras y la eficacia de las decisiones a través de la referencia a datos objetivos.
- Aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La propuesta a realizar se basa en una investigación cuasi experimental y longitudinal debido a que se va a realizar un análisis en el tiempo.

2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se aplica una investigación Mixta y los tipos de estudios han sido:

2.2.1 Exploratoria.

La investigación exploratoria nos permitirá aumentar una investigación más completa sobre la incidencia del servicio al cliente en el mejoramiento continuo de la institución bancaria.

2.2.2 Descriptiva.

Permite obtener datos y su tabulación correspondiente al aplicar la encuesta antes de implementar el modelo de gestión y posterior al mismo, además permite relacionar los datos obtenidos con condiciones y conexiones existentes, prácticas que tienen validez, opiniones de las personas, puntos de vista, actitudes que se mantienen y procesos en marcha.

2.2.3 Correlacional.

Este tipo de estudio tiene como finalidad determinar el grado de relación entre las variables dependiente e independiente identificadas en la presente investigación.

2.2.4 Explicativa.

Se comprobará las hipótesis específicas mediante indicadores de ranking bancario.

2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1 Método Hipotético- Deductivo.

La presente investigación mantiene el siguiente procedimiento para hacer de una actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales:

- Observación del fenómeno a estudiar
- Creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno.
- Deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y
- Verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.

2.4.1 Entrevista.

Se mantuvo entrevistas previas, con los clientes internos de la empresa para recoger opiniones de mejora continua al servicio del cliente.

2.4.2. Encuesta.

Es una herramienta fundamental para la investigación ya que nos permite recoger las opiniones de los clientes de la agencia acerca de la atención que reciben del personal de la institución

2.4.3 Observación.

Se observa cada uno de los actores de la institución bancaria.

2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se tomará la fórmula para poblaciones finitas es decir menos de 9200 clientes

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

En donde:

n= el tamaño de la muestra.

N= tamaño de la población.

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual)

e²= Error bajo un determinado nivel de confianza.

P= Probabilidad de ocurrencia del evento*

Q= Probabilidad de NO ocurrencia del evento *

*si no se dispone del dato de p y q se aplica generalmente 50% para cada uno de estos, considerando que su sumatoria debe ser 100%)

$$\begin{aligned} n &= \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q} \\ n &= \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 9200}{0,05^2(9200 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} \\ n &= \frac{8835,68}{99,2275 + 0,9604} \\ n &= \frac{8835,68}{23,95} \\ n &= 369 \end{aligned}$$

2.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Como herramienta de prueba de hipótesis se compara el ranking del Banco del Pacífico a nivel nacional, para verificar su mejoramiento, cabe recalcar que son indicadores nacionales los cuales determinaron el posicionamiento de la Sucursal Dolorosa en el año 2014.

2.7 HIPÓTESIS

La implementación de un modelo de gestión financiero basado en la calidad de atención al cliente elevará la percepción de satisfacción en los clientes de la agencia y tendrá efectos en la fidelización y aumento del consumo de los productos, caso Banco del Pacífico Agencia La Dolorosa, Riobamba.

Cuadro N. 1: Determinación de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Implementación de un modelo de gestión financiera basada en atención de calidad al cliente para mejorar el indicador Captaciones.	Orientado a la fidelización y aumento del consumo de los productos financieros, caso Banco del Pacífico Agencia La Dolorosa, Riobamba.
Implementación de un modelo de gestión financiera basada en atención de calidad al cliente para mejorar el indicador Colocaciones	

Elaborado por: Econ. Patricio Gomez

CAPÍTULO III.

3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

3.1 TEMA

Diseño e implementación de un MODELO DE GESTIÓN FINANCIERO para el incremento de captaciones y colocaciones en el Banco del Pacifico, Sucursal Riobamba, Agencia la Dolorosa para el año 2014

3.2 PRESENTACIÓN

El Banco del Pacifico Grupo Financiero fue fundado el 10 de abril de 1972 por el Ing. Marcel Laniado de Wind, su filosofía fue brindar soluciones financieras a los sectores de la economía del País por medio de créditos convirtiéndose en una institución canalizadora de desarrollo del Ecuador.

Banco del Pacifico es reconocido como una institución financiera sólida con un manejo administrativo prudente y profesional que logró enfrentar la crisis financiera más fuerte en el año de 1999, hecho que lo colocó al borde de la quiebra pero que gracias a capitalización de un nuevo accionista y sobre todo de la fidelidad de sus clientes permitió su recuperación y relanzamiento comercial con una imagen renovadora y moderna.

El presente MODELO DE GESTIÓN FINANCIERO fue diseñado e implementado en la agencia la Dolorosa del Banco de Pacifico como una herramienta que apoya a la filosofía de la institución y que pretende ser parte de la gestión gerencial en la ciudad de Riobamba como plan piloto pues nace de la necesidad de cumplir con las metas propuestas las cuales son cuantificables por medio de indicadores financieros y estos son evaluados al final de un periodo con las agencias que mantiene la institución a Nivel Nacional

Si bien es cierto el Banco del Pacifico Grupo Financiero mantiene clara su estructura organizacional, procesos y procedimientos a seguir por lo que el siguiente modelo no hace otra cosa más que alinearse a la consecución de los objetivos propuestos.

Por lo antes expuesto, el presente Modelo de Gestión Financiero diligenciará el incremento de las CAPTACIONES por medio del levantamiento de un Manual de Calidad en Atención al cliente considerando como parte fundamental el establecer un protocolo de atención del Banco del Pacífico sucursal La Dolorosa con el fin de generar una relación con el cliente basado en la confianza y reciprocidad y por otro lado el incremento en COLOCACIONES por medio de la entrega de un Cuadro de Mando Integral o también conocido como SCORECARD herramienta que guiará en la toma de decisiones acertadas para la gestión interna de la agencia Dolorosa.

Con el manual de gestión se busca estandarizar de manera clara y concisa las actividades y el comportamiento de todos los miembros de la agencia la Dolorosa hacia los clientes de la sucursal.

La satisfacción del cliente está ligada con las expectativas que tiene sobre el producto o servicio, las cuales son generadas de acuerdo a las necesidades, antecedentes, precio, publicidad, tecnología e imagen de la empresa.

Estos elementos señalados, se lo define como “la creación de valor para el cliente”, donde:

$$Valor = \frac{\text{atributos del producto} + \text{imagen} + \text{relaciones}}{\text{precio}}$$

Atributos del producto: Son las características del producto o servicio que influyen en su funcionamiento.

Imagen: Es el prestigio actual de la organización según la opinión del cliente y su punto de vista, este es un aspecto importante ya que el cliente al final se decide por la marca.

Relaciones: Determinan por la calidad en el servicio y las relaciones que la empresa mantiene con los clientes internos y externos. Llamando a clientes internos a todas las personas que laboran dentro de la organización, y clientes externos como los mismos clientes, proveedores, cadenas de distribución, comunidad, competidores, etc.

Estos tres aspectos dan como resultado el precio que el cliente paga por el producto o servicio ya que se siente conforme porque el precio cumple con todo lo que esperaba y más. Además, estos factores son independientes ya que si uno de ellos es desfavorable no afecta en la percepción del cliente porque cualquiera de los otros dos factores pueden considerarse calidad en el producto o servicio para el cliente.

Camison C. (2006), establece que *Un Sistema de Gestión de Calidad* es un conjunto de actividades organizadas y relacionadas que interactúan entre sí, que mediante una planificación adecuada, permite asegurar que todos los productos y servicios ofertados cumplan los requerimientos de los clientes, y además satisfagan las expectativas de los clientes.

El Sistema de Gestión de Calidad permite que los integrantes trabajen coordinadamente y conozcan que se espera de su trabajo, además de cómo y cuándo hacer su trabajo, ya que con la aplicación de un manual de procedimientos se establecen estas actividades.

Es ideal que un Sistema de Gestión de Calidad se elabore de acuerdo a las características de las empresas. Además, recalcar que cada empresa es distinta en su esencia, y por tanto, el diseño de un SGC es personalizado. Esta estructura es flexible, para poder adaptarlo a las distintas organizaciones.

Los modelos normativos son pues herramientas que permiten planificar, sistematizar, documentar y asegurar los procesos de negocio de una organización. El eje del SGC, según los modelos normativos, tiene tres pivotes:

- La definición de una serie de procedimientos estandarizados y bien documentados.
- La documentación de los requisitos de comportamiento en un Manual de Calidad.
- El cumplimiento de las directrices estipuladas en los procedimientos.

Para la toma de decisiones eficientes en una organización es necesario poder establecer un estándar o modelo de gestión a seguir por todo el personal y controlar que se esté

cumpliendo a cabalidad para asegurar la satisfacción permanente y en alza de las necesidades y expectativas del cliente del Banco del Pacifico agencia la Dolorosa de la ciudad de Riobamba.

3.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Demostrar si con la implementación de un Modelo de Gestión Financiero en la agencia Dolorosa del Banco del Pacifico en la ciudad de Riobamba, incide en el incremento de las captaciones y colocaciones para el año 2014.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los efectos de la implementación de un modelo de gestión basado en la calidad y planificación, orientado a los clientes del Banco del Pacifico agencia La Dolorosa de la ciudad de Riobamba.
- Elaborar un manual de atención al cliente para estandarizar el comportamiento y acciones del personal de la agencia y generar así un estándar propio de calidad.
- Diseñar un modelo de gestión enfocado en la atención a los clientes para el control del cumplimiento de la planificación y como una herramienta válida para la toma de decisiones.
- Diseñar un cuadro de mando integral para la acertada toma de decisiones en la agencia la Dolorosa.

3.4 FUNDAMENTACIÓN

El Banco del Pacífico Grupo Financiero fue fundado el 10 de abril de 1972 por el Ing. Marcel J. Laniado de Wind, abrió sus puertas con un capital de 40 millones de sucres, aportado por 447 accionistas de Guayaquil, Quito, Cuenca, Machala, Manta y Babahoyo.

Con su particular filosofía de brindar mayor acceso a créditos a todos los sectores de la economía, incluidos artesanos y microempresarios y convertirse en catalizador del desarrollo del país, el Banco del Pacífico revolucionó el sistema financiero desde sus inicios ganándose la reputación de banco innovador al desarrollar productos de banca electrónica como Audiomático, Telebán, Intermático, Orden de Cobros y Pagos, que permiten realizar transacciones personales y corporativas desde la casa y oficina las 24 horas del día, durante todo el año.

En el año de 1999 el banco enfrentó el momento más crítico en su historia, la crisis financiera de 1999 que colocó a la institución al borde de la quiebra. No obstante, la aparición de un nuevo accionista, la fidelidad de los clientes y el manejo prudente y profesional de su administración permitieron su recuperación en tiempo récord y el relanzamiento comercial de la entidad con una imagen renovada y moderna.

