



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACION**

**INSTITUTO DE POSGRADO**

TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL GRADO DE MAGÍSTER EN  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, MENCIÓN FINANZAS

**TEMA:**

MODELO DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO POST VENTA DEL BANCO  
INTERNACIONAL, SUCURSAL RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO,  
COMO VENTAJA COMPETITIVA, PERÍODO: SEPTIEMBRE 2.015 – JUNIO 2.016

**AUTOR:**

Ronald Nino Freire Barrera

**TUTOR:**

Ing. Wilson Saltos

RIOBAMBA – ECUADOR.

2017

## CERTIFICACIÓN POR PARTE DEL TUTOR

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del grado de Magister en Pequeñas y Medianas Empresas, Mención Finanzas, con el tema “Modelo de Gestión para el servicio post venta del Banco Internacional, Sucursal Riobamba, Provincia de Chimborazo, como ventaja competitiva, Período Septiembre 2.015 – Junio 2.016” ha sido orado por el Sr. Ronald Nino Freire Barrera, con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de tutor, por lo que certifico que se encuentra apto para la presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Riobamba, 12 de enero del 2.017

  
.....  
Tutor. Ing. Wilson Saltos

## AUTORÍA

Yo, Ronald Nino Freire Barrera, con cédula de ciudadanía N. 1803333531, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y lineamientos alternativos realizados en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Ronald Nino Freire Barrera  
C.C.: 1803333531

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis hijos y a mi esposa, quienes son mi motor, mi lucha, mi norte, y los que hacen que cada día sea mejor por ellos y para ellos. A mis padres, que creyeron en mí y siguen siendo el ejemplo a seguir.

Agradezco también a la Universidad Nacional de Chimborazo y sus representantes, quienes aportaron tanto en pre grado y ahora en post grado, institución a la que siempre hemos dejado su nombre muy en alto.

Ronald Nino Freire Barrera

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mis hijos, mi esposa y mi familia.

# ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN POR PARTE DEL TUTOR	ii
AUTORÍA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
INDICE GENERAL	vi
INDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE GRAFICOS	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
<b>CAPITULO I</b>	<b>1</b>
1. <b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	2
1.2.1 Fundamentación Filosófica	2
1.2.2 Fundamentación Epistemológica	8
1.2.3 Fundamentación Psicológica	9
1.2.4 Fundamentación Pedagógica	12
1.2.5 Fundamentación Legal	12
1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
1.3.1 Sistema Financiero Nacional	13
1.3.2 Antecedentes de Investigaciones Anteriores	19
<b>CAPITULO II</b>	<b>20</b>
2. <b>METODOLOGÍA</b>	<b>20</b>
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	20
2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	21
	vi

2.3.1	Método deductivo	21
2.3.2	Método analítico	22
2.3.3	Método inductivo	22
2.4	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS</b>	22
2.4.1	Observación	22
2.4.2	Encuestas	22
2.5	<b>POBLACION Y MUESTRA</b>	22
2.5.1	Población	22
2.5.2	Muestra	23
2.6	<b>PROCESAMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	24
2.6.1	Técnicas y procedimientos para el análisis de resultados	24
2.7	<b>HIPÓTESIS</b>	24
2.7.1	Hipótesis General	24
2.7.2	Hipótesis Específicas	25
2.8	Operacionalización de las Hipótesis	25
 <b>CAPÍTULO III</b>		 26
3.	<b>LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS</b>	26
3.1	TEMA	26
3.2	PRESENTACIÓN	26
3.3	OBJETIVOS	29
3.3.1	Objetivo General	29
3.3.2	Objetivos Específicos	29
3.4	FUNDAMENTACIÓN	30
3.4.1	Fundamentación Práctica	30
3.4.2	Fundamentación Económica	30
3.5	CONTENIDO	35
 <b>CAPÍTULO IV</b>		 36
4.	<b>EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	36
4.1	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	36
4.1.1	Análisis del contexto legal, administrativo y organizacional	36
4.1.1.1	Contexto Legal	36
4.1.1.2	Contexto Organizacional	38
4.1.1.3	Historia de Banco Internacional	39

4.1.2	Análisis Situacional	40
4.1.3	Factores Políticos y Legales	58
4.1.4	Factores Sociales y Culturales	58
4.1.5	Factores Externos Tecnológicos	58
4.2	Análisis FODA	59
4.3	Análisis de las encuestas realizadas a los clientes de Banco Internacional Riobamba	60
4.1	Verificación de hipótesis	72
4.2.1	Planteamiento de la hipótesis	72
<b>CAPITULO V</b>		<b>78</b>
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
5.1	CONCLUSIONES	78
5.2	RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFIA		80
ANEXOS		82
Teorías administrativas		90
Teoría del equilibrio organizacional		90
Teoría Relaciones Humanas		91
Teoría del comportamiento de la administración		91
Modelos administrativos		92



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.1	Población Banco Internacional Suc. Riobamba	23
Tabla N.2	Operacionalización de las hipótesis de graduación específica	25
Tabla N.3	Operatividad del Modelo de Gestión.	35
Tabla N.4	Foda Banco Internacional Riobamba	59
Tabla N.5	Sexo de los entrevistados	61
Tabla N.6	Preferencias de oficina	62
Tabla N.7	Transacciones que realiza en la Sucursal	63
Tabla N.8	Acercamientos por parte del Banco hacia el cliente	64
Tabla N.9	Calificación del servicio del Banco	65
Tabla N.10	Valoración de Atributos de la Sucursal Riobamba	66
Tabla N.11	Importancia de los atributos de la Sucursal	67
Tabla N.12	Asesoramiento del personal de la Sucursal	68
Tabla N.13	Comparación del Servicio de la Sucursal	69
Tabla N.14	Ha recomendado Usted a Banco Internacional?	70
Tabla N.15	Recomendaría Usted a Banco Internacional?	71
Tabla N.16	Comprobación de la hipótesis	73

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico .1	Organigrama Banco Internacional Riobamba	38
Gráfico. 2	Producto Interno Bruto	41
Gráfico. 3	Total demanda Interna	42
Gráfico 4	Desempeño Sector Petrolero	42
Gráfico. 5	PIB por Industria	43
Gráfico. 6	Mercado Laboral	43
Gráfico. 7	Inflación Actual	44
Gráfico. 8	Exportaciones	45
Gráfico. 9	Flujo de Exportaciones no Petroleras	45
Gráfico. 10	Importaciones	46
Gráfico. 11	Balanza General	46
Gráfico. 12	Deuda Externa	47
Gráfico 13.	Operaciones del Gobierno Central	48
Gráfico. 14	Reserva Internacional de Libre Disponibilidad	48
Gráfico. 15	Captación Bancos	49
Gráfico. 16	Cartera de Crédito Bancos	49
Gráfico. 17	Tasa de Morosidad por Segmento	50
Gráfico. 18	Mercado Bancario	50
Gráfico. 19	Activos totales	51
Gráfico. 20	Cartera de Créditos	51
Gráfico. 21	Crecimiento Cartera	52
Gráfico. 22	Contingentes	53
Gráfico. 23	Obligaciones con el Publico	53
Gráfico. 24	Relacionados con el Banco Internacional	54
Gráfico. 25	Patrimonio	55
Gráfico. 26	Patrimonio Técnico	55
Gráfico. 27	Eficiencia	56
Gráfico. 28	ROA	57
Gráfico. 29	ROE	57
Gráfico. 30	Sexo de los entrevistados	61
Gráfico. 31	Preferencias de Oficina	62
Gráfico. 32	Transacciones que realiza en la Sucursal	63
Gráfico. 33	Acercamientos por parte del Banco hacia el cliente	64
Gráfico .34	Calificación del servicio del Banco	65

Gráfico .35	Valoración de Atributos de la Sucursal Riobamba	66
Gráfico .36	Importancia de los atributos de la Sucursal	67
Gráfico .37	Asesoramiento del personal de la Sucursal	68
Gráfico .38	Comparación del Servicio de la Sucursal	69
Gráfico .39	Ha recomendado Usted a Banco Internacional?	70
Gráfico. 40	Recomendaría Usted a Banco Internacional?	71
Gráfico .41	Distribución del Chi- Cuadrado	76

## **RESUMEN**

La presente investigación trata del análisis de un modelo de gestión como ventaja competitiva de Banco Internacional con el resto de instituciones financieras del medio. Ésta es una investigación experimental, considerando que a través de la implementación del nuevo modelo de gestión se planea mejorar el posicionamiento de banco Internacional en la ciudad de Riobamba, así como también mejorar la calidad de servicio al cliente, y por lo tanto incrementar el volumen de negocios en el tiempo, sea en número de clientes nuevos, captaciones de fondos y colocaciones de créditos. Se analizó la situación actual del sistema financiero, la situación actual de Banco Internacional Riobamba, las deficiencias actuales en los procesos, perfiles, enfoques, y los mismos que no estaban adecuados a las necesidades actuales de servicio de una institución financiera moderna. Se diseñó y aplicó un modelo de gestión conformado por un plan organizacional y operacional, y como resultado se identificaron áreas y responsabilidades, conocimientos de procesos y cambios de los mismos, nuevo enfoque de servicio y nuevos roles y funciones del personal de la Sucursal Riobamba de Banco Internacional, según sea su posición actual.

**Palabras clave:** modelo de gestión, servicio post venta, enfoque de servicio, roles y funciones

## Abstract

The present study deals with the analysis of a management model as a competitive advantage for the International Bank versus the rest of financial institutions in the area. This is an experimental study that considers that through the implementation of a new management model, this will improve the positioning of the International Bank which is located in Riobamba city along with the improvement of the quality of customer service and thus increase the volume of business throughout the time in number of new clients, fundraising and credit placements. The current situation of the financial system, the current situation of the International Bank located in Riobamba, the current deficiencies in the processes, profiles, approaches and the aspects that were not adequate to the current service needs of a modern financial institution were analyzed. A management model with an organizational and operational plan was designed and implemented. As a result, areas and responsibilities as well as the knowledge of a process and its change, a new service approach, new roles and functions of the personnel according to their position that work at the International Bank located in Riobamba city.

Keywords: management model, after sales service, service approach, roles and functions



Reviewed by: Barriga, Luis  
Language Center Teacher

## **INTRODUCCIÓN**

El desafío de crecimiento, y permanencia en el mercado financiero y bancario es el factor principal para el desarrollo de las instituciones que pertenecen a éste sector. La atención al cliente y el servicio entregado poseen características que son importantes, dinámicas e interesantes, para generar nuevas propuestas de fidelización y creación de modelos administrativos combinados.

Las fidelización del cliente y la postventa, son vitales para cualquier entidad donde se realicen negocios, se convierten en el camino estratégico de cumplir con las metas y objetivos institucionales.

La competencia de captar clientes y de buscar su permanencia en una o en otra organización ha permitido que los planes estratégicos y de gestión se conviertan en información importante para generar alternativas y herramientas gerenciales de posicionamiento y de expansión comercial.

La implementación de sistemas de medición de satisfacción de servicio post venta son variados, crean una sinergia de características que coadyuvan al posicionamiento del banco en sector donde se desarrolla y cumplimiento de los objetivos propuestos.

El modelo de gestión como una ventaja competitiva permite desarrollar habilidades y destrezas a los ejecutivos y asesores del banco, con el fin de cambiar el modelo actual y obtener la satisfacción y captación de clientes mencionados.

# **CAPÍTULO I.**

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 ANTECEDENTES**

La evolución de las Tics ha llevado a los clientes día a día hacer más exigente al momento de hacer uso o adquirir productos o servicios bancarios.

La innovación y los modelos de negocio van construyendo nuevas prácticas empresariales que permite interactuar con el cliente, obteniendo así una exigencia por reinventarse día a día. La investigación, creatividad pero sobre todo la visión de negocio guiará hacia dónde ir, permitiendo amalgamar aspectos esenciales de la empresa y el éxito de la misma.

Los consumidores no solo deben ser analizados como estadísticas o números sino como individuos con necesidades y en búsqueda de la satisfacción de las mismas, quienes por medio de estudios de Marketing y fidelización de clientes se pueden descubrir “verdades del consumidor”.

La búsqueda y entendimiento es el significado para comprender el consumo racional o irracional que un individuo pueda tener sobre un bien o producto el interpretar al modo de observación o sondeo; desafiando métodos tradicionales al reinventar un método propio que permita que el cliente sea el centro del negocio y razón de ser de la empresa.

Al crear el valor se debe cuestionar si el bien o servicio es lo más importante y cumplirá con las necesidades que requieren con una oferta diferente y competitiva, considerando el tipo de relación que se establezca con el cliente ya sea a mediano o largo plazo.

Para conocer lo que pasa en la mente de los consumidores es necesario ir más allá de las declaraciones verbales que se pueden obtener con otras técnicas de investigación de mercados como lo son las entrevistas, los focus group, entre otras, ya que la información que brindan puede ser información que no es verídica y no porque la intención del consumidor sea engañar si no porque tal vez su subconsciente se comporte

de una forma diferente evitando que toda la información que se brinde sea veraz, el consumidor se puede ver en la necesidad de mentir pensando en que debe seguir un estereotipo de lo que es correcto y responder de acuerdo a esto.

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

### **1.2.1 Fundamentación Filosófica**

El enfoque filosófico de la investigación se centra en el modelo crítico – prospectivo, ya que requiere que el investigador domine el tema y determine el problema, así como las causas y efectos que permitirán formular estrategias de solución.

La investigación se basa en las teorías científicas y conceptuales que se dispone en fuentes primarias y secundarias, fundamentándonos en criterios de expertos en el tema, como (MARTINEZ SOLARES, 2012) que llevara a conceptualizar las variables como el comportamiento financiero de las personas y la toma de decisiones.

Teorías administrativas (Silva, 2007)

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social. El cambio de las teorías administrativas ofrece un enfoque para comprender los criterios determinantes acorde a cada organización.

La administración engloba de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización.

Existen diversas definiciones que se puede clasificar de la siguiente manera:

Teoría del equilibrio organizacional (Lafuente, 1995)

Se relaciona con sus integrantes y con la contribución a las metas planteadas y logros obtenidos, es primordial también contar con el trato justo y equitativo de la organización, toma como base aspectos como:



- Incentivos o alicientes
- Utilidad de los incentivos
- Contribuciones
- Utilidad de las contribuciones.

Los participantes en la organización son todos aquellos que de ella reciben incentivos y traen contribuciones para su existir. Podemos clasificarlos como:

1. Empleados
2. Inversionistas
3. Proveedores
4. Distribuidores
5. Consumidores

Teoría Relaciones Humanas (Chiavenato, Idalberto, 2007)

Aporta un nuevo lenguaje a la administración ya que trata de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica en grupo, entre otros. Se deja a un lado los conceptos antiguos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, principios generales de la administración, entre otros.

El comportamiento de los grupos depende del estilo de liderazgo y supervisión ya que la persona que lo ejecuta influye sobre sus subordinados para lograr lealtad y elevar los estándares de calidad.

Teoría del comportamiento de la administración (Chiavenato, Idalberto, 2007)

También llamada teoría Conductista, trajo una nueva concepción sobre las ciencias de la conducta, el abandono de las posiciones normativas y prescriptiva de teorías anteriores. El énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional. La presente teoría dio inicio Herbert Alexander Simón, siendo así la teoría más marcada como influencia en las ciencias de la conducta en la administración, se reconoce en algunos como la psicología organizacional de la administración, basada en las nuevas

proposiciones de motivación humana, el administrador debe conocer los mecanismos adecuados para poder dirigir a las personas inmersas en las organizaciones.

La teoría del comportamiento enfatiza el poder decisorio, basado en la información que recibe de su ambiente, se debe contar con el énfasis en las personas con enfoque más descriptivo y menos prescriptivo, con dimensiones bipolares, relatividad de las teorías de la motivación, la organización como sistema decisorio y visión tendenciosa como los aspectos más importantes de esa teoría humanista y democrática.

Modelos administrativos (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2006) Son netamente modelos que cada empresa adapta a su entorno acorde a las necesidades y objetivos de la misma, las funciones de los modelos es el de comparar y predecir según la importancia de diseñarlos específicamente para la organización y sus variables.

Es una tarea que se deberá analizar el entorno interno y externo para seleccionar el modelo adecuado. La implementación establece el diseño de estructuras organizacionales acordes y sistemas de control a fin de poner en acción lo planteado.

La valoración involucra metas, oportunidades y amenazas fuera de la organización, como fortalezas y debilidades internas. El objetivo consiste en evaluar si el planteamiento sugerido es el adecuado y se complementa a las necesidades y capacidades de la organización.

Las características de los modelos son:

- Aplicables para producir un cambio esperado
- Para su aplicación se requiere el uso de distintas herramientas
- Son modelos aplicables a varios tipos de empresa
- Su modelo cambio acorde a las herramientas utilizadas

Para la selección de un modelo la validación debe ser exhaustiva ya que el mismo modelo no puede ser aplicable en toda la organización, es por ello que debe existir un compromiso primero desde la gerencia y posterior de todos los colaboradores del

mismo para que las herramientas utilizadas sean medibles y valoradas según el uso que se requiera.

Existen varios modelos que nacen de los clásicos, contemporáneos, pero sobre todo lo clásico mantiene su vigencia ya que son adaptables a la empresa con el propósito de promover, mantener e impulsar su efectividad.

A continuación, se detallará algunos de los modelos aplicables en la actualidad:

**Benchmarking.** - (Spendolini, 2005) Es un proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas y que tiene como fin realizar mejoras organizacionales, el análisis de las posibles tendencias en el mercado que busca ideas innovadoras con tendencias en la empresa.

Se cuenta con cinco etapas:

1. Determinar qué se va realizar
2. Formar un equipo
3. Identificar socios
4. Juntar y analizar la información
5. Actuar

Algunas organizaciones la emplean como parte fundamental del proceso, otras como un mecanismo activo que sirve para actualizar las prácticas modernas a la empresa con el fin de mantenerse actualizada en tendencias y preferencias del consumidor.

**Outsourcing.**- (Forneas, 2008) Es una herramienta que permite a las organizaciones orientarse al servicio optimizando procesos y costos.

Se está imponiendo a nivel mundial ya que consiste en la contratación externa de recursos específicos, mientras la empresa se enfoca en el giro de su negocio.

Un servicio Outsourcing puede considerarse cuando:

- Se contrata por tiempo relativamente largo.
- Puede llevar acompañado o incluido productos.

- No existe una entrega o resultado único y concreto de la actividad a contratar.
- El contratado tiene un grado de autonomía significativo.

De igual manera no se podría considerar cuando:

- No exista una medida objetiva de calidad.
- Las actividades del contratado son controladas por el cliente.
- La duración de la contratación es menor a un año.
- El valor de los productos involucrados es una parte mayoritaria sobre el valor total.

Reingeniería.- (Forneas, 2008) Es el rediseño radical de los procesos de la empresa, logrando medidas dramáticas dentro del costo, calidad, rapidez del servicio. El cambio se puede dar tanto en la estructura o cultura de la organización.

La reingeniería determina que debe hacer una empresa, luego como debe hacerlo. Se puede clasificar tres clases de compañías que emprenden la reingeniería; la primera son compañías que se encuentran en graves dificultades, de ser el caso que sus costos están más arriba que el de sus competidores. Como segundo lugar las compañías que no se encuentran en graves dificultades, pero que la administración detecta que vienen graves problemas como el servicio al cliente está en declive, y los mismos se quejan abiertamente de la calidad de servicio recibido. El tercer tipo la constituyen las compañías que están en óptimas condiciones, sin dificultades visibles ni ahora, ni en el horizonte, su administración demuestra energía y aspiraciones.

La reingeniería no es mejora de calidad, ni gestión de calidad, los problemas calidad y reingeniería comparten algunos temas en común.

La reingeniería es volver empezar, negar creencias populares y supuestos obtenidos, es reinventar nuevos enfoques de la estructura fundamental.

Las cinco fuerzas de Porter.- (Ferre, 2009) Su principal teoría basada en la gerencia estratégica en la cual se analizan métodos hacer aplicados en la creación de ventajas competitivas.

Las estrategias hacer desarrolladas no son más allá que maximizar recursos para superación de la competencia, al contar con un plan bien elaborado existe el mayor porcentaje de ganar mercado y sobrevivir en el mismo.

Con el modelo indicado de Porter, permite realizar un análisis externo acorde al sector que pertenezca. Influye además la estrategia competitiva de una compañía que determine las consecuencias de rentabilidad a largo plazo, al combinar se logra un mejor análisis de resultados con el fin de aprovechar y descubrir oportunidades.

- 1.- Que existe una rivalidad entre los competidores
- 2.- Que exista amenaza de ingreso de productos sustitutos

Coaching (J D Roman, 2008).- Es el método de dirigir, instruir y entrenar a una persona o grupo de ellas con el fin de conseguir una meta trazada. Definiendo el Coaching empresarial se puede manifestar que es el conjunto de esfuerzo y técnicas para llevar a un determinado grupo a efectuar las actividades con eficacia y eficiencia con el fin de obtener los resultados deseados.

El Coaching se define como un proceso de punto de partida y llegada, el punto esencial es el potencial de la persona o grupo de personas, lo cual repercute en el éxito o fracaso del modelo a seguir, la persona debe gestionar sus propios recursos, identificar los problemas por sí mismo para una autoayuda.

Es claro que la fuerza de Coaching es una de las habilidades físicas del liderazgo contemporáneo, debido a cambios tan profundos y rápidos que se generan, esto provoca un aprendizaje que se implementa en la dinámica del trabajo.

#### Características básicas del Coaching

1. La visión es concreta, basada en hechos.
2. Existe interactividad, quien más habla debería ser el coachee
3. La responsabilidad es compartida no sólo del coach
4. La forma es específica, existe una estructura
5. El respeto es algo permanente, lo importante es el coachee

## Elementos básicos que tiene el Coaching

1. Valores
2. Resultados
3. Disciplina
4. Formación previa.

El cambio que se quiere dar al Banco Internacional, es que tenga un objetivo claro a futuro, con un modelo de gestión para una mejor productividad de los asesores de negocios, con una planificación a mediano y largo plazo que involucren a todos que conforman la misma, generando modelos de gestión que permitan dirigir los recursos adecuadamente.

Las teorías propuestas por las finanzas estándar, muchas veces no son capaces de dar respuesta a algunas dudas que surgen a raíz de las evidencias dadas. De este modo, el enfoque racional propuesto por estas, está siendo cuestionado y substituido en muchos casos por un planteamiento más amplio y realista basado en pautas de comportamiento heterogéneas de los integrantes de mercado, esto basado en el aspecto económico de la gente, al tratar de interpretar y predecir el comportamiento del hombre común y corriente, a fin de comprobar si se ajusta a los supuestos del mercado.

### **1.2.2 Fundamentación Epistemológica**

Albert Einstein (Relativitätstheorie, 1905). Lo que se mide no es siempre importante, y lo que es importante no siempre se puede medir, pero si no medimos no sabemos. Aristóteles (Física). El conocimiento y la ciencia de las cosas se producen cuando hemos logrado penetrar sus principios, sus causas y sus elementos.

El enfoque que se basa en conocimiento es un nuevo paradigma para entender la economía, y las organizaciones que la componen, su comportamiento y evolución, esto con el análisis de los procesos de conocimiento, siendo estas la expresión de las actividades que ponen en acción y justifican la transformación económica o los procesos que crean, desarrollan, miden y gestionan los activos o recursos tangibles.

Existe una aparición y desarrollo con un nuevo enfoque en los últimos años que ha llevado a observar una confusión y desorden cognitivo y lógico-semántico, con ausencia de rigor científico, de fundamento epistemológico o, en palabras de Wittgenstein (1963), como idea de un apoyo argumental, por «la ignorancia de la lógica, de los principios del simbolismo y del mal uso de nuestro lenguaje». Cuestiones crean, una nueva «jungla semántica» en torno a las academias que intentan explicar la «era de los intangibles» o de la sociedad y economía del conocimiento, o como analiza Falconer (2000) al tratar de la nueva disciplina Knowledge Management y varios: la presencia de ciertos errores lingüísticos, frivolidades y conceptos y mentiras interpretativas. Cuestiones que exigen una formación y reflexión, según este autor, relacionando lenguaje, pensamiento y realidad, tal y como propusieron Frege (1934) y el mismo Wittgenstein en su Tractatus, según los supuestos de la filosofía analítica y su evolución posterior (Muguerza y Cerezo, 1997).