Una vez analizado al Banco del Pacífico como una institución financiera líder en el país con trayectoria y reconocimiento frente a los bancos grandes que conforman las ¹IFI del Ecuador como son Banco Pichincha, Banco de Guayaquil, Banco Internacional y Grupo Produbanco-Promerica, podemos observar que el banco cuenta con claros procesos y procedimientos internos que facilitan una eficiencia operativa pero que no se ve reflejado en la atención acertada a los clientes para maximizar los indicadores de captaciones y colocaciones, a su vez se observa que existe deserción de clientes en valores porcentuales menores a los de captación, para esto se determinó que pueden existir varios factores que afectan al cumplimiento de los objetivos que no es incrementar el número de clientes sino a su vez trabajar con clientes potenciales que rentabilicen la gestión financiera del Banco del Pacífico, entre los factores mencionados podemos citar a una administración con

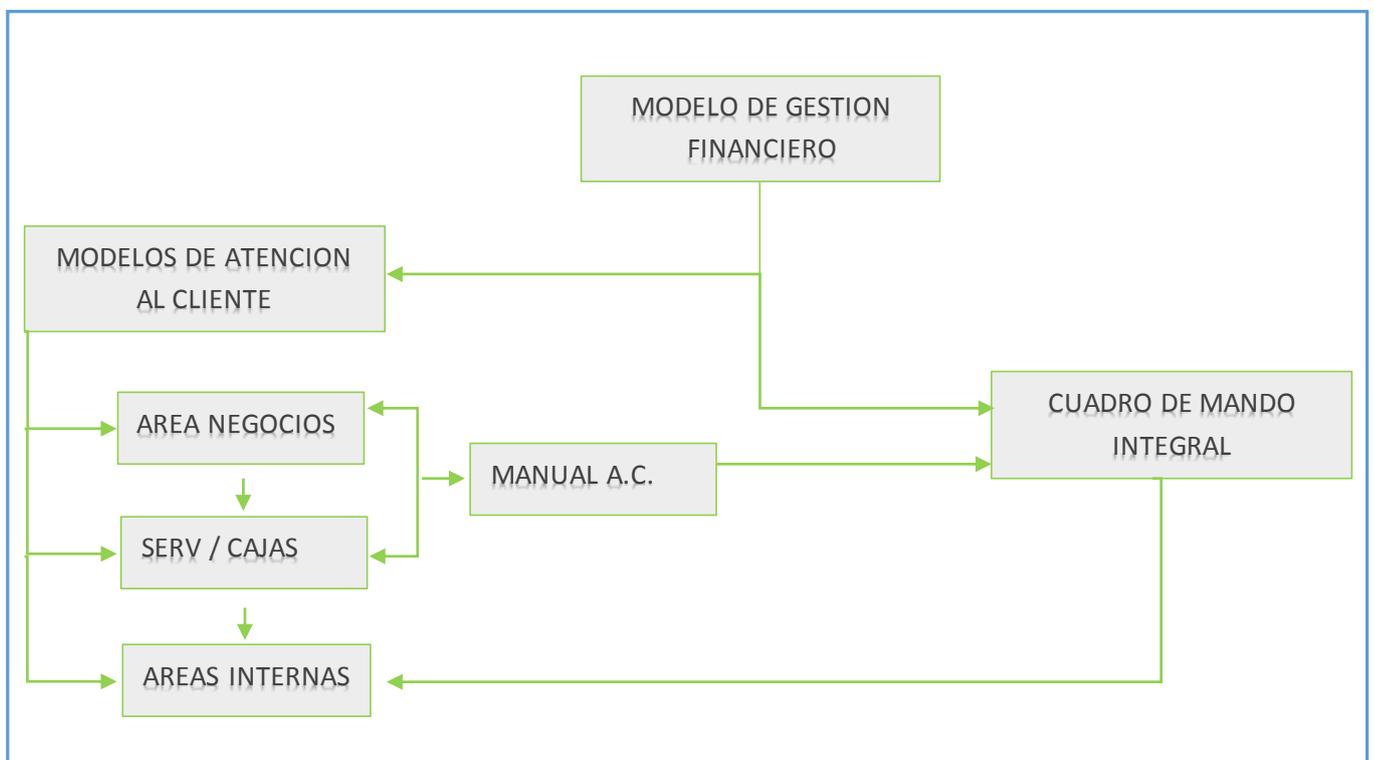
¹ IFI Instituciones Financieras

escasas herramientas de gestión, herramientas que permitan valorar la gestión de los colaboradores de la institución y por último una atención al cliente que marque la diferencia con la competencia, pues si bien es cierto los productos y servicios que ofrecen las IFIs² son similares pero el personal capacitado y con la vocación de servicio y asesoría generara el valor agregado que se requiere para el logro de los objetivos.

Con los antecedentes citados la elaboración e implementación de un modelo de gestión con enfoque en la calidad en la atención al cliente coadyuva en los principios filosóficos del banco los cuales están orientados a promover el desarrollo del país y ofrecer bienestar a sus clientes.

3.5 CONTENIDO

Gráfico 4: Modelo de Gestión



Elaborado por: Econ. Patricio Gomez Balseca

² IFI: Instituciones Financieras

La elaboración de un Modelo de Gestión Financiero y la aplicación en la Agencia la Dolorosa del Banco del Pacífico Grupo Financiero, en el primer semestre del año 2014 tiene como finalidad apuntalar las estrategias al cumplimiento de los indicadores a nivel local y definir un camino a seguir alineado a la consecución de los objetivos parametrizados en los índices de captaciones y colocaciones los mismos que demuestran la solvencia financiera que posee una institución en base a su Patrimonio Técnico.

El objetivo primordial del presente trabajo es comprobar si un enfoque en atención al cliente de calidad puede incrementar en forma considerable los índices captación considerando los diferentes rubros que se deben cumplir.

Al hablar del índice de captaciones mencionamos los pasivos con los que trabaja el banco del Pacífico, tomando en cuenta como tal a los depósitos a la vista en cuenta de ahorros, monetarios o depósitos en cuentas corrientes, certificados de depósitos a plazo, repos. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2008). Las **Captaciones** constituyen todos los recursos del público que han sido depositados en una institución financiera a través de depósitos a la vista y depósitos a plazo u otros mecanismos. Carga Financiera: Gastos que deben ser satisfechos por el cliente, originados en operaciones de crédito, pero que no constituyen una remuneración a las instituciones financieras, tales como los impuestos, corretaje de intermediarios, etc.

Como parte del objetivo de esta investigación es la elaboración de un Cuadro de Mando Integral o más conocido como Balance Scorecard que fue desarrollado por David Norton y Robert Kaplan de la universidad de Harvard y modelado a los requerimientos de la agencia la Dolorosa como una herramienta gerencial que permita evaluar a tiempo el desempeño de los colaboradores de la institución al igual que tomar correctivos para la consecución del indicador de colocaciones.

Al hablar del índice de colocaciones mencionamos los activos que coloca el banco a sus clientes en forma de créditos a un plazo determinado y a una tasa de interés que es controlada por la Superintendencia de bancos contando con ciertos parámetros a ser cumplidas por todas las IFI del Ecuador, en este indicador se mencionara los tipos de

créditos que maneja el banco del Pacífico como créditos de vivienda, créditos educativos y créditos comerciales.

(Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2008). Las **Colocaciones** o crédito es un préstamo de dinero que un Banco otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual, mediante el pago de cuotas, o en un solo pago y con un interés adicional que compensa al acreedor por el período que no tuvo ese dinero. Qué se mide: Mide el endeudamiento que tienen las personas naturales o jurídicas en el sistema financiero.

3.5.1 Fases de la elaboración e implementación del Modelo de Gestión Financiero.

La presente propuesta está conformada por cuatro etapas que parten desde el inicio de la elaboración del proyecto se la presenta de forma metodológica para una fácil comprensión de los niveles gerenciales y de mandos medios tomando en cuenta que la agencia Dolorosa posee una estructura pequeña compuesta por siete colaboradores (organigrama anexo 1), las etapas se encuentran detalladas a continuación:

Etapas 1.- Elaboración del Manual MBP-D³, elaboración Cuadro de Mando Integral CMI-D⁴ y la socialización de los indicadores con el personal de la agencia Dolorosa del Banco del Pacífico.

Etapas 2.- Implementación del MBP-D y la implementación y control CMI-D.

Etapas 3.- A la presente etapa la denominaremos como de aplicación y control en donde se involucra a todo el personal del banco del Pacífico que labora en la agencia Dolorosa y el monitoreo/control de la aplicación del MBP-D por medio de la herramienta CMI-D la misma que valorará el cumplimiento de los objetivos.

Etapas 4.- Socialización de cumplimientos y los resultados de la gestión realizada en el mes anterior.

³ MBP-D; Manual Banco del Pacífico-Dolorosa

⁴ CMI-D; Cuadro de mando Integral-Dolorosa

3.6 OPERATIVIDAD

Cuadro N. 2: Implementación del Modelo de Gestión Financiero

Proceso de elaboración e implementación.	dic-13				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Etapa 1																																
Elaboración del Manual MBP-D	■	■																														
Elaboración CMI-D	■	■	■	■	■	■		■																								
Socialización de Indicadores					■	■																										
Etapa 2																																
Implementación MBP-D					■	■																										
Implementación y control CMI-D								■																								
Etapa 3																																
Involucrar a mando medios					■				■			■			■			■			■			■								
Aplicación y Control del MBP-D					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Evaluar cumplimientos								■				■			■			■			■			■			■		■			
Etapa 4																																
Socialización de cumplimientos												■			■			■			■			■			■		■			

Elaborado por: Econ. Patricio Gómez B.

CAPÍTULO IV.

4.1. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA ENCUESTA DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL BANCO DEL PACIFICO, AGENCIA DOLOROSA DE LA SUCURSAL RIOBAMBA.

Cuadro N. 3: Análisis Estadístico del área de Cajas

PREGUNTAS	6		5		4		3		2		1	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Al momento de ingresar al banco el personal de seguridad le dio la bienvenida	185	100										
Señale en que ventanilla fue atendido/a	93	50	51	28	31	17	10	5			0	0
La atención que recibió en ventanilla fue?	185	100										
El personal de cajas lo trato por su apellido			113	61	62	34	10	5				
Fue atendido con cortesía y amabilidad por el personal de cajas del banco del pacifico	185	100										
De acuerdo la atención agradecemos sus sugerencias para mejorar el servicio de atención al cliente	51	28	83	45	21	11	10	5	10	5	10	5

Fuente: Encuesta realizada a clientes que utilizaron el servicio de cajas

Responsable: Econ. Patricio Gómez Balseca

1. ¿Al momento de ingresar al banco el personal de seguridad le dio la bienvenida?