Esto como parte de las teorías analizadas

La fundamentación epistemológica es una rama de la filosofía, la investigación se encuentra en el paradigma crítico, propósito por cuanto la concepción investigativa se basa en la formación integrada y práctica, ya que al detectar el problema se dispone de un conjunto de elementos que permitan proponer soluciones con una base integral en los programas de mejoramiento. Nuestra investigación se fundamenta en las teorías, los métodos que se emplean en el proceso de aprendizaje de las diferentes actividades que realizan las organizaciones. Todo esto se basa en las estrategias que proponen un nuevo modelo de gestión adecuado, que se aplicara a todos los procesos con el fin de mejorar productividad del personal y la calidad de servicio.

### **1.2.3 Fundamentación Psicológica**

La aplicación de la psicología de las finanzas es específico a la situación del trabajador en su ambiente de riesgos que son integrantes a la naturaleza de su labor. Un aporte importante para el desarrollo de esta psicología de la seguridad financiera también proviene de la psicología preventiva, y también del comportamiento organizacional. (Vargas Trepaud, 2009) La psicología de la finanza por su desarrollo y temática de estudio puede ser considerada como una sub rama de la economía, necesariamente

tendrá que apoyarse esta parte de la economía en una serie de herramientas para desarrollarse.

Hay que encontrar respuestas a estas interrogantes, ¿Qué características tiene el sistema financiero?, ¿Qué resultados tiene el sistema de seguridad económico y financiero?, Qué fortalezas y debilidades tiene el sistema financiero?, Qué oportunidades y riesgos tiene el sistema financiero?, Cómo se aplica el sistema de administración moderna de las finanzas para controlar perdidas?

Lo segundo es investigar la mentalidad del trabajador con respecto el servicio al cliente. Se debe encontrar respuestas a estas cuestiones, detallar los comportamientos y actitudes del trabajador en lo que respecta al servicio al cliente?, Sus características educativas, psicológicas, y culturales tienen los trabajadores individualmente, grupal y organizacionalmente?, Cuáles son los fortalezas y debilidades de los trabajadores?, Cómo se avalúa la conducta segura del trabajador en la empresa?.

Todo lo indicado anteriormente es con el fin de identificar el comportamiento actitudinal del trabajador, cómo incide éste en su actividad laboral, y cómo impacta en el servicio final, el cual es asimilado por parte del cliente de una forma positiva o negativa.

Lo tercero es contribuir a generar una conciencia y cultura de riesgo en los trabajadores, de tal manera que éste compromiso con la seguridad se amplíe del ámbito laboral al familiar - social. Este proceso es muy amplio y complejo, el cual representa la preparación de actividades de trabajo, definiendo las estrategias, los objetivos, las metas, las técnicas y recursos en coordinación adecuada con las áreas, financiera, personal y a supervisión en general.

Sistema Financiero Nacional.- Estas instituciones denominadas financieras son intermediarios que vinculan a las personas que tienen excedentes de dinero y que quieren invertirlo con aquellos que desean contar con dinero para realizar sus actividades productivas o no. (SBS, n.d.)



Son Instituciones Financieras las siguientes: Bancos, Sociedades Financieras, Las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito, Las Cooperativas de Ahorro y Crédito. (SBS, n.d.).

Operaciones Financieras, sirven para proteger al público, ya que la ley ha determinado que las instituciones financieras puedan realizar únicamente las operaciones que constan en la ley, en tal virtud dichas instituciones no pueden incursionar en ninguna otra actividad que la prevista legalmente. Estas operaciones pueden ser activas, pasivas, contingentes o neutras. (SBS, n.d.)

Emulando el concepto de modelo, se dice que es una serie de actividades y procesos ligados entre sí en una secuencia lógica, que permite cumplir con un determinado objetivo, los mismos deberán tener una forma de retroalimentarse a sí mismos, con el fin de que exista una mejora continua, los modelos son propuestas que permiten organizar a las empresas a solucionar sus problemas para generar una mayor rentabilidad a los inversionistas en el caso de los pequeños productores de quinua orgánica la rentabilidad es compartida, solidaria y sustentable es decir más allá de lo lucrativo se enfatiza en el desarrollo integral, donde se toma en cuenta las dimensiones económicas, sociales, políticas, culturales, ecológicas y ética en las que se desempeñan las personas.

Análisis financiero.- El análisis financiero es un examen objetivo que utilizado como punto de partida y que otorga una referencia acerca de los hechos concernientes de una empresa.

Por interpretación se debe entender que la apreciación de conceptos y cifras del contenido de los E F, basado en su análisis y su comparación.

Consiste en una serie de juicios personales relativos al contenido de los estados financieros, basados en el análisis y en la comparación.

Es la emisión de un juicio criterio u opinión de la información contable de una empresa, por medio de técnicas o métodos de análisis que hacen más fácil su comprensión y presentación.

Es un proceso administrativo y financiero encargado de emitir los suficientes elementos de juicio para aprobar o rechazar las diferentes opiniones que se hayan efectuado con respecto a situación financiera que presenta una empresa cualquiera. Posterior de la presentación y análisis de los anteriores conceptos relativos al término de la Interpretación de Datos Financieros indicados, se concluirá que consiste en la determinación y emisión de una conclusión o conjunto de opiniones personales relativas a los conceptos, cifras, y otra información presentada en los E. F. de una empresa en cuestión, aquellos criterios se logran formar por medio del análisis cuantitativo de distintos parámetros de comparación basados en técnicas y métodos ya establecidos.

#### **1.2.4 Fundamentación Pedagógica**

Se basa principalmente en la forma cómo éste trabajo hará un aporte a la academia, dando un resultado positivo en base a la investigación de un problema, mismo que se lo analiza más adelante y científicamente se da respuestas a éste.

#### **1.2.5 Fundamentación Legal**

Banco Internacional del Ecuador se rige por la siguiente estructura legal:

El art. 308 de la Constitución de la República vigente desde el año 2008 establece que las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable. El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura. Sistema Financiero SECCIÓN OCTAVA 147 La regulación y el control del sector financiero privado no

trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado. Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia. Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas. Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones. (Nacional, 2008)

El Código Orgánico Monetario y Financiero vigente desde el año 2014, establece en el art. Art. 144.- Autorización. La Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en el ámbito de sus respectivas competencias, autorizarán a las entidades del sistema financiero nacional el ejercicio de actividades financieras. En la autorización indicada, se determinará las operaciones activas, pasivas, contingentes y de servicios financieros que podrán ejercer las entidades, por segmentos, de acuerdo con su objeto social, línea de negocio, especialidades, capacidades y demás requisitos y condiciones que para el efecto establezca la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Las entidades del sistema financiero nacional, además de esta autorización y antes del inicio de operaciones, deberán obtener del organismo de control el respectivo permiso de funcionamiento, de acuerdo con el trámite que se establezca para el efecto. (Asamblea, 2014)

### **1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **1.3.1 Del Sistema Financiero Nacional.**

Estas instituciones denominadas financieras son intermediarios que vinculan a las personas que tienen excedentes de dinero y que quieren invertirlo con aquellos que desean contar con dinero para realizar sus actividades productivas o no. (SBS, n.d.)

Son Instituciones Financieras las siguientes: Bancos, Sociedades Financieras, Las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito, Las Coop. de Ahorro y Crédito. (SBS, n.d.).

Los Bancos, se dividen en Bancos Múltiples, y Bancos Especializados:

- a) Bancos múltiples son entidades financieras que tienen operaciones autorizadas en dos o más segmentos de crédito; y,
- b) Bancos especializados son entidades financieras que tienen operaciones autorizadas en un segmento de crédito y que en los demás segmentos sus operaciones no superen los umbrales determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (Asamblea, 2014)

El Art. 188.- De los Requerimientos financieros de operación. Las instituciones financieras nacionales deberán cumplir, siempre, los requerimientos financieros y de operación que fija el presente Código y los que exija la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, de acuerdo con las actividades que efectúen. Art. 189.- Liquidez. Las entidades del sistema financiero nacional mantendrán los niveles adecuados de activos líquidos de buena calidad sin gravamen o restricción, que estos puedan ser transformados en efectivo en cierto periodo de tiempo sin pérdida significativa de su valor, con respecto a sus obligaciones y contingentes, ponderados conforme lo determine la Junta. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera determinará los niveles y administración de liquidez, al menos, los siguientes parámetros prudenciales:

1. Liquidez inmediata;
2. Liquidez estructural;
3. Reservas de liquidez;
4. Liquidez doméstica; y,
5. Brechas de liquidez.

Art. 190.- Este art 190, en cuanto a la solvencia y patrimonio técnico establece que las instituciones del sistema financiero ecuatoriano mantendrán la suficiencia patrimonial para respaldar sus operaciones actuales y futuras, para cubrir las pérdidas no protegidas

por las provisiones de los activos de riesgo y para apuntalar el adecuado desempeño macroeconómico.

Las instituciones de los sectores financieros público y privado nacionales, individualmente, y los grupos financieros, en base de los estados financieros consolidados/combinados, estarán obligados a mantener siempre una relación entre su patrimonio técnico y la suma promedio por riesgo de sus activos y contingentes no inferior al 9%. Las entidades que pertenecen al sector financiero popular y solidario del segmento 1, individualmente, y los grupos populares y solidarios, en base de los estados financieros consolidados/combinados, mantendrán en todo tiempo la relación entre su patrimonio técnico y la suma promedio por riesgo de sus activos y contingentes no inferior al 9%. La Junta de Regulación Monetaria regulará los porcentajes de patrimonio técnico que se aplicarán al resto de segmentos del sector financiero popular y solidario.

Art. 191.- La composición del patrimonio técnico. El patrimonio técnico se constituirá, entre otros, por:

1. La suma total del capital suscrito y pagado;
2. Reservas;
3. Todas las utilidades o excedentes del ejercicio corriente, esto una vez cumplidas las obligaciones laborales y tributarias;
4. El fondo no - repartible de la reserva legal;
5. Las utilidades acumuladas de ejercicios anteriores;
6. Aportes a futuras capitalizaciones; y,
7. Obligaciones convertibles sin garantía específica, de acuerdo con las regulaciones expedidas por la Junta.

Del patrimonio técnico constituido se observará y deducirá lo siguiente:

1. La falta de provisiones, depreciaciones y amortizaciones requeridas; y,
2. Desmedros de otras partidas que la entidad financiera no haya reconocido como pérdidas. El patrimonio técnico se sub divide en PT primario y PT secundario. El patrimonio técnico primario es aquel constituido por cuentas patrimoniales líquidas, permanentes y de valor cierto. El patrimonio técnico secundario está constituido por el

resto de las cuentas patrimoniales. El total del patrimonio técnico secundario estará limitado en su monto a un máximo del 100% del total del patrimonio técnico primario. La Junta de Regulación Monetaria y Financiera, normará y determinará la clasificación de las cuentas que componen el patrimonio técnico primario y secundario y dispondrá las condiciones para incluir, excluir y deducir una o varias partidas patrimoniales, delimitando el conjunto de relaciones que mantendrán entre ellas con el fin de cuidar la solvencia, la protección y la sostenibilidad de los recursos del público.

Art. 192.- Deficiencia del patrimonio técnico. Éstas deficiencias que presenten las entidades financieras, sin perjuicio de las sanciones, pueden ser solventadas dentro del programa de supervisión intensiva del presente Código, con incrementos de capital suscrito y pagado y/o préstamos subordinados, mismos que deberán ejecutarse en un plazo menor a noventa días. Éstas deficiencias se podrán cubrir con obligaciones convertibles en acciones, siempre que dispongan de garantía general, su plazo de vencimiento sea superior a 5 años y sean adquiridas exclusivamente en moneda.

En el caso de aumentos de capital suscrito y pagado por nuevos accionistas, estos deberán ser calificados previamente por el organismo de control que corresponda. Si la institución financiera no cubre la deficiencia patrimonial dentro del plazo indicado, las superintendencias dispondrán que los accionistas mayoritarios o socios de la institución financiera generen una garantía incondicional, irrevocable y de cobro inmediato, en favor de la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados, de por lo menos el equivalente al 140% de la deficiencia. Esta garantía deberá estar vigente mientras se mantenga la deficiencia patrimonial y se ejecutará en caso de incumplimiento del programa de supervisión intensiva. No constituir la garantía o no mantenerla vigente mientras exista la deficiencia patrimonial será causal de liquidación forzosa.

Será causal de liquidación forzosa para una entidad financiera mantener la relación del patrimonio técnico constituido con respecto a los activos y contingentes ponderados por riesgo, inferior al 9% por más de doscientos setenta días adicionales a los noventa días señalados en el primer inciso de este artículo. Valores patrimoniales inferiores al 50% de los niveles establecidos como requisitos patrimoniales será causal de liquidación forzosa de la entidad financiera.

Art. 193.- Solvencia en entidades en el extranjero. La solvencia de las entidades financieras extranjeras en las que exista participación accionarial de una institución financiera del Ecuador por más del 20% del capital será la determinada por los países en donde se encuentren, pero en ningún caso podrá ser inferior al 9% de la relación entre el patrimonio técnico y los activos ponderados por riesgo, calculada con la metodología de cómputo aplicada para los grupos financieros en el Ecuador, o inferior al mínimo que determine la Junta, el mayor de los dos. (Asamblea, 2014)

El Art. 194. del Código Orgánico Monetario y Financiero, en cuanto al tema de las Operaciones, manifiesta lo siguiente. Las instituciones financieras realizarán las siguientes operaciones, conforme con la autorización que le otorgue el respectivo organismo de control:

### **1. Sector financiero público y privado:**

#### **a. Operaciones de activos: (Asamblea, 2014)**

1. El otorgamiento de préstamos hipotecarios y prendarios, así como préstamos quirografarios y cualquier otra modalidad de préstamos que autorice la Junta; 2. Otorgar créditos en cuentas corrientes, contratados o no;
2. Constituir depósitos en entidades financieras del país y del exterior;
3. Negociar con letras de cambio, libranzas, pagarés, facturas y otros documentos que representen obligación de pago creados por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de los documentos referidos;
4. Negociar documentos resultantes de operaciones de COMEX;
5. Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior o hacer adelantos sobre ellas;
6. Obtener, conservar y enajenar, por cuenta propia o de terceros, títulos emitidos por el ente rector de las finanzas públicas y por el BCE;
7. Obtener, conservar o enajenar, por cuenta propia, valores de renta fija, de acuerdo a lo previsto en la Ley de Mercado de Valores, y otros títulos de crédito establecidos en el Código de Comercio y otras leyes, así como valores representativos de derechos sobre estos;

8. Obtener, conservar o enajenar contratos a término, opciones de compra o venta y futuros; podrán igualmente realizar otras operaciones propias del mercado de dinero, de conformidad con lo establecido en la normativa correspondiente;
9. Realizar inversiones en el capital de una entidad de servicios financieros y/o una entidad de servicios auxiliares del sistema financiero para convertirlas en sus subsidiarias o afiliadas;
10. Realizar inversiones en el capital de entidades financieras extranjeras, en los términos de este Código; y,
11. Adquirir o enajenar minerales preciosos. (Asamblea, 2014)

**b. Operaciones pasivas:** (Asamblea, 2014)

1. Recibir los depósitos a la vista;
2. Recibir los depósitos a plazo;
3. Recibir préstamos y aceptar créditos de IFI's del país y del exterior;
4. Actuar como originador de procesos de titularización con respaldo de la cartera de crédito hipotecaria, prendaria o quirografaria, propia o adquirida; y,
5. Generar obligaciones de largo plazo y obligaciones convertibles en acciones garantizadas con sus activos y patrimonio; estas obligaciones se registrarán por lo dispuesto en la Ley de Mercado de Valores. (Asamblea, 2014)

**c. Operaciones contingentes:** (Asamblea, 2014)

1. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento; y,
2. Negociar derivados financieros por cuenta propia. (Asamblea, 2014)

**d. Servicios:** (Asamblea, 2014)

1. Efectuar servicios de caja y tesorería;
2. Actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, de débito o tarjetas de pago;
3. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de entidades financieras nacionales o extranjeras;



4. Recibir y conservar objetos, muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores; y,
5. Efectuar por cuenta propia o de terceros, operaciones con divisas, contratar reportos y emitir o negociar cheques de viajero. (Asamblea, 2014)

### **1.3.2 Antecedentes de Investigaciones Anteriores.**

La presente investigación se realizará en base a la identificación del problema, el cual es el modelo de gestión inadecuado que existe actualmente, lo cual impacta negativamente en la fidelización de nuevos clientes y por lo tanto no se tiene una ventaja competitiva ante otras instituciones financieras similares.

La tesis cuyo tema es “La Gestión Financiera como herramienta Gerencial aplicación práctica en la Sociedad: Negocios y Salud Compañía Limitada Cía. Ltda.” (Ortiz, 2014), elaborada por: Dra. Alicia Giovanna Ortiz Morales, concluye que: “El registro, control e información erróneos de las cuentas por cobrar dificultan tener un conocimiento adecuado de la edad de sus vencimientos, evitando establecer políticas de crédito adecuadas.

No se han identificado mayores trabajos investigativos relacionados a un modelo de gestión con respecto a una ventaja competitiva en una institución financiera privada en el país, por lo cual éste tipo de investigación es muy importante.

## **CAPITULO II**

### **2. METODOLOGÍA**

#### **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

En nuestro tema de investigación se aplicará una investigación no experimental debido a que no realiza ningún experimento.

La investigación no experimental, es la que se realiza sin manipular voluntariamente variables. Es decir, es investigación donde no se hace variar con intención las variables independientes. Lo que se hará en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal y como se dan su entorno natural, para posterior analizarlos, en éste caso analizaremos los fenómenos, actividades, procesos, etc que se dan dentro del Banco Internacional Riobamba, y cómo estos impactan en el servicio al cliente.

(Kerlinger, 1979) “La investigación no experimental es una investigación en la que resulta imposible cambiar variables o asignar de forma aleatoria a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay factores a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Dichos sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. (Tecnicas de estudio, n.d.)

(Tecnicas de estudio, n.d.) Utilizaremos una investigación comparativa transversal, manifiesta que los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es similar a tomar una fotografía de algo que sucede.

#### **2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El objetivo de una investigación en la modalidad cuantitativa, cualitativa, también conocida como enfoque mixto el de obtener conocimientos fundamentales y elegir el modelo más adecuado que permita conocer la realidad de una manera imparcial, ya que

se recogen y analizan los datos a través de los conceptos y variables, características del Paradigma

- **Cuantitativo**

Base epistemológica: Positivismo, funcionalismo su énfasis: Medición objetiva, demostrar la causalidad y la generalización de los resultados de la investigación en relación a la recogida de información: Estructurada y sistemática, su análisis estadístico el alcance de los resultados:

Búsqueda cuantitativa de leyes generales de la conducta (Herrera, n.d.). En nuestro tema se aplica una investigación cuantitativa debido que la información a utilizar será mediante reportes informativos emitidos por el sistema operativa de la Institución.

- **Cualitativo**

Debido que son particularmente y apropiadamente para conocer los significados que las personas asignan a sus experiencias con la finalidad de clasificar y generar un sentido de entendimiento en las participantes respecto a sus experiencias, además permite la comprensión del problema, es decir el objeto del estudio.

## **2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1 Método deductivo**

El método deductivo nos va permitir seguir un proceso sintético-analítico, en donde se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes, o normas generales, de las cuales vamos a extraer conclusiones o consecuencias en las cuales se aplican, se examinan situaciones particulares en base de las afirmaciones generales presentadas. El método seguirá los siguientes pasos: Aplicación, comprensión y demostración.

### **2.3.2 Método analítico**

El análisis permite descomponer en partes algo complejo, en desintegrar un hecho o una idea en sus partes, para poder mostrarlas, describirlas, enumerarlas y para explicar las causas de los fenómenos o hechos que constituyen el todo.

### **2.3.3 Método inductivo**

Existe la necesidad de determinar el modelo adecuado de gestión en Banco Internacional, esto de acuerdo a la realidad del mercado actual, los requerimientos de los clientes, la cercanía, el estar observando y asesorando a estos, el tener un aliado o un amigo, mas no tener una institución lejana e indiferente ante sus necesidades.

## **2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS**

### **2.4.1 Observación**

En ésta investigación se aplica la técnica de observación y como instrumento la matriz de análisis, en vista que la información que se va a analizar proviene de reportes establecidos del sistema operativo de la Institución

### **2.4.2 Encuestas**

Necesarias para identificar el sentir del servicio por parte de los clientes, el sentido de pertenencia, si recomendarían o no a Banco Internacional a otras personas, etc.

## **2.5 POBLACION Y MUESTRA**

### **2.5.1 Población.**

En el tema de investigación se considera a toda la población, en éste caso se considerará solo a clientes activos del Banco Internacional Sucursal Riobamba, provincia de Chimborazo.

**Tabla N. 1**

**POBLACIÓN BANCO INTERNACIONAL SUC. RIOBAMBAIVA RIOBAMBA**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>NUMERO DE CLIENTES</b>
Cientes activos	7.530
<b>Población total de la Oficina</b>	<b>7.530</b>

**Fuente:** Base de datos Banco Internacional.

**Elaborado por:** Ronald Freire Barrera.

### 2.5.2 Muestra

Los clientes de Banco Internacional Sucursal Riobamba, con status activo en cuanto al producto que poseen en la institución, ya sea éste ahorros, cuenta corriente, inversiones, tarjeta de crédito, crédito, etc. Según la base de datos del sistema es de 7.530 personas, con la fórmula planteada para éste tipo de análisis es la siguiente:

**Fórmula:**

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + Ne^2}$$

**Dónde:**

Z = Confianza

P= Probabilidad ocurrencia (0,5)

Q= Probabilidad de no ocurrencia (0,5)

N= Universo poblacional

e = Error máximo admisible (0.05)

**Aplicación:**

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * 7.530}{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) + (7.530 - 1) (0.05)^2}$$

**n= 331 clientes**

Se determina que el tamaño de la muestra es de 331 clientes, tomados de la base de clientes activos del Banco Internacional Sucursal Riobamba.

## **2.6 PROCESAMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

El análisis se realiza tabulando los datos en Excel, los mismos que son importados del Sistema Operativo propio de la Institución, sistema operativo que emite los reportes para analizar y evaluar el estado de clientes activos e inactivos

### **2.6.1 Técnicas y procedimientos para el análisis de resultados**

Las técnicas y procedimientos para el análisis de los resultados que se aplicarán en la presente investigación serán:

Plan de Tabulación: Éste determina qué resultados de las variables se presentarán y que relaciones entre variables de estudio se necesitan analizar a fin de solucionar al problema y objetivos planteados. El proceso a seguir en nuestra investigación para la construcción del plan de tabulación será:

- Se detallarán las variables identificadas y que serán objeto de estudio.
- Se determinarán las variables que ameriten ser analizadas individualmente o se presentarán en cuadros de una variable de acuerdo con los objetivos y las hipótesis.
- Se determinarán las variables que deben cruzarse, según los objetivos y las hipótesis.

Finalmente se realizará el listado de los cuadros a presentarse. (JOSE ALVAREZ, 2014)

## **2.7 HIPÓTESIS**

### **2.7.1 Hipótesis General**

¿La implantación de un modelo de gestión en Banco Internacional Sucursal Riobamba incidirá como una ventaja competitiva ante el resto de instituciones financieras?

## 2.7.2 Hipótesis Específicas

- ¿El Modelo de Gestión incidirá como ventaja competitiva en Banco Internacional Sucursal Riobamba?
- ¿La elaboración de un modelo de gestión impactará en la fidelización de clientes del Banco Internacional Sucursal Riobamba?
- ¿La aplicación de un modelo de gestión mejorará la calidad del servicio al cliente en Banco Internacional Sucursal Riobamba?

## 2.8 Operacionalización de las Hipótesis

### 2.8.1.1 Operacionalización de las hipótesis de graduación específica

**Tabla N. 2**  
**Operacionalización de las hipótesis de graduación específica**

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Modelo de Gestión	Proceso administrativo de una entidad	Indicadores de Gestión de la administración	*Planificación *Organización *Dirección * Control	Técnica: Encuestas Instrumento: Cuestionario

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Ventaja Competitiva	Característica que tiene una <b>empresa</b> ante otras del mismo <b>mercado</b> o sector, y que le permite tener un mejor <b>desempeño</b> que aquellas empresas y, una posición más competitiva	Mercado Empresas Desempeño	*Crecimiento de cartera *Crecimiento de captaciones *% de crecimiento de clientes *Posicionamiento de mercado	Observación de campo Análisis de cifras por períodos

**Elaborado por:** El Autor

## **CAPÍTULO III**

### **3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**

#### **3.1 TEMA**

“Modelo de Gestión para el servicio post venta del Banco Internacional, Sucursal Riobamba, Provincia de Chimborazo, como ventaja competitiva, Período septiembre 2.015 – junio 2.016”

#### **3.2 PRESENTACIÓN**

Las instituciones bancarias en la actualidad, son conscientes para mantenerse en el mercado y perpetuarse en el tiempo, deberán realizar cambios radicales en su calidad de servicio, no solo para con sus clientes externos, sino a sus colaboradores, tomando en cuenta que un empleado trabaja y se empodera por dar lo mejor de sí para que el cliente vaya satisfecho en el servicio recibido.