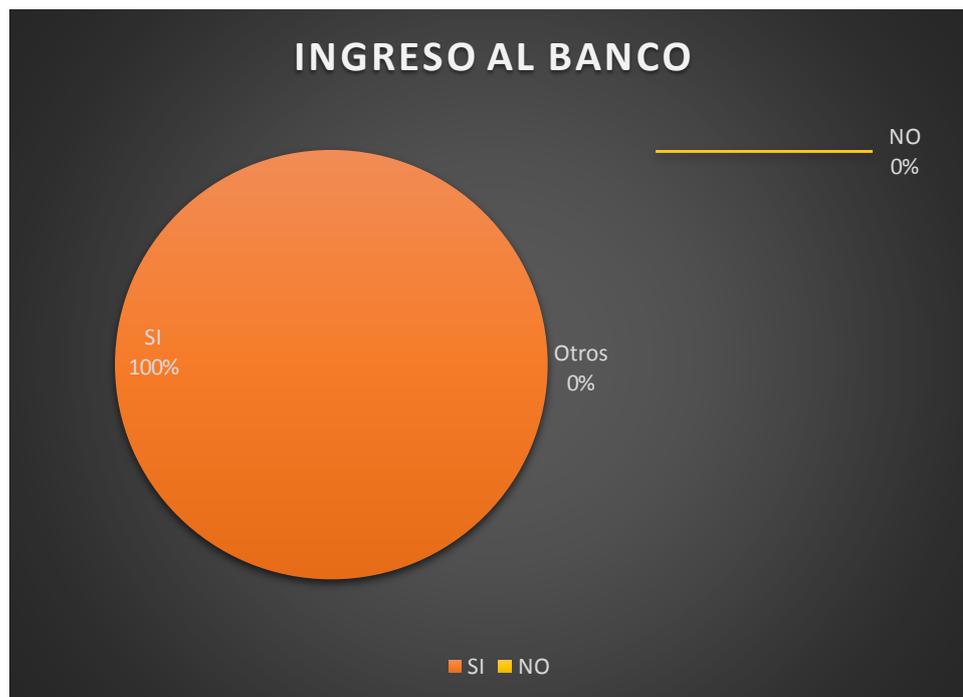
Cuadro N. 4: Bienvenida Personal de Seguridad

SI	185	100%
NO	0	0%
TOTAL	185	100%

Fuente: Encuesta realizada a clientes que utilizaron el servicio de cajas

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

Gráfico 5: Bienvenida personal de Seguridad



Fuente: Cuadro N° 4

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

ANALISIS

En la tabulación a la encuesta realizada a los clientes que ingresaron a la Agencia Dolorosa del Banco del Pacifico, permitió comprobar que el 100% de clientes recibieron la bienvenida por parte del personal de seguridad

2. ¿SEÑALE EN QUE VENTANILLA FUE ATENDIDO/A?

Cuadro N. 5: Transacción por ventanilla

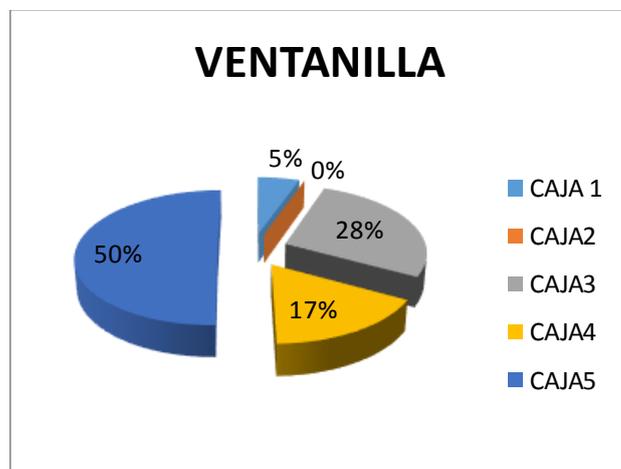
CAJA 1	10	5%
CAJA2	0	0%
CAJA3	51	28%
CAJA4	31	17%
CAJA5	93	50%
TOTAL	185	100%

Supervisión

Fuente: Encuesta realizada a clientes que utilizaron el servicio de cajas

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

Gráfico 6: Transacción por ventanilla



Fuente: Cuadro N° 5

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

ANALISIS

En la tabulación a la encuesta realizada a los clientes que utilizaron el servicio del área de cajas de la Agencia Dolorosa del Banco del Pacifico, permitió comprobar la mayor cantidad de clientes atendidos por ventanilla y se observó que en la caja # 5 realizaron 93 transacciones que corresponde al 50% seguido de la ventanilla # 3 con 51 transacciones que corresponde al 28% mientras que en la ventanilla # 4 se realizaron 31 transacciones que corresponde el 17%, y la ventanilla 1 con 10 transacciones que corresponde el 5 % de transaccionalidad.

3. ¿LA ATENCION QUE RECIBIO EN VENTANILLA FUE?

Cuadro N. 6: Calidad en atención

EXCELENTE	185	100%
BUENA	0	0%
MALA	0	0%
TOTAL	185	100%

Fuente: Encuesta realizada a clientes que utilizaron el servicio de cajas

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

Gráfico 7: Calidad en atención



Fuente: Cuadro N° 6

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

ANALISIS

En la tabulación a la encuesta realizada a los clientes que utilizaron el servicio del área de cajas de la Agencia Dolorosa del Banco del Pacifico se determinó que la atención recibida es excelente en un 100%.

4. ¿El personal de cajas lo trato por su apellido?

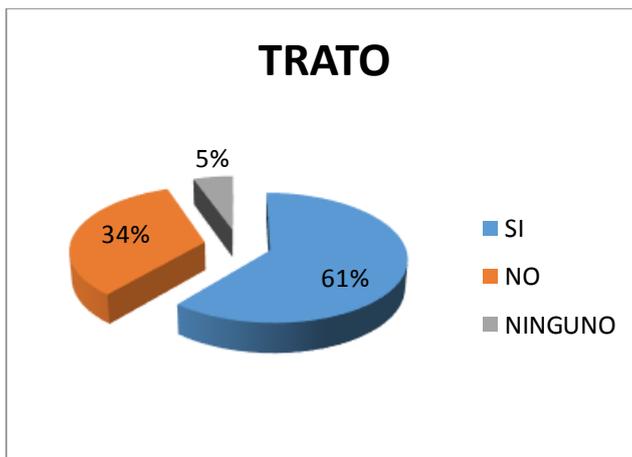
Cuadro N. 7: Saludo Inicial - cajas

SI	113	61%
NO	62	34%
NINGUNO	10	5%
TOTAL	185	100%

Fuente: Encuesta realizada a clientes que utilizaron el servicio de cajas

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

Gráfico 8: Saludo inicial – cajas



Fuente: Cuadro N° 7

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

ANALISIS

En la visita realizada por los clientes a la Agencia Dolorosa del banco del Pacifico se analizó que el 61% de estos recibieron un trato especial por parte del colaborador del banco al llamarlo por su apellido generando mayor confianza en la transacción, el 34% de clientes encuestados no fueron llamados por su apellido y el 5% no se dieron cuenta del trato recibido.

5. ¿Fue atendido con cortesía y amabilidad por el personal de cajas del banco del Pacifico?

Cuadro N. 8: Atención amable y cortes

SI	185	100%
NO	0	0%
TOTAL	185	100%

Fuente: Encuesta realizada a clientes que utilizaron el servicio de cajas

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

Gráfico 9: Atención amable y cortes



Fuente: Cuadro N° 8

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

ANALISIS

El análisis a la pregunta número cinco de la encuesta realizada a los clientes que utilizaron las ventanillas de la Agencia Dolorosa del banco Pacifico determinó que el 100% de los clientes sintieron una atención amable y cortes.

6. ¿De acuerdo a la atención recibida agradeceríamos sus sugerencias para mejorar el servicio de atención al cliente?

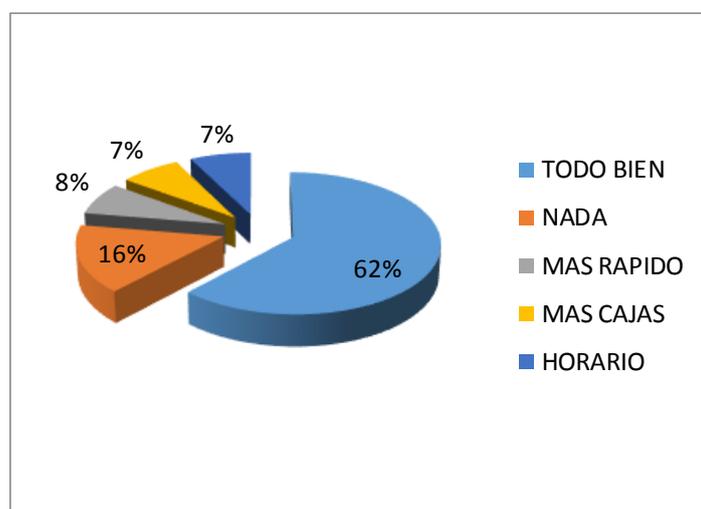
Cuadro N. 9: Sugerencias

EXCELENTE	51	28%
TODO BIEN	83	45%
NADA	21	11%
MAS RAPIDO	10	5%
MAS CAJAS	10	5%
HORARIO	10	5%
TOTAL	185	100%

Fuente: Encuesta realizada a clientes que utilizaron el servicio de cajas

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

Gráfico 10: Sugerencias



Fuente: Cuadro N° 9

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

ANALISIS

En lo que corresponde a las sugerencias de los clientes encuestados hacia la institución con respecto al mejoramiento al servicio de atención al cliente manifestaron lo siguiente el 45% manifiesta que está todo bien; el 28% dice que es excelente; mientras que el 11% no emiten sugerencias y el 5% de los clientes manifiestan que desean que la atención sea más rápida, que existan más cajas y aumente el horario de atención.

Cuadro N. 10: Análisis del atención en Plataforma de Servicios

PREGUNTAS	2		1	
	F	%	F	%
Al momento de ingresar al banco el personal de seguridad le dio la bienvenida.	170	92	14	8
Favor señale en que ventanilla de seguridad fue atendido	28	15	156	85
¿Qué tiempo espero para recibir información?	184	100		
¿Puede indicar la gestión realizada por usted y si la misma fue atendida en su totalidad?				
¿La atención que recibió en Plataforma de Servicios fue?	184	100		
¿Fue atendido con cortesía y amabilidad por el personal del banco?	170	92	14	8
De acuerdo a la atención recibida agradeceríamos sus sugerencias para mejorar el servicio de atención al cliente	113	61	14	8

Fuente: Encuestas realizada a clientes que utilizaron plataforma de servicios.

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

1. ¿Al momento de ingresar al banco el personal de seguridad le dio la bienvenida?

Cuadro N. 11: Bienvenida personal de seguridad

SI	170	92%
NO	14	8%
total		100%

Fuente: Encuesta realizada a clientes que utilizaron plataforma de servicios.