La capacitación constante de los colaboradores será un pilar fundamental para conseguir el crecimiento de la sucursal del Banco Internacional en la ciudad de Riobamba, la infraestructura será una ventaja competitiva muy importante, generando identidad propia y originalidad, la localización geográfica en la ciudad es óptima y será el eje para el posicionamiento del sector.

La presente investigación tiene como antecedentes los documentos, informes de tesis y material bibliográfico sobre la problemática expuesta en el proyecto, con temas relacionados al mejoramiento continuo, a los modelos de gestión.

Se fundamenta en una revisión documental, a las inspecciones constantes en las áreas de trabajo de la institución bancaria, los problemas encontrados en el transcurso del estudio han generado un conocimiento basado en la experiencia, que sirvió para generar sistemas de información.



Al no generar soluciones de mejora al servicio de postventa y fortalecimiento del portafolio de productos de la sucursal Riobamba del Banco Internacional, en el futuro la permanencia de los clientes en la sucursal será infructífera.

El no disponer de un servicio óptimo de postventa se tendrá clientes insatisfechos siendo causa los servicios deficientes ofertados, la negativa de solución a los requerimientos presentados por los clientes será factor primordial para el cambio de institución.

Los clientes insatisfechos abandonarán la relación comercial y su malestar genera comentarios negativos sobre los servicios ofrecidos en los procesos de postventa convirtiéndose en publicidad negativa y pérdida en la imagen corporativa.

Estos factores determinan la reducción de cartera de clientes, forjando la disminución de participación en el mercado y en los ingresos monetarios, esto será decisivo en los resultados institucionales, por lo tanto, el servicio ofrecido debe ser óptimo y de calidad.

La evolución de las Tics ha llevado a los clientes día a día hacer más exigente al momento de hacer uso o adquirir productos o servicios bancarios.

La innovación y los modelos de negocio van construyendo nuevas prácticas empresariales que permite interactuar con el cliente, obteniendo así una exigencia por reinventarse día a día. La investigación, creatividad, pero sobre todo la visión de negocio guiará hacia dónde ir, permitiendo amalgamar aspectos esenciales de la empresa y el éxito de la misma.

Los consumidores no solo deben ser analizados como estadísticas o números sino como individuos con necesidades y en búsqueda de la satisfacción de las mismas, quienes por medio de estudios de Marketing y fidelización de clientes se pueden descubrir “verdades del consumidor”.

La búsqueda y entendimiento es el significado para comprender el consumo racional o irracional que un individuo pueda tener sobre un bien o producto el interpretar al modo

de observación o sondeo; desafiando métodos tradicionales al reinventar un método propio que permita que el cliente sea el centro del negocio y razón de ser de la empresa.

Al crear el valor se debe cuestionar si el bien o servicio es lo más importante y cumplirá con las necesidades que requieren con una oferta diferente y competitiva, considerando el tipo de relación que se establezca con el cliente ya sea a mediano o largo plazo.

Para conocer lo que pasa en la mente de los consumidores es necesario ir más allá de las declaraciones verbales que se pueden obtener con otras técnicas de investigación de mercados como lo son las entrevistas, los focus group, entre otras, ya que la información que brindan puede ser información que no es verídica y no necesariamente porque el objetivo del consumidor sea engañar si no porque tal vez su subconsciente se comporte de una forma diferente evitando que toda la información que se brinde sea veraz, el consumidor tal vez se puede ver obligado a mentir pensando en que debe seguir un estereotipo de lo que es correcto y responder de acuerdo a esto.

Uno de los aspectos más importantes que se ha identificado en la Sucursal Riobamba del Banco Internacional, es que en el front office, área de servicio al cliente o patio de operaciones, están ubicadas personas cuyas funciones son: Jefe Operativa y 2 Asistentes Operativos, quienes son los que atienden a los clientes en el día a día, y solucionan sus requerimientos, siempre con un enfoque operativo y no comercial, pues así son sus funciones y responsabilidades. Además, se debe mencionar que los clientes hacen cola para ser atendidos, sin que exista el respeto a su tiempo o a su incomodidad. Mientras tanto en el segundo piso de la Sucursal están ubicados los Asesores Comerciales y Gerencia, quienes tienen un fin de resultados comerciales.

Se identifica también que las funciones se repiten tanto por parte del personal operativo como comercial, es decir todos solucionan los requerimientos de servicios demandados por los clientes, haciendo que esto provoque un desenfoque en las responsabilidades asignadas a cada área, disminuyendo la eficiencia y la efectividad en el trabajo realizado, y al mismo tiempo restando tiempo a los asesores comerciales para que cumplan con sus objetivos de generar negocios importantes según el segmento target del Banco Internacional.

Los clientes se sienten desorientados ya que todos y al mismo tiempo nadie es responsable de solucionar algún requerimiento comercial, operativo o de servicios, sin identificarse con una persona en particular como su asesor de cuenta y perdiendo la relación comercial con el Banco.

Con los antecedentes indicados se identifican varios puntos críticos, como el poco acceso de los clientes que están en el patio de operaciones con personal del área comercial. Espacio físico y mobiliario inadecuado para la espera hasta ser atendido, desorientación para recurrir a un verdadero asesoramiento en cualquier requerimiento, desenfoque del personal en su rol y función, baja calidad de servicio y asesoramiento al cliente, dualidad de funciones, pocas herramientas para controlar y realizar seguimientos por parte del Gerente de la oficina, entre otros.

### **3.3 OBJETIVOS**

#### **3.3.1 Objetivo General.**

Establecer un modelo de gestión en el servicio post – venta de Banco Internacional Sucursal Riobamba como ventaja competitiva

#### **3.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Determinar la incidencia del modelo de gestión en el servicio post en Banco Internacional Riobamba venta como ventaja competitiva
- b) Generar estrategias de fidelización de clientes de la Sucursal Riobamba de Banco Internacional a través del modelo de gestión
- c) Aplicar el modelo de gestión en el servicio post – venta de Banco Internacional Sucursal Riobamba para mejorar la calidad de servicio al cliente

## **3.4 FUNDAMENTACIÓN**

### **3.4.1 Fundamentación Práctica**

El Modelo de Gestión, se aplicará en la Sucursal Riobamba de Banco Internacional, el mismo que será un plan piloto para las otras oficinas de la Regional Sierra Centro, como son Ambato, Latacunga y El Puyo.

El presente modelo desea darle un enfoque distinto al tradicional, en donde la mayor parte del personal realiza labores operativas, en donde los roles y funciones no son claros, por lo tanto cierto personal no tiene claro cuáles son sus actividades específicas, además de que no existe un enfoque de negocios en el front, ya que actualmente está personal operativo (asistentes operativos), en lugar de asesores de servicio que generen negocios positivos para la institución, y al mismo tiempo el personal del patio de operaciones se conviertan en asesores de servicio, y sean los llamados a retener negocios, identificar nuevas oportunidades, solucionar requerimientos de servicios varios que tienen los clientes en el día a día, etc.

### **3.4.2 Fundamentación Económica**

#### **Evolución de la Banca Ecuatoriana**

##### **Principales Cuentas**

A noviembre de 2016, el total de activos de los bancos privados aumentó en 0,5% con respecto a octubre. De igual manera, los pasivos registraron, de forma mensual, un crecimiento de 0,5%. El saldo de los activos y pasivos se ubicó en USD 34.220 millones y USD 30.780 millones, respectivamente; esto significó un crecimiento anual de 11% y 11,8%, para cada uno de ellos. El patrimonio, por su parte, generó un crecimiento mensual obteniendo un saldo de USD 3.439 millones, lo que marcó una variación mensual de 0,5%, mientras que el crecimiento anual fue de 4,6%.

Las cuentas de ingresos contabilizaron variaciones anuales de -2,2%, mientras que para las cuentas de gastos no se registró ninguna variación. Finalmente, la utilidad neta,

descontando impuestos y beneficios de ley, contabilizó USD 191 millones, frente a los USD 263 millones de noviembre de 2015.

### **Activos**

El total de activos, al cerrar noviembre de 2016, alcanzó un saldo acumulado de USD 34.220 millones, contrastando a lo obtenido en noviembre de 2015 donde el rubro alcanzó USD 30.827 millones. En términos anuales, esta cuenta creció en 11%, esta es la sexta variación positiva tras diez meses de contracción. De igual manera, mensualmente este rubro creció en 0,5%, frente a octubre. En suma, en términos anuales se registró un crecimiento por USD 3.393 millones.

### **Inversiones.**

Al cierre de noviembre, la cuenta de inversiones contabilizó un saldo de USD 4.324 millones que comparado a octubre decreció en 1,7%. En términos anuales, las inversiones crecieron en 33,6%, la quinta tasa positiva después de 15 meses consecutivos con tasas anuales negativas.

Este crecimiento significó un aumento de USD 1.087 millones en esta cuenta. En función al total de activos, las inversiones representaron el 12,6%, mientras que el año anterior fueron el 10,5%.

### **Fondos Disponibles en el Exterior**

Los fondos disponibles en el exterior del Sistema Bancario Privado del Ecuador registraron un crecimiento mensual de 6,8%. En términos anuales, se registró una variación de 6,1%, es decir, un aumento en el saldo por USD 77 millones. La participación de los fondos disponibles en el exterior respecto al total de la cuenta de activos, pasó de 4,1% a 3,9% entre noviembre de 2015 y noviembre de 2016.

## **Patrimonio**

La cuenta patrimonio del Sistema Bancario Privado a noviembre de 2016 tuvo un saldo acumulado de USD 3.439 millones. Así, la variación mensual fue 0,5% con respecto a octubre. De igual manera, en términos anuales, el patrimonio registró un incremento de 4,6%, lo que implicó un crecimiento anual en el saldo de USD 152 millones que significa mayor solvencia para la Banca.

## **Patrimonio Técnico**

El Patrimonio Técnico Constituido al cierre de octubre de 2016, contabilizó un valor total de USD 3.305 millones, lo que significó un crecimiento anual de 4,8%, esto de acuerdo a la última información publicada en la SBS.

El Patrimonio Técnico Primario, por su parte, alcanzó un saldo de USD 3.041 millones que significó un incremento anual de 7,6%. Por otro lado, el Patrimonio Técnico Secundario sumó USD 559 millones, lo que representó una contracción de 6,5% en relación a octubre de 2015.

## **Depósitos y Créditos**

El saldo total de la cartera bruta se ubicó en USD 19.659 millones al cierre de noviembre de 2016, esta cifra representó un crecimiento mensual de 1,6%. En términos anuales, la cartera bruta creció en 3,1%. Al mismo tiempo, los depósitos totales crecieron en 1% en relación a octubre y su saldo cerró a noviembre de 2016 en USD 25.439 millones, es decir un crecimiento de 14,2% con respecto al mismo mes del año anterior. Anualmente, los depósitos monetarios de ahorro y plazo crecieron en 18,2%, 9,1% y 14,5%, respectivamente.

## **Depósitos**

El saldo de las captaciones bancarias cerró en noviembre de 2016 en USD 25.439 millones, lo que significó un crecimiento mensual de 1% y anual de 14,2%. Los

porcentajes presentados significaron un aumento de USD 3.165 millones anualmente y USD 240 millones mensualmente.

Para el cierre de noviembre de 2016, el saldo de las captaciones a plazo se ubicó en USD 8.459 millones constituyendo 33% del total de depósitos. Por otra parte, los depósitos monetarios que contabilizaron USD 9.543 millones a noviembre 2016, representaron el 38% del total de los depósitos. Los depósitos de ahorro, acumularon USD 7.437 millones a noviembre 2016 y representaron el 29% de las captaciones.

### **Depósitos Monetarios**

El saldo de las cuentas corrientes creció 3,3% con respecto a octubre. De esta manera, el saldo de las captaciones monetarias se ubicó en USD 9.543 millones. Anualmente, los depósitos monetarios aumentaron en 18,2% equivalente a USD 1.472 millones. En el año anterior, en el transcurso de enero a noviembre del año 2015, los depósitos monetarios registraron una reducción anual acumulada de USD 1.911 millones mientras que para el mismo lapso del presente año se registró un crecimiento anual acumulado de USD 1.525 millones.

### **Depósitos de Ahorro**

Al cierre de noviembre de 2016, los depósitos de ahorro crecieron de manera mensual en 1%, este porcentaje significó un aumento en las captaciones destinadas al ahorro por USD 72 millones. De esta manera, el saldo acumulado, al cierre de noviembre, alcanzó los USD 7.437 millones que resulta en una variación anual de 9,1% en comparación a la registrada para noviembre 2015 de -9,2%.

### **Depósitos a Plazo**

Los depósitos bancarios a plazo, al cierre del penúltimo mes del año, decrecieron mensualmente en 1,6%. De esta manera, el saldo acumulado, al cierre de noviembre, contabilizó USD 8.459 millones, equivalente a un crecimiento anual de 14,5%; hace un año, en noviembre de 2015, los depósitos a plazo registraron una reducción anual de 6,2%. En términos anuales, las captaciones a plazo aumentaron su saldo en USD 1.072

millones. Para el lapso de enero a noviembre de 2015, los depósitos a plazo registraron una reducción anual acumulada de USD 473 millones mientras que para el mismo lapso del presente año se registró un crecimiento anual acumulado de USD 1.057 millones.

### **Destino del Crédito**

Al cierre de noviembre, el saldo de la cuenta cartera de créditos otorgado por la Banca Privada alcanzó un valor de USD 19.659 millones. Del total de créditos otorgado por la Banca Privada, USD 12.874 millones fueron destinados al crédito a la producción, el crédito destinado a sectores productivos, vivienda y microempresa se ubica en 65% del total. Por otro lado, el crédito cuyo destino fue consumo y educación fue de 35% del total que equivale a un saldo de USD 6.785 millones.

### **Cartera Bruta**

Al cierre de noviembre, la cartera bruta registró un saldo de USD 19.659 millones equivalente a un crecimiento mensual de 1,6%. De manera anual, la cartera bruta creció en 3,1%, lo que significó USD 305 millones más en créditos. Así, la tendencia de la cartera tras once meses de decrecimiento anual se detiene en octubre de 2016 y crece a partir de este mes. (Prado, 2016)

Con el Modelo de Atención propuesto Banco Internacional seguirá brindando servicios a la colectividad de la ciudad de Riobamba y la provincia de Chimborazo con un enfoque diferente, más personalizado, con ejecutivos y asesores que identifiquen las necesidades de los clientes, y coloquen productos o servicios adecuados a los mismos, manteniendo y generando relaciones comerciales con los clientes actuales y nuevos, por lo tanto generarán mayores ingresos para la institución a través de la colocación y venta de los productos indicados.

Inicialmente el nuevo personal ubicado en el front office tendrá la meta de 20 clientes nuevos al mes, la colocación de tarjetas de crédito y la venta de 12 seguros de vida, con lo cual se generará aporte y réditos económicos para el Banco.



### 3.5 CONTENIDO

En el presente modelo se han establecido los siguientes parámetros:

- Normativa Legal
- Estructura de la Organización
- Estrategias
  - a) Para un mejor posicionamiento de mercado.
  - b) Para lograr fidelidad y satisfacción de los clientes.
  - c) Para fortalecer el crecimiento sostenido del Banco.

#### Políticas:

- a) Políticas de servicio al cliente
- b) Políticas de Roles y Funciones del personal comercial y operativo
- c) Protocolos de servicios
- d) Reportes y seguimiento

**Tabla N. 3**  
**OPERATIVIDAD DEL MODELO.**

Actividad	MES 1	MES 2	MES 3
1) Constituirse en un Banco referente, para aprovechar todos los beneficios.			
2) Capacitar al personal en el proceso para obtener los resultados esperados.			
3) Diseñar el modelo y ejecutar el proceso del nuevo modelo.			

**Autor:** Ronald Freire

## **CAPÍTULO IV**

### **4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

##### **4.1.1 Análisis del contexto legal, administrativo y organizacional**

###### **4.1.1.1 Contexto Legal**

La Constitución de la República del Ecuador vigente reconoce la participación de instituciones financieras, el Código Orgánico Monetario y Financiero de igual manera, permite y regula el funcionamiento de instituciones financieras bancarias, como es en éste caso el Banco Internacional.

(Asamblea, 2014) Según el Art. 162 del COMF (Código Orgánico Monetario Financiero), el Sector financiero privado está compuesto por las siguientes instituciones:

1. Bancos múltiples, y bancos especializados:
  - a. (Asamblea, 2014) Banco múltiple es la entidad financiera que tiene operaciones autorizadas en dos o más segmentos de crédito; y,
  - b. (Asamblea, 2014) Banco especializado es la entidad financiera que tiene operaciones autorizadas en un segmento de crédito y que en los demás segmentos sus operaciones no superen los umbrales determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
2. (Asamblea, 2014) De servicios financieros: almacenes generales de depósito, casas de cambio y corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas; y,
3. (Asamblea, 2014) De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Bancos en el ámbito de su competencia.

En éste caso Banco Internacional del Ecuador está dentro del segmento de bancos Múltiples, ya que tiene la autorización para otorgar todos los tipos de crédito según los segmentos establecidos en la Ley.

El Art. 251 del mismo Código, en cuanto a la atención al cliente dice: las instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano contarán con sistemas de atención al cliente en función de los servicios y operaciones que presten, que aporten a la solución de las controversias generadas con sus usuarios financieros.

Las controversias o reclamos no resueltos ante la institución financiera podrán ser presentados ante el organismo de control que corresponda, sin perjuicio de las acciones

(Asamblea, 2014) Según el PARÁGRAFO V.- DERECHO A OBTENER SERVICIOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS DE CALIDAD ARTÍCULO. El Usuario tendrá:

12.- Derecho a recibir servicios y productos financieros de calidad en las siguientes condiciones:

12.1 Recibir servicios y productos financieros de forma oportuna, eficaz, eficiente y buen trato;

12.2 Negar y no pagar los productos que no hayan sido solicitados expresamente por el usuario del sistema financiero, salvo que los hayan utilizado;

12.3 Negar y no pagar tarifas por servicios que no han sido expresamente solicitados por dicho usuario financiero;

12.4 Obtener oportunamente de las entidades financieras, los documentos que respalden la contratación, negociación y generación de contratos; y la ejecución directa de dichos servicios financieros;

12.5 Exigir un trato anti discriminatorio, transparente y adecuado de las entidades financieras, considerando la dignidad personal del usuario, el respeto de sus derechos, y que evite vulnerar su intimidad y descanso; y,

12.6 Pagar anticipadamente las obligaciones contraídas sin que se le exija el pago de comisiones, intereses no devengados, penalización y/o sanción alguna para el usuario que pudieren presentarse.

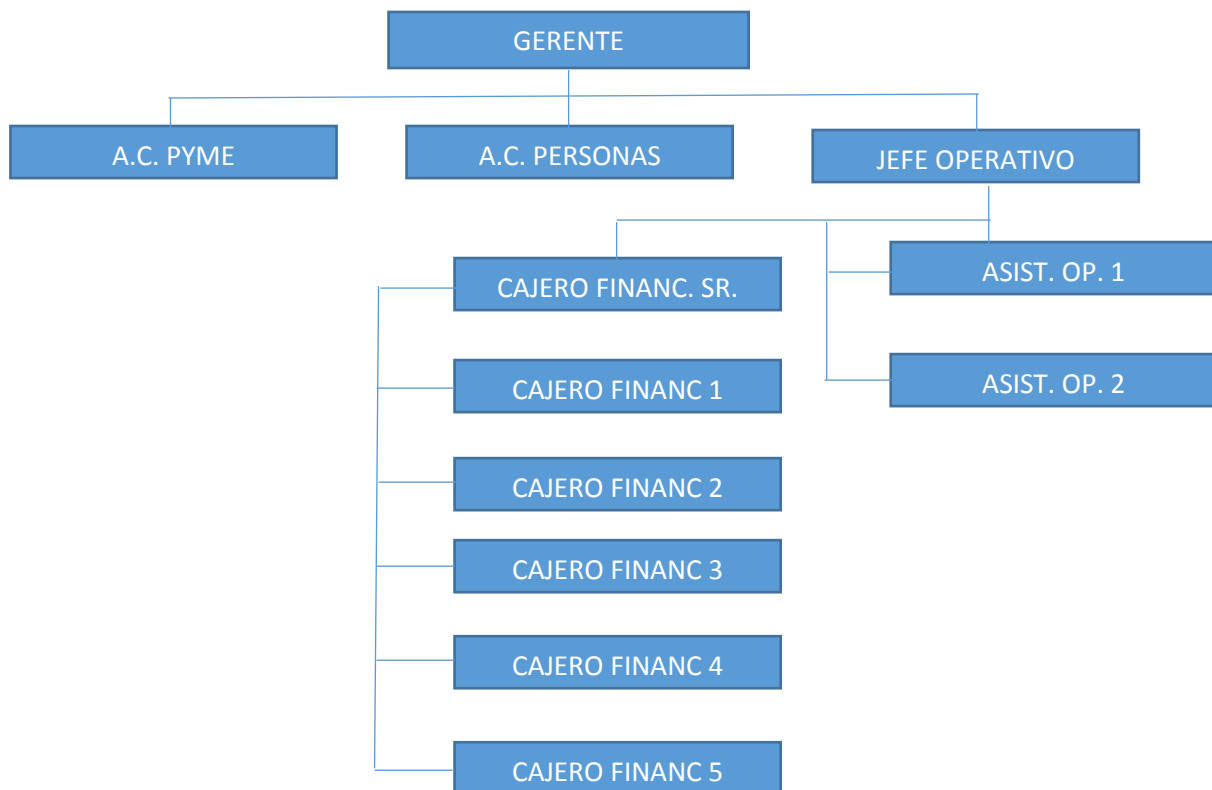
#### 4.1.1.2 Contexto Organizacional

La estructura organizacional de Banco Internacional Riobamba con el modelo anterior es la siguiente:

1. Gerente
2. Asesor Comercial Pyme
3. Asesor comercial Personas
4. Jefe Operativo
5. Asistente Operativo 1
6. Asistente Operativo 2
7. Cajero Financiero Senior
8. Cajero Financiero 1
9. Cajero Financiero 2
10. Cajero Financiero 3
11. Cajero Financiero 4
12. Cajero Financiero 5

**Gráfico N. 1**

**Organigrama Banco Internacional Riobamba**



Como se puede observar, la estructura anterior de la Sucursal exige que la fuerza y obligación comercial recaen en el Gerente y sus 2 Asesores comerciales, ya que la Jefe Operativa y sus niveles jerárquicos inferiores, desde el nombre del puesto, son operativos. Es importante mencionar en éste punto que toda el área operativa, a excepción de la Jefe Operativa, no tienen nivel de educación superior, sólo secundaria, lo cual analizaremos más adelante

#### **4.1.1.3 Historia de Banco Internacional**

Banco Internacional se creó el 29 de mayo de 1.973, con un capital inicial de \$. 30'000.000. la oficina Madre inició sus operaciones con alrededor de 20 empleados en Quito, en la Av. Santa Prisca y Manuel Larrea.

Inicia la primera agencia en Quito en el año de 1.974, ubicada en la calle Benalcázar y Sucre, cerca de la plaza San Francisco.

Con el afán de cubrir todas las regiones del país en el año de 1.980 se apertura la primera Sucursal del país en la ciudad de Riobamba, ubicada inicialmente por el sector del Mercado La Condamine, para poco tiempo después trasladarse a su edificio propio en la calle 10 de Agosto y García Moreno esquina (Edificio Costales), en el año de 1.981, mismo año en que se convierte en el primer banco en incorporarse a la red mundial Swift.

Banco Internacional se consagra en el primer Banco en tener presencia en el Oriente Ecuatoriano, dando soporte a la actividad agrícola, ganadera, industrial y petrolera, por el año de 1.984.