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

Gráfico 11: Bienvenida personal de seguridad



Fuente: Cuadro N° 11

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

ANALISIS

En la tabulación a la encuesta realizada a los clientes que ingresaron a la Agencia Dolorosa del Banco del Pacífico a realizar una gestión en plataforma de servicios, permitió comprobar que 170 clientes correspondiente al 92% de encuestados recibieron la bienvenida por parte del personal de seguridad y un 8% de clientes fueron recibidos con indiferencia por parte del personal de seguridad.

2. ¿Favor señale en que cubículo de seguridad fue atendido?

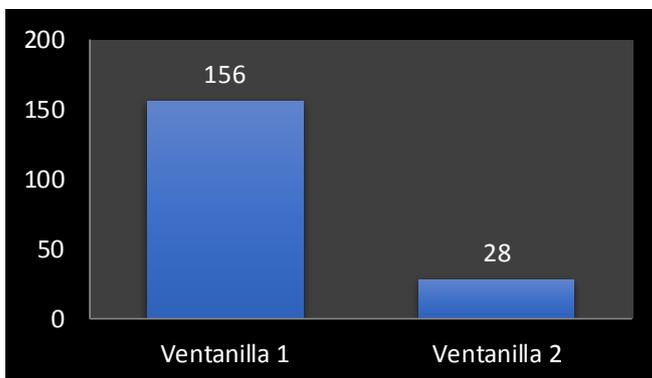
Cuadro N. 12: Cubículo de atención

Ventanilla 1	156	85%
Ventanilla 2	28	15%
TOTAL		100%

Fuente: Encuesta realizada a clientes que utilizaron plataforma de servicios.

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

Gráfico 12: Cubículo de atención



Fuente: Cuadro N° 12

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

ANALISIS

En la tabulación a la encuesta realizada a los clientes que utilizaron plataforma de servicios de la Agencia Dolorosa del Banco del Pacifico, permitió comprobar la efectividad de los asistentes según la cantidad de clientes atendidos por cubículo y se observó que en el # 1 realizaron 156 trámites que corresponden al 85% y en el cubículo #2 se atendió 28 clientes que corresponden al 15% de encuestados.

3. ¿Qué tiempo espero para recibir atención?

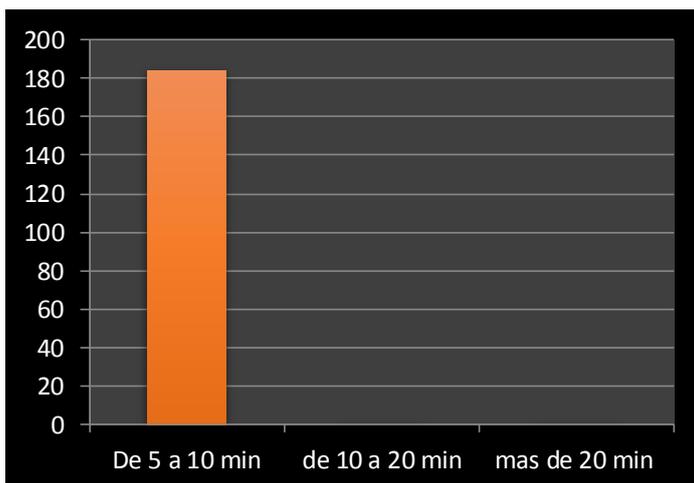
Cuadro N. 13: Tiempo de atención

De 5 a 10 min	184	100%
de 10 a 20 min	0	0%
Más de 20 min	0	0%
total		100%

Fuente: Encuesta realizada a clientes que utilizaron plataforma de servicios.

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

Gráfico 13: Tiempo de atención



Fuente: Cuadro N° 13

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

ANALISIS

Al tabular la pregunta número tres de a encuesta realizada a los usuarios de plataforma de servicios se determina que los clientes toman de 5 a 10 minutos para ser atendidos en plataforma de servicios de la agencia Dolorosa del banco del Pacifico.

4. ¿Puede indicar la gestión realizada por usted y si la misma fue atendida en su totalidad?

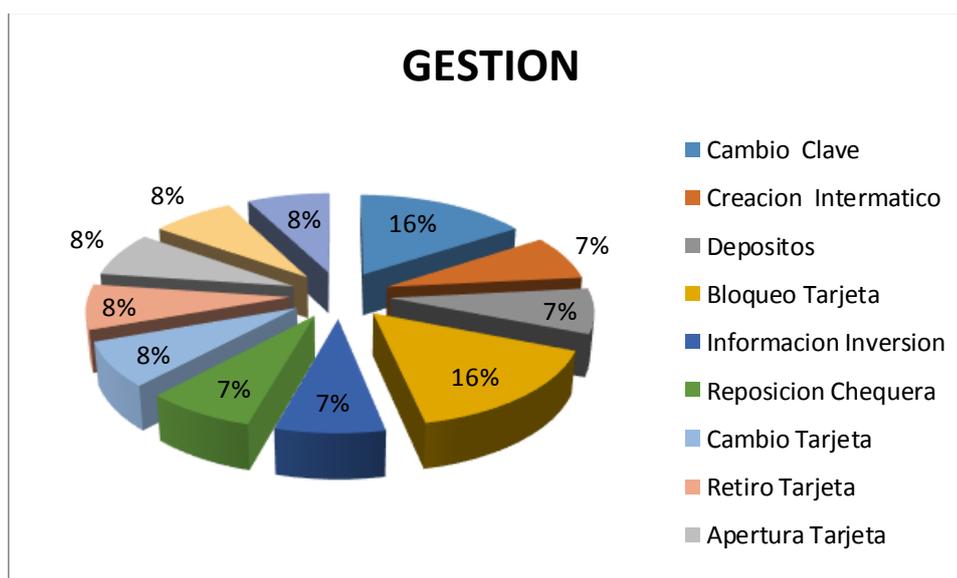
Cuadro N. 14: Gestión

Cambio Clave	29	15,76%
Creación Intermático	14	7,61%
Depósitos	14	7,61%
Bloqueo Tarjeta	29	15,76%
Información Inversión	14	7,61%
Reposición Chequera	14	7,61%
Cambio Tarjeta	14	7,61%
Retiro Tarjeta	14	7,61%
Apertura Tarjeta	14	7,61%
Solicitud Tarjeta	14	7,61%
Desbloqueo Tarjeta	14	7,61%
total	184	100%

Fuente: Encuesta realizada a clientes que utilizaron plataforma de servicios.

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

Gráfico 14: Gestión



Fuente: Cuadro N° 14

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

ANALISIS

La pregunta cuatro nos ayudó a identificar cual es la gestión que más realizan los clientes en plataforma de servicios.

5. ¿La atención que recibió en plataforma de servicios fue?

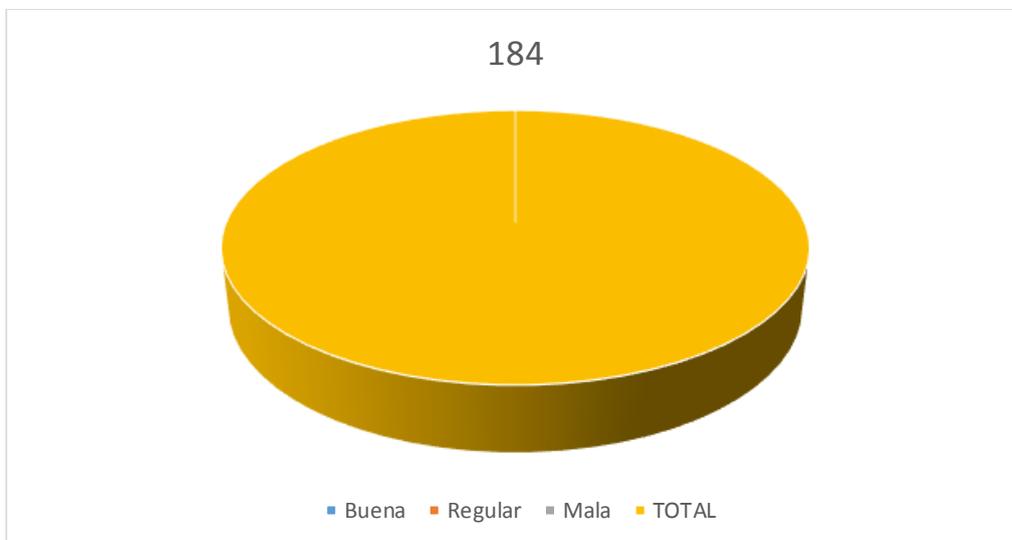
Cuadro N. 15: Calidad en atención

Excelente	184	100%
Buena	0	0%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	184	100%

Fuente: Encuestas realizada a clientes que utilizaron plataforma de servicios.

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

Gráfico 15: Calidad en atención



Fuente: Cuadro N° 15

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

Análisis:

La calidad en atención al cliente en plataforma de servicios es una fortaleza de la agencia Dolorosa del banco del Pacífico considerando que de 184 encuestados el 100% califica como excelente la atención.

6. ¿Fue atendido con cortesía y amabilidad por el personal del banco?

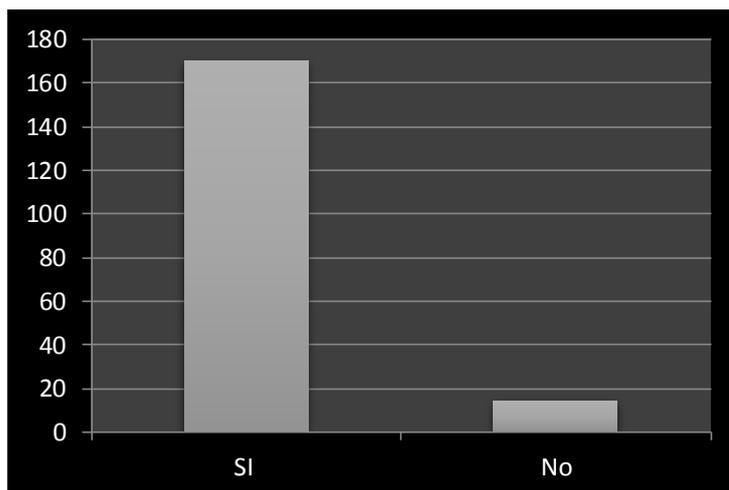
Cuadro N. 16: Atención amable y cortes

SI	170	92%
No	14	8%
total		100%

Fuente: Encuestas realizada a clientes que utilizaron plataforma de servicios.

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

Gráfico 16: Atención amable y cortes



Fuente: Cuadro N° 16

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

ANALISIS

Realizado el análisis a la pregunta número seis de la encuesta realizada a los clientes que acudieron a plataforma de servicios pudimos deducir que del total de clientes que fueron atendidos en plataforma de servicios 170 sintieron un trato cordial y amable por parte del asistente del banco representando el 92% de satisfacción y un 8 % demostraron su inconformidad.

7. ¿De acuerdo a la atención recibida agradeceríamos sus sugerencias para mejorar el servicio de atención al cliente?

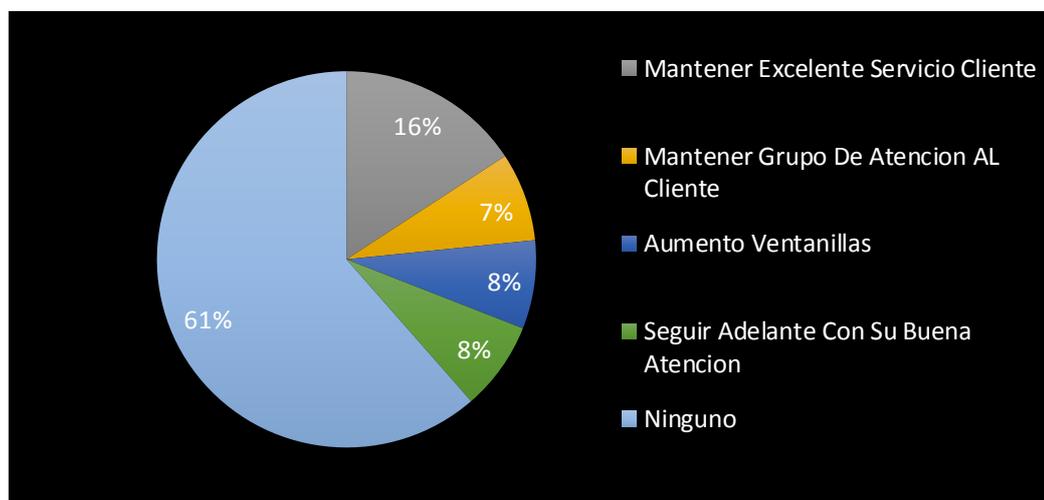
Cuadro N. 17: Sugerencias

Mantener Excelente Servicio Cliente	29	16%
Mantener Grupo De Atención AL Cliente	14	8%
Aumento cubículos	14	8%
Seguir Adelante Con Su Buena Atención	14	8%
Ninguno	113	61%
TOTAL		100%

Fuente: Encuestas realizada a clientes que utilizaron plataforma de servicios.

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

Gráfico 17: Sugerencias



Fuente: Cuadro N° 17

Responsable: Econ. Patricio Gómez B.

ANÁLISIS

Una vez realizado el análisis de esta pregunta pudimos deducir que un 16% de clientes se encuentran satisfechos con la atención recibida por parte del personal del banco que labora en plataforma de servicios, un 7% de los clientes recomiendan que el banco debería seguir con ese tipo de atención al cliente, un 8% que aumenten cubículos, otro 8% seguir adelante con su buena atención y el 61% que corresponde al resto de los clientes tienen una opinión positiva acerca del servicio que brinda el banco con respecto a sus clientes.

4.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1 Comprobación de la hipótesis específica 1.

La comprobación de hipótesis se ha sostenido en base al ranking de cumplimiento de indicadores emitido por el área de Riesgos del banco del Pacífico ubicada en la agencia Matriz de la ciudad de Guayaquil, la misma que fue analizado en base al cumplimiento de los objetivos al primer semestre del año 2014.

INDICADOR DE CAPTACIONES ANTES

Para la comparación de la primera hipótesis partiremos de la definición de captaciones lo cual constituye todos los recursos del público (clientes) que han sido depositados en una institución financiera a través de depósitos a la vista y depósitos a plazo u otros mecanismos.

Para ello mostramos los indicadores financieros de CAPTACIONES del presupuesto a diciembre 2013 antes de aplicar el modelo de gestión financiero para el Banco del Pacífico, agencia Dolorosa, se encuentra en el puesto 64 de 86 agencias financieras.

Gráfico 18: Captaciones Antes

BANCO DEL PACÍFICO						PRESUPUESTO 2013	
RANKING DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DICIEMBRE DE 2013							
PRESUPUESTO DE NEGOCIOS 2013						Saldo en miles de dólares USA	
Seguimiento: Diciembre 2013						"X" Objetivos Cumplidos de "Y"	Captaciones GN
RK	Loc.	C.I.N.				Objetivos Definidos	Cumplimiento
Abr	AG	T	Nombre			Real	%/100
1	322	Gye Ag.	Entreríos			4 de 4	29.031 153,9%
61	134	Sto Ag.	S. Domingo			1 de 4	25.951 89,1%
62	152	Iba Ag.	Otavalo			1 de 3	4.571 94,9%
63	558	Que Ag.	Quevedo			1 de 4	3.557 67,8%
64	526	Rio Ag.	La Dolorosa			1 de 4	8.784 101,5%
65	554	Gye Ag.	El Paseo Shopping Daule			1 de 4	4.396 95,8%
66	573	Rio Ag.	Riobamba-Paseo Shopping			1 de 4	1.307 60,1%
67	560	Gye Ves	Registro Civil			1 de 4	46.251 51,5%
68	559	Gal Ag.	Puerto Ayora			1 de 1	
69	549	Mac Ag.	El Paseo Shopping			1 de 1	
70	111	Gye Ag.	Bahía			1 de 1	
71	124	Mac Ag.	Pto Bolívar			1 de 1	
72	385	Gal Ag.	S. Cristóbal			1 de 1	
73	109	Drn Ag.	Durán			0 de 4	958 51,1%
74	343	Am Ag.	Ficoa			0 de 3	12.603 90,3%
75	140	Cay Ag.	Cayambe			0 de 4	10.886 98,5%
76	204	Iba Ag.	La Balsa			0 de 3	4.590 90,2%

Fuente: Ranking de cumplimiento de objetivos diciembre 2013 Banco del Pacífico

INDICADOR DE CAPTACIONES DESPUES

Mostramos a continuación los indicadores de CAPTACIONES del presupuesto a Junio del año 2014 una vez aplicado el MODELO DE GESTIÓN FINANCIERO para el Banco del Pacifico agencia la Dolorosa observamos que se encuentra en el puesto # 5 de 86 agencias a nivel nacional, lo cual indica que con un mejoramiento en el servicio a los clientes del banco en la agencia y una acertada aplicación del Manual de Gestión de Calidad y el seguimiento realizado generó un desempeño positivo como agencia a nivel nacional.

Gráfico 19: Captaciones Después

BANCO DEL PACÍFICO										PRESUPUESTO 2014	
RANKING DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS JUNIO DE 2014										Saldo en miles de dólares USA	
PRESUPUESTO DE NEGOCIOS 2014										Captaciones GN	
Seguimiento: Junio 2014										Cumplimiento	
RK	Loc.	C.I.N.			"X" Objetivos Cumplidos de "Y" Objetivos Definidos	Real		% / 100			
Abr	AG	T	Nombre	Real		% / 100					
1	359	Uio	Ves	El Beaterio - Petrocom	4 de 4	275.095	136,0%				
2	136	Uio	Ag.	Pana. Norte	4 de 4	31.592	110,3%				
3	150	Man	Of.	Manta	4 de 4	69.426	115,6%				
4	531	Gye	Ag.	Mall del Sur	4 de 4	10.539	103,1%				
5	526	Rio	Ag.	La Dolorosa	4 de 4	8.951	100,1%				
6	623	Mil	Ag.	17 de Septiembre	3 de 3	2.098	222,9%				
7	624	Play	Ag.	Playas Paseo Shopping	3 de 3	1.732	163,5%				
8	622	Iba	Ag.	Laguna Mall	3 de 3	1.073	343,7%				
9	115	Gye	Ag.	Alborada	3 de 4	37.525	113,9%				
10	620	Daul	Ag.	Daule	3 de 4	2.408	103,7%				
11	367	Uio	Ag.	El Inca	3 de 4	38.248	109,2%				
12	386	Lib	Ag.	Libertad	3 de 4	18.799	104,5%				
13	304	Gye	Ag.	Policentro	3 de 4	54.058	116,7%				
14	321	Gye	Ag.	Mall del Sol	3 de 4	17.589	101,8%				
15	144	Cue	Of.	Cuenca	3 de 4	101.506	123,4%				
16	101	Gye	Of.	Guayaquil	3 de 4	591.874	106,6%				
17	125	Mac	Ag.	Pasaje	3 de 4	4.884	114,2%				
18	127	Ilin	Of.	Quito	3 de 4	633.617	92,4%				

Fuente: Ranking de cumplimiento de objetivos junio 2014

4.2.2 Comprobación de la hipótesis específica 2

INDICADOR DE COLOCACION ANTES

Para la comparación de la segunda hipótesis partiremos de la definición del indicador de COLOCACIÓN que significa asumir un riesgo para la institución financiera y se refleja en un préstamo de dinero que un Banco otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual, mediante el pago de cuotas, o en un solo pago y con un interés adicional que compensa al acreedor por el período que no tuvo ese dinero.

A continuación mostramos el indicador de COLOCACIONES del presupuesto a diciembre 2013 sin aplicar el modelo de gestión financiero para el Banco Del Pacifico agencia Dolorosa, se encuentra en el puesto # 64 de 86 agencias financieras.

Gráfico 20: Colocaciones Antes

A		C		E		G		H		J		K		L		N		S		A	
 BANCO DEL PACÍFICO																				PRESUPUESTO 2013	
RANKING DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DICIEMBRE DE 2013																					
PRESUPUESTO DE NEGOCIOS 2013										"X" Objetivos Cumplidos de "Y" Objetivos Definidos		Saldo en miles de dólares USA									
Seguimiento: Diciembre 2013										Objetivos Cumplidos de "Y" Objetivos Definidos		Colocaciones GN									
RK		Loc.		C.I.N.						Cumplimiento		Real		%/100							
Abr	AG	T		Nombre						Real		%/100									
1	322	Gye	Ag.	Enterrios						4	de	4	3.880	107,6%							
60	410	Am	Ag.	Baños						1	de	3	1.493	72,2%							
61	134	Sto	Ag.	S. Domingo						1	de	4	12.786	86,6%							
62	152	Iba	Ag.	Otavalo						1	de	3	1.811	80,1%							
63	558	Que	Ag.	Quevedo						1	de	4	3.365	87,7%							
64	526	Rio	Ag.	La Dolorosa						1	de	4	3.261	69,5%							
65	554	Gye	Ag.	El Paseo Shopping Daule						1	de	4	1.198	59,3%							
66	573	Rio	Ag.	Riobamba-Paseo Shopping						1	de	4	389	45,8%							
67	560	Gye	Ves	Registro Civil						1	de	4	7.194	29,0%							
68	559	Gal	Ag.	Puerto Ayora						1	de	1									
69	549	Mac	Ag.	El Paseo Shopping						1	de	1									
70	111	Gye	Ag.	Bahía						1	de	1									
71	124	Mac	Ag.	Pto Bolívar						1	de	1									
72	385	Gal	Ag.	S. Cristóbal						1	de	1									
73	109	Drn	Ag.	Durán						0	de	4	395	92,7%							
74	343	Am	Ag.	Ficoa						0	de	3	3.356	82,0%							
75	140	Car	Ag.	Cuenca						0	de	4	2.534	76,8%							

Fuente: Ranking de cumplimiento de objetivos diciembre 2013

INDICADOR DE COLOCACIONES DESPUÉS

Mostramos a continuación los indicadores de COLOCACIONES financieros del presupuesto al primer semestre del año 2014 aplicando el modelo de Gestión Financiero para el banco del Pacífico, agencia Dolorosa, se encuentra en el puesto #5 de 86 agencias financieras, incidiendo en el incremento del indicador.