En el año 2006 Banco Internacional se ubica en el lugar más destacado del sistema financiero nacional, logrando obtener una calificación de riesgo de "AAA" (-), máximo rating otorgado a una institución financiera en esos años.

Hoy en día Banco Internacional tiene presencia con más de 500.000 clientes, de los cuales son atendidos en los 89 puntos a nivel nacional (Sucursales y Agencias), más de

380 cajeros automáticos, teniendo así gran presencia a nivel nacional, y considerado como uno de los 5 bancos más grandes del Ecuador.

#### **4.1.2 Análisis Situacional**

Dentro del análisis externo tomaremos en cuenta los siguientes factores:

##### **a. Factores Económicos**

La economía ecuatoriana en los últimos tiempos ha experimentado una relativa estabilidad, esto hasta inicios del año 2015, debido principalmente a la estabilidad de los precios del petróleo, alto endeudamiento y una economía altamente dependiente del Gobierno Central. A partir del segundo semestre del 2015 la economía ecuatoriana empieza a sentir las consecuencias de la caída del precio del petróleo en los mercados internacionales, dando una reducción de la liquidez en la economía, la contracción de los depósitos, el incremento de las tasas de morosidad en los créditos, en especial de consumo, micro crédito y tarjeta de crédito, y por lo tanto las instituciones financieras se convierten en más selectivas a la hora de colocar fondos, y al mismo tiempo las empresas y las personas más cuidadosas al momento de decidir si es momento adecuado en endeudarse o no.

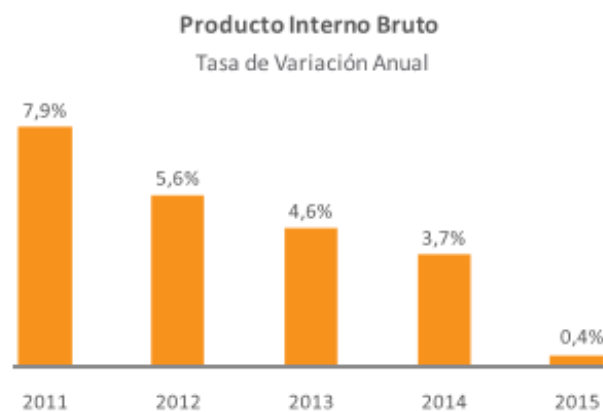
Los sectores de la economía que más crecieron hasta el 2014 son, los servicios de intermediación financiera, pero a partir del 2015 existe una leve ausencia de crecimiento.

Banco Internacional ha experimentado también un crecimiento de la cantidad y volumen de sus operaciones financieras tanto en colocación como captaciones. Los clientes de la institución especialmente en el centro del país se caracterizan por ser personas emprendedoras y generadoras de empleo pues a más de trabajar los titulares con sus familias también tienen uno o más empleados a quienes y con la legislación actual que obliga a cumplir con todos los beneficios sociales, los ayudan también a convertirse en sujetos de crédito pues ahora solicitan ellos también créditos sean para consumo, microcréditos, vivienda, dentro de la misma institución.

## b. Sector Real

Durante el año 2015, la economía ecuatoriana alcanzó un nivel de producción equivalente a USD 99.068 millones en términos corrientes, lo que significó un crecimiento del PIB real en el orden del 0,4% anual, 3,3 puntos porcentuales menos que en 2014 (3,7%), influenciado de manera importante por factores externos como: la importante caída en el precio del petróleo, la baja de los precios de los productos exportables y la apreciación del tipo de cambio.

**Gráfico. 2**

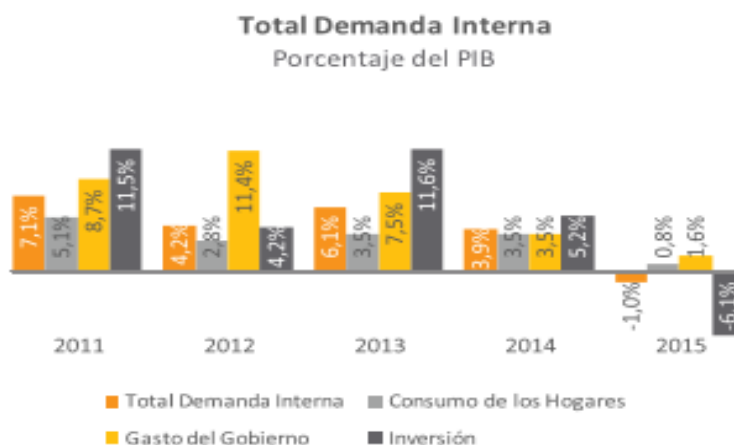


Fuente: Banco Central del Ecuador

**Elaborado por: BCE**

La demanda interna mostró señales de deterioro con una variación negativa del 1% anual, explicado principalmente por la disminución de 6,1% en la Inversión, a pesar de que el consumo de los hogares y el gasto del gobierno mostraron tasas de crecimiento positivas: 0,8% y 1,6%, respectivamente

**Gráfico. 3**

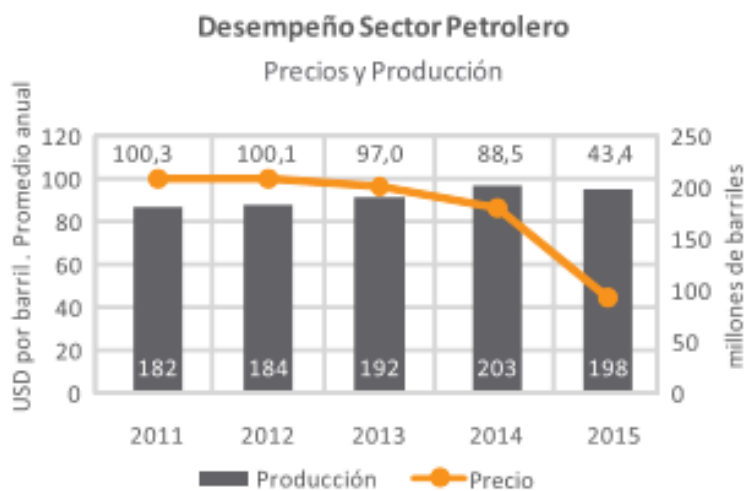


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: BCE

En el año 2015 la producción de petróleo fue de 198 millones de barriles, lo que representó una merma de 2,4% en comparación al año 2014. Éste sector estuvo marcado por la caída en el precio internacional del barril (Crudo Oriente) desde USD 88,5 promedio en 2014 a USD 43,4 promedio en 2015.

**Gráfico 4**



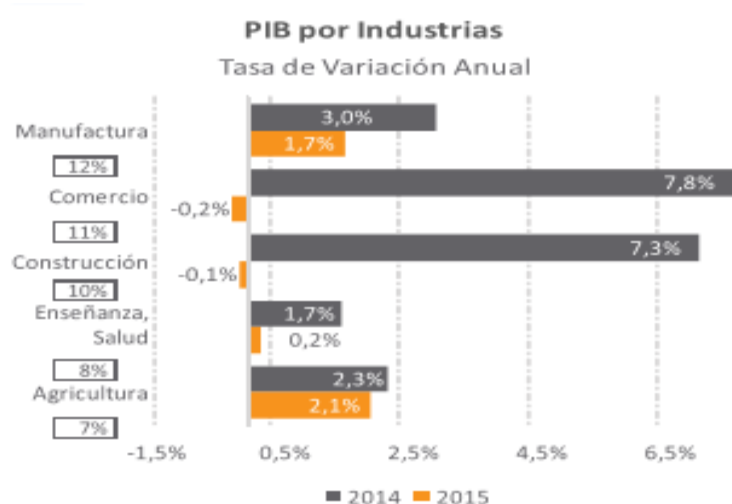
Fuente: Banco Central del Ecuador, Bloomberg

Elaborado por: BCE

En el ámbito no petrolero, la Industria Manufacturera se ubicó como el sector más importante de la economía en 2015, con una participación del 12% del PIB, seguido de Comercio (11%) y Construcción (10%). Al respecto, es importante destacar la significativa disminución del desempeño de estos dos últimos sectores al registrar tasas de variación negativas durante el año 2015.



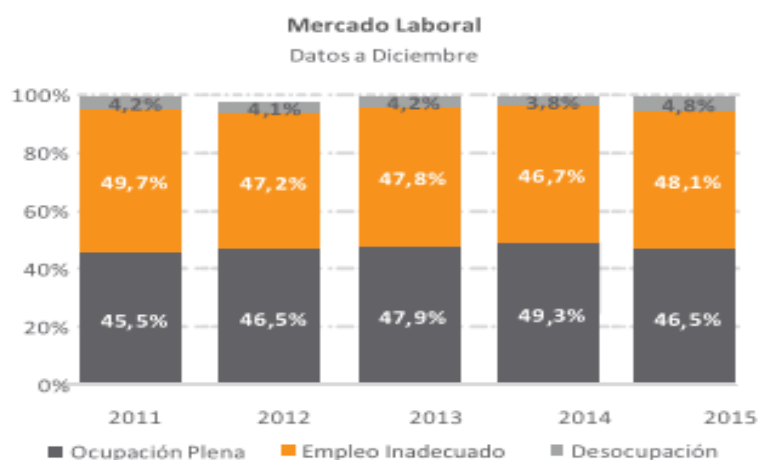
**Gráfico. 5**



Fuente: Banco Central del Ecuador

El mercado laboral mostró un deterioro relativo. La tasa de desempleo se ubicó en el 4,8% de la población económicamente activa (PEA), incrementándose 1 punto porcentual con respecto al registro de 2014, en tanto que el nivel de empleo inadecuado aumentó 1,4 puntos hasta alcanzar el 48,1%.

**Gráfico. 6**

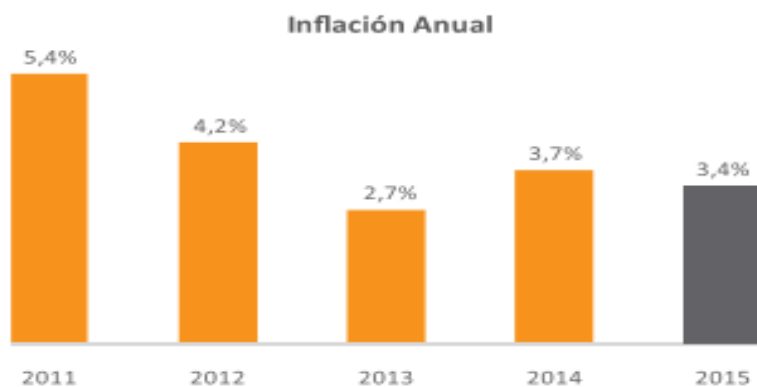


Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos - INEC

Elaborado por: BCE

Por otra parte, en el año 2015, la inflación se ubicó en 3,4% anual, sin mayores variaciones con respecto a 2014, esto a pesar del efecto producido por las medidas arancelarias y los cupos de importación adoptados por el gobierno sobre los bienes importados. A nivel de industria, los sectores de bebidas alcohólicas y transporte fueron los que registraron un mayor incremento de sus precios: 11,5% y 5,9%, respectivamente.

**Gráfico. 7**



**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos - INEC

**Elaborado por:** BCE

## **Sector Externo**

El desempeño del comercio exterior se vio influenciado por la dinámica de los principales socios comerciales del país: Estados Unidos, Europa y China, cuyas economías crecieron en 2015 a tasas de 2,5%, 1,5% y 6,9% respectivamente, dentro de un panorama, como se mencionó anteriormente, marcado por la tendencia a la baja en el precio de las materias primas y la pérdida de competitividad del sector exportador ecuatoriano ante el fortalecimiento del dólar.

En 2015, las exportaciones del país ascendieron a USD 18.366 millones. De éstas, el 36% correspondió a petróleo y el 64% a otros productos, principalmente primarios.

Las exportaciones petroleras se redujeron en USD 6.605 millones (-49,7 %) con respecto al año 2014 por efectos de precio, alcanzando la cifra de USD 6.698 millones. De otra parte, las exportaciones no petroleras sumaron USD 11.668 millones, es decir 6% menos que el año 2014. Los productos más representativos dentro de la oferta exportable fueron: Banano 24%, Camarón 20%, Atún 9% y Flores 7%, siendo el Atún el producto con mayor reducción en sus ventas anuales (-22%).