Gráfico 21: Colocaciones Después

	A	B	C	E	F	H	I	J	L	Q
1	 BANCO DEL PACÍFICO					PRESUPUESTO 2014				
2	RANKING DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS JUNIO DE 2014									
3	PRESUPUESTO DE NEGOCIOS 2014					"X" Objetivos Cumplidos de "Y" Objetivos Definidos	Saldo en miles de dólares USA			
4	Seguimiento: Junio 2014						Colocaciones GN			
5	RK		Loc.	C.I.N.			Cumplimiento			
6	Abr	AG	T	Nombre			Real	%/100		
7	1	359	Uio Ves	El Beaterio - Petrocom			4 de 4	394	100,2%	
8	2	136	Uio Ag.	Pana. Norte			4 de 4	10.352	103,8%	
9	3	150	Man Of.	Manta			4 de 4	63.349	102,2%	
10	4	531	Gye Ag.	Mall del Sur			4 de 4	2.724	103,6%	
11	5	526	Rio Ag.	La Dolorosa			4 de 4	3.728	106,7%	
12	6	623	Mil Ag.	17 de Septiembre			3 de 3	876	140,0%	
13	7	624	Play Ag.	Playas Paseo Shopping			3 de 3	25	238,7%	
14	8	622	Iba Ag.	Laguna Mall			3 de 3	204	110,1%	
15	9	115	Gye Ag.	Alborada			3 de 4	12.948	107,0%	
16	10	620	Daul Ag.	Daule			3 de 4	234	115,9%	
17	11	367	Uio Ag.	El Inca			3 de 4	7.420	103,0%	
18	12	386	Lib Ag.	Libertad			3 de 4	3.162	99,7%	
19	13	304	Gye Ag.	Policentro			3 de 4	29.530	87,4%	
20	14	321	Gye Ag.	Mall del Sol			3 de 4	11.439	97,3%	
21	15	144	Cue Of.	Cuenca			3 de 4	38.719	83,7%	
22	16	101	Gye Of.	Guayaquil			3 de 4	340.551	88,5%	
23	17	125	Mac Ag.	Pasaje			3 de 4	713	86,0%	
24	18	107	Uio Of.	Cin			3 de 4	200.504	100,5%	
Ranking 4 Param CIN's todos Ranking 4 Parm CIN Prin Ranking 3										

Fuente: Ranking de cumplimiento de objetivos junio 2014

4.2.3 Comprobación de la hipótesis específica 3

INDICADOR DE CONTINGENTES ANTES

Para la comparación de la tercera hipótesis partiremos de la definición del indicador de CONTINGENTES: son las operaciones de crédito fuera de balance por las cuales la empresa asume el riesgo crediticio ante el eventual incumplimiento de un deudor frente a terceras personas.

A continuación mostramos los indicadores de CONTINGENTES del presupuesto diciembre 2013 sin aplicar el Modelo De Gestión financiero para el banco del Pacifico agencia Dolorosa, se encuentra en el puesto 64 de 86 agencias financieras.

Gráfico 22: Contingentes Antes

RK		Loc.	C.I.N.		"X" Objetivos Cumplidos de "Y" Objetivos Definidos	Comisiones en dólares USA	
Abr	AG	T	Nombre	Real		%/100	
1	322	Gye Ag.	Entreríos		4 de 4	6.436	210,6%
66	60	Am Ag.	Baños		1 de 3	0	
67	61	Sto Ag.	S. Domingo		1 de 4	37.199	60,5%
68	62	Iba Ag.	Otavaló		1 de 3	0	
69	63	Que Ag.	Quevedo		1 de 4	417	28,5%
70	64	Rio Ag.	La Dolorosa		1 de 4	203	5,1%
71	65	Gye Ag.	El Paseo Shopping Daule		1 de 4	0	0,0%
72	66	Rio Ag.	Riobamba-Paseo Shopping		1 de 4	0	0,0%
73	67	Gye Ves	Registro Civil		1 de 4	2.544	158,6%
74	68	Gal Ag.	Puerto Ayora		1 de 1	0	
75	69	Mac Ag.	El Paseo Shopping		1 de 1	0	
76	70	Gye Ag.	Bahía		1 de 1	0	
77	71	Mac Ag.	Pto Bolívar		1 de 1	0	
78	72	Gal Ag.	S. Cristóbal		1 de 1	0	
79	73	Drn Ag.	Durán		0 de 4	0	0,0%
80	74	Am Ag.	Ficoa		0 de 3	0	
81	75	Car Ag.	Cauabamba		0 de 4	4.322	52,28%

Fuente: Ranking de cumplimiento de objetivos diciembre 2013

INDICADOR DE CONTINGENTES DESPUÉS

Mostramos a continuación los indicadores de contingentes del presupuesto al primer semestre del 2014 aplicando el modelo de GESTIÓN FINANCIERO para el banco del Pacifico, agencia Dolorosa observamos que se encuentra en el puesto # 5 de 86 agencias financieras a nivel nacional, incidiendo en el incremento del indicador

Gráfico 23: Contingentes Después

A		B		C		E		F		H		I		J		Z		AE		AI		
 BANCO DEL PACÍFICO PRESUPUESTO 2014																						
RANKING DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS JUNIO DE 2014																						
PRESUPUESTO DE NEGOCIOS 2014										Comisiones en dólares USA												
Seguimiento: Junio 2014										Ingresos por Contingentes GN												
RK										C.I.N.												
Loc.										Nombre												
Abr										AG												
T										Nombre												
										Real		%/100										
7	1	359	Uio	Ves	El Beaterio - Petrocom					4	de	4	278.611	334,1%								
8	2	136	Uio	Ag.	Pana. Norte					4	de	4	11.501	151,5%								
9	3	150	Man	Of.	Manta					4	de	4	914.600	622,3%								
10	4	531	Gye	Ag.	Mall del Sur					4	de	4	27.109	297,4%								
11	5	526	Rio	Ag.	La Dolorosa					4	de	4	4.063	596,5%								
12	6	623	Mil	Ag.	17 de Septiembre					3	de	3	0									
13	7	624	Play	Ag.	Playas Paseo Shopping					3	de	3	0									
14	8	622	Iba	Ag.	Laguna Mall					3	de	3	0									
15	9	115	Gye	Ag.	Alborada					3	de	4	7.292	81,7%								
16	10	620	Daul	Ag.	Daule					3	de	4	0	0,0%								
17	11	367	Uio	Ag.	El Inca					3	de	4	8.550	137,9%								
18	12	386	Lib	Ag.	Libertad					3	de	4	1.008	106,3%								
19	13	304	Gye	Ag.	Policentro					3	de	4	20.905	129,9%								
20	14	321	Gye	Ag.	Mall del Sol					3	de	4	6.721	270,6%								
21	15	144	Cue	Of.	Cuenca					3	de	4	82.969	254,7%								
22	16	101	Gye	Of.	Guayaquil					3	de	4	896.901	436,7%								
23	17	125	Mac	Ag.	Pasaje					3	de	4	575	100,0%								

Fuente: Ranking de cumplimiento de objetivos junio 2014

4.2.4 Comprobación de la hipótesis específica 4

INDICADOR DE SERVICIOS ANTES

Para la comparación de la cuarta hipótesis partiremos de la definición del indicador de SERVICIOS que implica cuentas por cobrar por cobros varios, ingresos por operaciones contingentes, ingresos por servicios diversos, ingresos por arrendamientos e ingresos por ventas de bienes y servicios.

A continuación mostramos los indicadores de SERVICIOS financieros del presupuesto a diciembre del 2013 sin aplicar el modelo de gestión financiero para el Banco del Pacífico agencia Dolorosa, observamos que se encuentra en el puesto #64 de 86 agencias financieras.

Gráfico 24: Servicios Antes

	A	C	E	G	H	J	K	L	AH	AM	AP	
1	 BANCO DEL PACÍFICO								PRESUPUESTO 2013			
2	RANKING DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DICIEMBRE DE 2013											
3	PRESUPUESTO DE NEGOCIOS 2013								Comisiones en dólares USA			
4	Seguimiento: Diciembre 2013								Ingresos por Servicios GN			
5	RK		Loc.		C.I.N.				Cumplimiento			
6	Abr	AG	T	Nombre				Real	%/100			
7	1	322	Gye	Ag.	Entreríos	4	de	4	201.479	121,5%		
62	56	551	Uio	Ag.	El Recreo Plaza	1	de	4	92.536	97,3%		
63	57	536	Sto	Ag.	El Paseo Shopping	1	de	4	70.499	103,8%		
64	58	127	Uio	Of.	Quito	1	de	4	1.582.093	111,4%		
65	59	336	Cue	Ag.	Sangurima	1	de	4	51.187	96,2%		
66	60	410	Am	Ag.	Baños	1	de	3	27.638	92,8%		
67	61	134	Sto	Ag.	S. Domingo	1	de	4	200.513	105,7%		
68	62	152	Iba	Ag.	Otavalo	1	de	3	54.934	104,2%		
69	63	558	Que	Ag.	Quevedo	1	de	4	55.373	106,6%		
70	64	526	Rio	Ag.	La Dolorosa	1	de	4	62.302	86,7%		
71	65	554	Gye	Ag.	El Paseo Shopping Daule	1	de	4	99.059	122,4%		
72	66	573	Rio	Ag.	Riobamba-Paseo Shopping	1	de	4	29.156	104,7%		
73	67	560	Gye	Ves	Registro Civil	1	de	4	1.532.149	98,8%		
74	68	559	Gal	Ag.	Puerto Ayora	1	de	1	3.368	5054,4%		
75	69	549	Mac	Ag.	El Paseo Shopping	1	de	1	19.109	494,2%		
76	70	111	Gye	Ag.	Bahía	1	de	1	11.796	108,6%		
77	74	424	Mac	Ag.	Rio Pañipe	1	de	1	7.075	106,6%		
78	74	424	Mac	Ag.	Rio Pañipe	1	de	1	7.075	106,6%		
79	74	424	Mac	Ag.	Rio Pañipe	1	de	1	7.075	106,6%		
80	74	424	Mac	Ag.	Rio Pañipe	1	de	1	7.075	106,6%		
81	74	424	Mac	Ag.	Rio Pañipe	1	de	1	7.075	106,6%		
82	74	424	Mac	Ag.	Rio Pañipe	1	de	1	7.075	106,6%		
83	74	424	Mac	Ag.	Rio Pañipe	1	de	1	7.075	106,6%		
84	74	424	Mac	Ag.	Rio Pañipe	1	de	1	7.075	106,6%		
85	74	424	Mac	Ag.	Rio Pañipe	1	de	1	7.075	106,6%		
86	74	424	Mac	Ag.	Rio Pañipe	1	de	1	7.075	106,6%		

Fuente: Ranking de cumplimiento de objetivos diciembre 2013

INDICADOR DE SERVICIOS DESPUES

Mostramos a continuación los indicadores de servicios del presupuesto al primer semestre del 2014 aplicado el MODELO DE GESTIÓN FINANCIERO para el banco del Pacífico, agencia Dolorosa y observamos que se encuentra en el puesto # 5 de 86 agencias financieras a nivel nacional, incidiendo en el cumplimiento de indicadores mejorando los niveles de satisfacción de los clientes.

Gráfico 25: Servicios Después

RANKING DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS JUNIO DE 2014		Comisiones en dólares USA				
PRESUPUESTO DE NEGOCIOS 2014		Ingresos por Servicios GN				
Seguimiento: Junio 2014		Cumplimiento				
RK	Loc.	C.I.N.	Objetivos Cumplidos de "Y" / Objetivos Definidos			
Abr	AG	T	Nombre			
				Real	%/100	
1	359	Uio Ves	El Beaterio - Petrocom	4 de 4	2.585.130	239,4%
2	136	Uio Ag.	Pana. Norte	4 de 4	125.909	118,0%
3	150	Man Of.	Manta	4 de 4	227.512	109,6%
4	531	Gye Ag.	Mall del Sur	4 de 4	51.973	103,9%
5	526	Rio Ag.	La Dolorosa	4 de 4	33.783	103,4%
6	623	Mil Ag.	17 de Septiembre	3 de 3	21.958	222,1%
7	624	Play Ag.	Playas Paseo Shopping	3 de 3	13.352	125,6%
8	622	Iba Ag.	Laguna Mall	3 de 3	19.168	109,5%
9	115	Gye Ag.	Alborada	3 de 4	114.010	101,0%
10	620	Daul Ag.	Daule	3 de 4	15.446	125,1%
11	367	Uio Ag.	El Inca	3 de 4	94.820	82,5%
12	386	Lib Ag.	Libertad	3 de 4	111.960	107,3%
13	304	Gye Ag.	Policentro	3 de 4	355.358	157,3%
14	321	Gye Ag.	Mall del Sol	3 de 4	104.276	111,4%
15	144	Cue Of.	Cuenca	3 de 4	165.195	124,6%
16	101	Gye Of.	Guayaquil	3 de 4	2.245.246	132,7%
17	125	Mac Ag.	Pasaje	3 de 4	29.092	109,7%

Fuente: Ranking de cumplimiento de objetivos junio 2014

CAPÍTULO V.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- ✓ El servicio al cliente en toda institución es el indicador fundamental de desarrollo organizacional tomando en cuenta que al ser potencializado genera fidelidad del cliente, reciprocidad e incluso se obtiene una visión de crecimiento con clientes potenciales; la calidad en el servicio que brinda ayuda a mejorar la imagen de la empresa frente a sus competidores e incrementar la satisfacción de los usuarios.
- ✓ El mejoramiento de la calidad trata fundamentalmente de lograr nuevos y mejores niveles de actuación con la atención al cliente, indudablemente esto se logra rompiendo la continuidad o rompiendo barreras para ello es necesario establecer una serie de pasos con el fin de que el proceso de mejoramiento sea continuo y tenga una metodología definida dentro del banco.
- ✓ La implementación de una herramienta que permita evaluar los niveles de atención al cliente, la vocación de servicio, actitud de los colaboradores frente a los clientes y la capacidad de incrementar su conocimientos con los productos y servicios que las instituciones brindan son el mejor valor agregado para el cumplimiento de los objetivos y pueden ser visibles a corto plazo.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Manejar una estrategia de servicio al cliente adecuado y eficiente a fin de generar bases fundamentales para el crecimiento corporativo, en el caso de una entidad financiera su capitalización y posterior crecimiento.
- ✓ Para una buena atención al cliente debemos financiar cursos de capacitación constantemente para que los empleados sepan cómo deben actuar con el cliente en

todo momento y como razonar frente a algún contratiempo con el mismo mediante charlas conferencias, talleres.

- ✓ Implementar herramientas gerenciales permite cuantificar el desempeño de los colaboradores y tomar correctivos puntuales y a tiempo para corregir los resultados buscados.

Bibliografía

- Ansoff, I. H. (1986). *Estrategias de la Empresa*. Orbis.
- Atehortúa Hurtado, Federico Alonso; Bustamante Velez, Raúl Elías; Valencia de los Ríos, Jorge Alberto;. (2008). *Sistema de Gestión Integral, Una Sola Gestión un solo Equipo*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- aulafacil.com. (2000). Recuperado el 17 de 08 de 2013, de <http://www.aulafacil.com/cursosenviados/analisisestadosfinancieros/Lecc-1.htm>
- Barroso, Carmen; Martín, Enrique;. (1999). *Marketing Relacional*. Esic.
- Bernal C., 2. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MÉXICO.
- blog.instructorfinanciero.com. (03 de 2010).
<http://blog.instructorfinanciero.com/2010/03/las-razones-financieras.html>.
Recuperado el 21 de 08 de 2013, de
<http://blog.instructorfinanciero.com/2010/03/las-razones-financieras.html>
- Castellanos Martinez, Federico; Rodriguez Lopez, José Luis;. (2008). *Personalidad, Eficiencia y perspectiva*. España: Diaz de Santos;.
- Castellblanque, M. (2006). *Perfiles profesionales de publicidad y areas afines*. Barcelona: eureka Media Sl.
- Chang Chang Fun, L. (2003). *Construyendo El Dorado: lecciones del Programa Andino de Competitividad, PAC*. Venezuela: Corporación Andina de Fomento.
- Chiavenato. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Edamsa Impresiones S.A.:
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Edamsa Impresiones S.a.
- Chiavenato, Idalberto;. (1997). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: Mc Graw Gill.
- consultoria-gerencial-empresarial.com, 2. (2012). <http://www.consultoria-gerencial-empresarial.com/planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-empresarial/>.
Recuperado el 10 de 08 de 2013, de <http://www.consultoria-gerencial-empresarial.com/planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-empresarial/>
- Córdoba, M. (2012). GESTIÓN FINANCIERA. En C. P. MARCIAL, *GESTIÓN FINANCIERA* (pág. 3). BOGOTÁ: ECOE EDICIONES.
- Coulter, R. (2009). ADMINISTRACIÓN. En R. Coulter, *ADMINISTRACIÓN* (págs. 6-7). MÉXICO: Pearson Educacion de México.

- crecenegocios.com, 2. (13 de 11 de 2012). <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>. Recuperado el 11 de 08 de 2013, de <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- crecenegocios.com, 2. (2013). <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>. Recuperado el 11 de 08 de 2013, de <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- delphinph.com, 2. (2012). <http://delphinph.com/modelos-de-gestion/>. Recuperado el 03 de 08 de 2013, de <http://delphinph.com/modelos-de-gestion/>
- Dominique Dognin, Paul;. (2000). *Introducción a Karl Marx*. Bogotá: Universidad católica Andres Bello.
- dspace.ups.edu.ec, 2. (2011). <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/2/Capitulo%201.pdf>. Recuperado el 06 de 08 de 2013, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/2/Capitulo%201.pdf>
- dspace.ups.edu.ec, 2. (2011). <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/2/Capitulo%201.pdf>. Recuperado el 10 de 08 de 2013, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/2/Capitulo%201.pdf>
- elprisma.com, 2. (12 de 07 de 2010). www.elprisma.com 02/07/2010. Recuperado el 02 de 08 de 2013, de www.elprisma.com 02/07/2010
- empresa.com, w. d. (01 de 06 de 2010). [www.definicion de empresa.com](http://www.definiciondeempresa.com) . Recuperado el 15 de 07 de 2013, de [www.definicion de empresa.com](http://www.definiciondeempresa.com)
- es.scribd.com. (2013). <http://es.scribd.com/doc/56553880/METODOS-Y-ANALISIS-VERTICALES>. Recuperado el 17 de 08 de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/56553880/METODOS-Y-ANALISIS-VERTICALES>
- es.scribd.com, 2. (2013). <http://es.scribd.com/doc/82308505/Definicion-de-informacion-financiera>. Recuperado el 15 de 08 de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/82308505/Definicion-de-informacion-financiera>
- fisweb.com.mx. (2008-2013). http://www.fisweb.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=230:razones-financieras-de-liquidez-y-deuda&Itemid=511. Recuperado el 22 de 08 de 2013, de http://www.fisweb.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=230:razones-financieras-de-liquidez-y-deuda&Itemid=511
- Fuentes Heinrich, Enrique;. (2009). *Reviste Chilena de Ingeniería*, 230.

- gerencie.com*. (12 de 06 de 2010). Recuperado el 20 de 08 de 2013, de <http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>
- gerencie.com*. (21 de 11 de 2012). <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>. Recuperado el 25 de 08 de 2013, de <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>
- gestiopolis.com*, 2. (09 de 2009). <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>. Recuperado el 12 de 08 de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>
- Gómez, G. (01 de 2001). <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm>. Recuperado el 17 de 08 de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm>
- Griffin Ricky & Ebert Ronald. (1997). NEGOCIOS. En R. G. Ebert, *NEGOCIOS* (págs. 168-170). México: Booksworks.
- Herbert A., S. (2003). *Racionalidad, historicidad y predicción*. Coruña: Betbiblo S.L.A.
- Hernandez, M. (1997).
- herramientasfinancieras.com*. (2012). herramientasfinancieras.blogspot.com. Recuperado el 14 de 08 de 2013, de <http://herramientasfinancieras.blogspot.com/>
- <http://admluisfernando.blogspot.com>. (03 de 2008). <http://admluisfernando.blogspot.com/2008/03/clasificacin-de-las-empresas.html>. Recuperado el 26 de 07 de 2013, de <http://admluisfernando.blogspot.com/2008/03/clasificacin-de-las-empresas.html>
- <http://biblioteca.itson.mx>. (s.f.). http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa12/recursos_iniciar_empresa/r1.htm. Recuperado el 20 de 07 de 2013, de <http://biblioteca.itson.mx/>
- <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>. (s.f.). <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>. Recuperado el 25 de Mayo de 2013, de <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>: <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- <http://www.monografias.com>/Definición Gestión Administ. (s.f.). [http://www.monografias.com/Definición Gestión Administrativa.com/](http://www.monografias.com/Definición_Gestión_Administrativa.com/). Recuperado el 25 de Mayo de 2013, de [http://www.monografias.com/Definición Gestión Administrativa.com/](http://www.monografias.com/Definición_Gestión_Administrativa.com/): [http://www.monografias.com/Definición Gestión Administrativa.com/](http://www.monografias.com/Definición_Gestión_Administrativa.com/)

- <http://www.uniquindio.edu.co>. (s.f.).
<http://www.uniquindio.edu.co/uniquindio/ntic/trabajos/5/grupo1/dignory/paginas/clasificacion.htm>. Recuperado el 19 de 07 de 2013, de
<http://www.uniquindio.edu.co/>
- Huerta, G. (2006). <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc07.htm>.
Recuperado el 17 de 08 de 2013, de
<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc07.htm>
- Hurtado, Cuartas Dario; . (2008). *Principios de la Administración*. Medellín: ITM.
- Ivancevich, John M; Lorenzi, Peter; Skinner, Steven J; Crosby, Philip B;. (1994). Gestión Calidad y Competitividad. En *Gestión Calidad y Competitividad* (pág. 12). Mexico: MacGrawill.
- Ivancevich M, John; Lorenzi, Peter; Skinner, Steven J; Crosby, Philip B;. (2011). *Gestión Calidad y Competitividad*. Pensilvania: Irwin.
- jcmsonsalve1210.blogspot.com. (04 de 2011).
<http://jcmsonsalve1210.blogspot.com/2011/04/metodo-vertical-y-horizontal-de.html>. Recuperado el 20 de 08 de 2013, de
<http://jcmsonsalve1210.blogspot.com/2011/04/metodo-vertical-y-horizontal-de.html>
- kdussanplaneacion.com, 2. (01 de 2012).
<http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>. Recuperado el 11 de 08 de 2012, de
<http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>
- [knoow.net](http://www.knoow.net), 2. (15 de 06 de 2010). www.knoow.net . Recuperado el 14 de 08 de 2013, de
www.knoow.net
- Koontz, Harold;. (1975). *Elementos de Administración Moderna*. California: McGraw-Hill .
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Kuhn, T. (1970). *Sistema de Gestión Integral*.
- Lerma y Kirchner, Alejandro Eugenio . (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México .
- LEVOYER, L. (s.f.).

- LLANO & PIÑEIRO. (2007). *MODELOS DE GESTION FINANCIERA*. MADRID: FARESO S.A.
- MARTHA, A. (s.f.). *Diccionario de Competencias*.
- Martine, Dirven;. (2001). *Apertura Economica Y (des) Encadenamientos Productivos*. Santiago de Chile: Cepal.
- Ortiz Toscano, C. M. (2010). *Modelo de Gestión de Calidad y su efecto en las ventas en la finca el Moral de la Parroquia el Triunfo del cantón Patate*. Ambato.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Rodriguez Ardura, Inma; Ammetller Montes, Gisela; López Prieto, Oscar; Marver Tarifa, Guillermo;. (2006). *Principios y Estrategias de Marketing*. Barcelona: UOC.
- Shewhart, Walter A;. (1997). *Control Económico de la calidad de Productos Manufacturados*. España: Diaz de Santos S.A.
- sigma.poligran.edu.co. (2011).
http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/Decisiones/curso/negociacion/comprrar/Estados_financieros.htm. Recuperado el 22 de 08 de 2013, de
http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/Decisiones/curso/negociacion/comprrar/Estados_financieros.htm
- Siliceo, Alonso;. (2004). *Capacitación y desarrollo personal*. Mexico: Limusa.
- slideshare.net. (25 de 02 de 2013). Recuperado el 17 de 08 de 2013, de
<http://www.slideshare.net/arnulfoespinaherrera/anlisis-e-interpretacin-de-estados-financieros-16757858>
- slideshare.net. (s.f.). <http://www.slideshare.net/anajuli/la-entrevista>. Recuperado el 2 de Julio de 2013, de <http://www.slideshare.net/anajuli/la-entrevista>
- Superintendencia de Bancos del Ecuador*. (Noviembre de 2008). Obtenido de
http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=70&vp_tip=2#c
- Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación (administración, economía, humanidades y ciencias sociales)*. Colombia: Presan Moderna Impresiones S.A.
- Winslow Taylor, F., & Fayol, H. (1972). *Principios de la Administración Científica*. El Ateneo.
- www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion.html. (s.f.).
www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion.html. Recuperado el 22 de Mayo de 2013, de www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-

definicion.html: www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion.html

zoniaeconomica.com. (2000-2011). *http://www.zoniaeconomica.com/analisis-financiero/ratios-actividad*. Recuperado el 23 de 08 de 2013, de <http://www.zoniaeconomica.com/analisis-financiero/ratios-actividad>

ANEXO

Anexo 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPOTESIS VARIABLES INDEPENDIENTES

CUADRO 1. VARIABLE INDEPENDIENTE CAPTACIONES

Variable Independiente	Concepto	Categoría	Indicador	Técnica e Instrumento
Implementación de un Modelo de Gestión Financiero para mejorar el indicador captaciones.	Constituyen todos los recursos del público que han sido depositados en una institución financiera a través de depósitos a la vista y depósitos a plazo u otros mecanismos.	Financiero	Posicionamiento agencia	Ranking de Cumplimiento de Objetivos
			Índice de captación	
			Porcentaje e cumplimiento de la planificación	
			Monto de captación	

Elaborado Por: Econ. Patricio Gómez B.

CUADRO 2. VARIABLE INDEPENDIENTE COLOCACIONES

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADOR	TECNICA E INSTRUMENTO
Implementación de un modelo de gestión financiera para mejorar el indicador colocaciones.	Colocación o crédito es un préstamo de dinero que un Banco otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual, mediante el pago de cuotas, o en un solo pago y con un interés adicional que compensa al acreedor por el período que no tuvo ese dinero.	Financiero	Posicionamiento agencia	Ranking de Cumplimiento de Objetivos
			Índice de colocaciones	
			Porcentaje e cumplimiento de la colocaciones	
			Monto de captación	

Elaborado Por: Econ. Patricio Gómez B.

CUADRO 3. VARIABLE INDEPENDIENTE CONTINGENTES

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADOR	TECNICA E INSTRUMENTO
Implementación de un modelo de gestión financiero para mejorar el indicador de Contingentes	Son las operaciones de crédito fuera de balance por las cuales la empresa asume el riesgo crediticio ante el eventual incumplimiento de un deudor frente a terceras personas.	Financiero	Posicionamiento agencia	Ranking de Cumplimiento de Objetivos
			Índice de contingentes	
			Porcentaje e cumplimiento de la planificación	
			Monto de contingentes	
			Posicionamiento agencia	

Elaborado Por: Econ. Patricio Gómez B.

CUADRO 4. VARIABLE INDEPENDIENTE SERVICIOS

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADOR	TECNICA E INSTRUMENTO
Implementación de un modelo de gestión financiera para mejorar el indicador SERVICIOS.	Incluye cuentas por cobrar por cobros varios, ingresos por operaciones contingentes, ingresos por servicios diversos, ingresos por arrendamientos e ingresos por ventas de bienes y servicios.	Financiero	Posicionamiento agencia	Ranking de Cumplimiento de Objetivos
			Índice de servicios	
			Porcentaje e cumplimiento de la planificación	
			Monto de servicios	

Elaborado Por: Econ. Patricio Gómez B.

ANEXO 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPOTESIS VARIABLE DEPENDIENTE

CUADRO 4. VARIABLE DEPENDIENTE OPERATIVIDAD

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADOR	TECNICA E INSTRUMENTO
Orientado a la fidelización y aumento del consumo de los productos y servicios financieros, caso Banco del Pacifico Agencia la Dolorosa	La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Para comercializar efectivamente los productos es necesario una atención de calidad a los clientes logrando un incremento de consumo de los productos financieros y la fidelización de los clientes.	GESTION FINANCIERA	Captaciones	Ranking
			Colocaciones	Ranking
			Contingentes	Ranking
			Servicios	Ranking

Elaborado Por: Econ. Patricio Gómez B.

Anexo 3. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

Objetivo General

La presente investigación demostrará si se cumple con la implementación del Modelo de Gestión Financiero y los efectos en el servicio al cliente en el Banco del Pacifico agencia Dolorosa.

INSTRUCCIONES:

Tomando en cuenta la siguiente valoración seleccione la respuesta más apropiada para usted.

- 1. AL MOMENTO DE INGRESAR AL BANCO EL PERSONAL DE SEGURIDAD LE DIO LA BIENVENIDA**

SI	
NO	

- 2. ¿SEÑALE EN QUE VENTANILLA FUE ATENDIDO/A?**

CAJA 1	
CAJA2	supervisión
CAJA3	
CAJA4	
CAJA5	

3. LA ATENCION QUE RECIBIO EN VENTANILLA FUE?

EXCELENTE	
BUENA	
MALA	

4. EL PERSONAL DE CAJAS LO TRATO POR SU APELLIDO

SI	
NO	
NINGUNO	

5. FUE ATENDIDO CON CORTESIA Y AMABILIDAD POR EL PERSONAL DE CAJAS DEL BANCO DEL PACIFICO

SI	
NO	

6. DE ACUERDO LA ATENCION AGRADECIMOS SUS SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE

EXCELENTE	
TODO BIEN	
NADA	
MAS RAPIDO	
MAS CAJAS	
HORARIO	



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE ATENDIDO EN PLATAFORMA DE SERVICIOS

Objetivo General

La presente investigación demostrará qué efectos el servicio al cliente en el Banco del Pacifico sucursal Dolorosa.

INSTRUCCIONES:

Tomando en cuenta la siguiente valoración seleccione la respuesta más apropiada para usted.

1.-Al momento de ingresar al banco el personal de seguridad le dio la bienvenida.

SI	
NO	

2.-Favor señale en que ventanilla de seguridad fue atendido.

Ventanilla 1	
Ventanilla 2	

3.- Que tiempo espero para recibir atención.

De 5 a 10 min	
de 10 a 20 min	
más de 20 min	

4.- Puede indicar la gestión realizada por usted y si la misma fue atendida en su totalidad.

Cambio Clave	
Creación Intermático	
Depósitos	
Bloqueo Tarjeta	
Información Inversión	
Reposición Chequera	
Cambio Tarjeta	
Retiro Tarjeta	
Apertura Tarjeta	
Solicitud Tarjeta	
Desbloqueo Tarjeta	

5.-La atención que recibió en la plataforma se servicios fue.

Excelente	
Buena	
Regular	
Mala	

6.- Fue atendido con cortesía y amabilidad por el personal del banco

SI	
No	

7.- De acuerdo a la atención recibida agradeceríamos sus sugerencias para mejorar el servicio de atención al cliente

Mantener Excelente Servicio Cliente	
Mantener Grupo De Atención AL Cliente	
Aumento Ventanillas	
Seguir Adelante Con Su Buena Atención	
Ninguno	