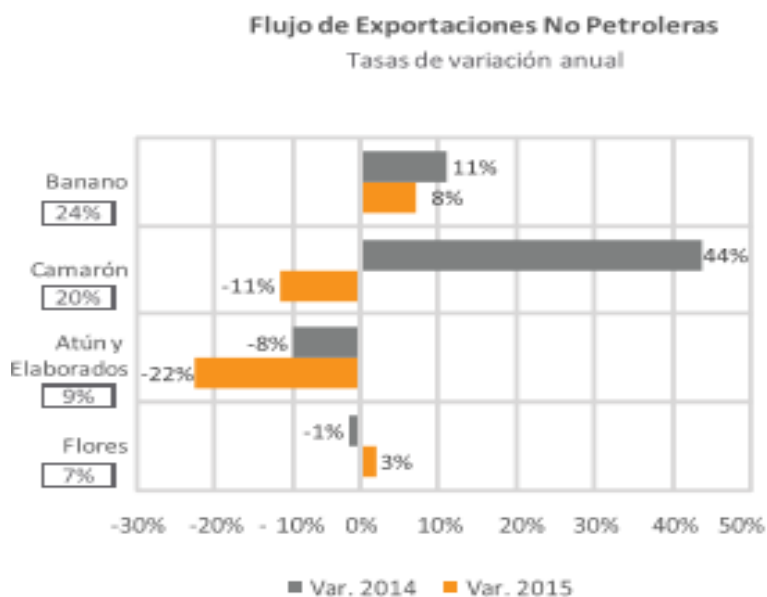
**Gráfico. 8**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: BCE

**Gráfico. 9**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: BCE

Las importaciones del país durante el año 2015 registraron una disminución del 23% llegando a USD 20.458 millones, que representa el 21% del PIB. De este rubro, las importaciones petroleras sumaron USD 3.945 millones, con una variación negativa de 39% anual. De su lado, las importaciones no petroleras disminuyeron en 18% en similar período, hasta alcanzar los USD 16.513 millones, como consecuencia de las restricciones impuestas al sector de importadores a inicios de año y la merma de la liquidez local.

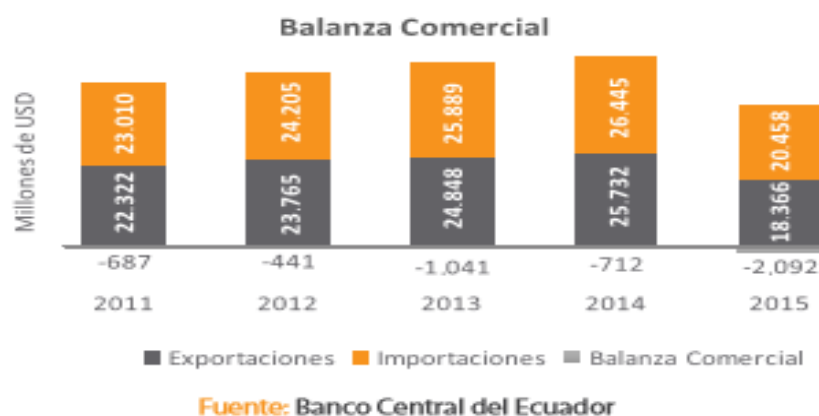
**Gráfico. 10**



**Elaborado por: BCE**

En el contexto descrito, la balanza comercial registró un saldo negativo de USD 2.092 millones, tres veces mayor al déficit registrado en 2014, que fue de USD 712 millones.

**Gráfico. 11**



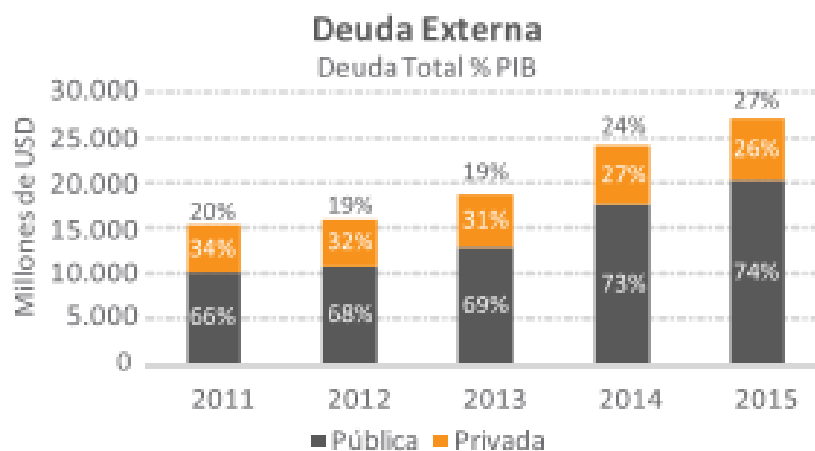
**Elaborado por: BCE**

Durante el año 2015, el flujo de remesas ingresadas al país fue de USD 2.348 millones (2,4% del PIB), observando una disminución del 4,6% con respecto a 2014, en tanto que las remesas enviadas por el país al exterior sumaron USD 268 millones, 45% superiores a las registradas el año anterior

La Inversión Extranjera Directa fue de USD 721 millones en 2015, representando apenas el 0,7% del PIB.

Finalmente, durante el año, la deuda externa total se incrementó en USD 3.079 millones (13%), llegando a USD 27.192 millones (27% del PIB). La deuda externa pública representó el 74% de dicho total.

**Gráfico. 12**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por BCE**

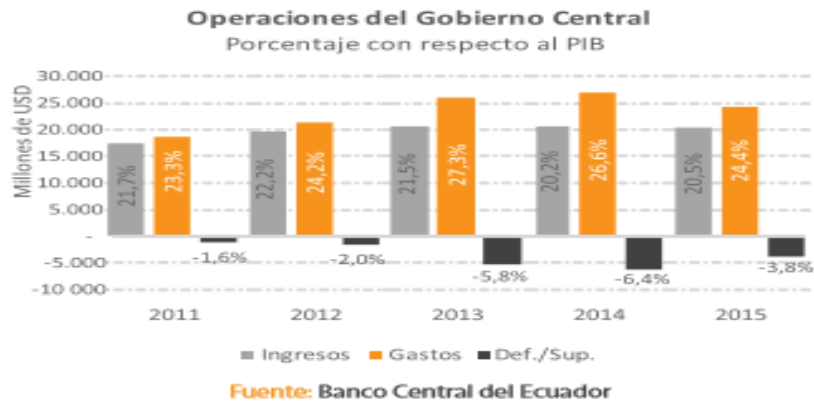
## Sector Fiscal

Los ingresos totales del Gobierno Central ascendieron a USD 20.344 millones (21% del PIB), con un decrecimiento de 0,2% con respecto a 2014. Los ingresos para el Estado Ecuatoriano por venta de petróleo disminuyeron en 40% en el año y alcanzaron la cifra de USD 2.264 millones (apenas 11% del total de ingresos). En contraste, la recaudación de impuestos fue de USD 15.588 millones, incrementándose el 8% respecto al año previo y representando el 77% del total de ingresos del fisco. Es importante indicar que, durante el ejercicio fiscal 2015, el Gobierno decretó una amnistía tributaria que tuvo como resultado la recaudación extraordinaria de USD 972 millones.

Como contrapartida, los gastos totales del gobierno central sumaron USD 24.149 millones (24% del PIB), con una disminución del 10%. El gasto corriente, que representa el 60% del total, disminuyó respecto al 2014 en un 3%, en tanto que el gasto de capital se redujo en un 18%.

En consecuencia de lo anterior, el déficit fiscal observado a final de año fue de USD 3.805 millones, equivalente al 3,8% del PIB

**Gráfico 13.**



Elaborado por: BCE

### Sector Monetario Y Financiero

La Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) se ubicó al cierre del ejercicio 2015 en USD 2.496 millones, USD 1.453 millones menos que el registrado al cierre del ejercicio 2014.

**Gráfico. 14**



Elaborado por; BCE

Las captaciones de los bancos contabilizaron en diciembre 2015 un saldo de USD 24.083 millones (24% del PIB), con una tasa de variación negativa del 11,4% anual, influenciada por las condiciones desfavorables en el sector externo y la disminución del gasto público, además de la mayor preferencia de los agentes económicos por dinero en efectivo (especies monetarias en circulación).

**Gráfico. 15**

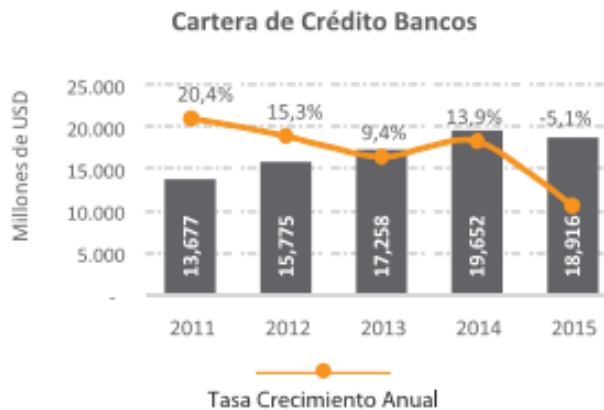


Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: BCE

Esta disminución en las captaciones, sumada a la caída de la demanda interna y a una mayor percepción de riesgo sobre el sector real, ocasionó que la cartera de crédito decrezca un 5,1% para ubicarse en USD 18.916 millones (19% del PIB). De esta cifra, la cartera comercial mantuvo el mayor peso dentro del portafolio total con el 47%, seguido de la cartera de Consumo con el 36%.

**Gráfico. 16**

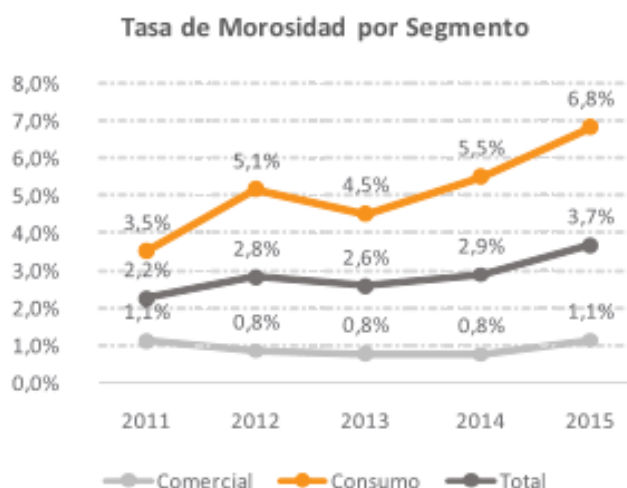


Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: BCE

La tasa de morosidad de la cartera crediticia vencida del sistema se ubicó en 3,7%, mayor en 0,8 puntos porcentuales a la registrada en el 2014 (2,9%). El segmento comercial mostró una tasa de morosidad de 1,1% y el de consumo de 6,8%

**Gráfico. 17**



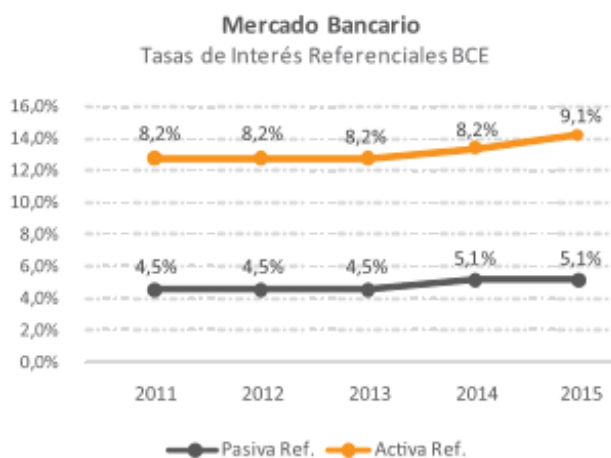
Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: BCE

Las tasas referenciales del mercado también sufrieron variaciones durante el año materia de este informe. Es así que la tasa activa referencial se ubicó en 9,1% a diciembre de 2015 con un ligero incremento de 0,9 puntos porcentuales por encima del año 2014, debido principalmente a la menor oferta crediticia y al aumento dictado por el Gobierno a finales de año en la tasa de interés de Consumo.

La tasa pasiva referencial se mantuvo en los mismos niveles del año 2014, esto es 5,1%.

**Gráfico. 18**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: BCE



## BANCO INTERNACIONAL EN EL AÑO 2015

### ESTADOS FINANCIEROS

#### Balance

A diciembre de 2015, el saldo de los activos totales de Banco Internacional S.A. fue de USD 2.559 millones, mostrando una disminución de 4,4% respecto al 2014. La cartera de créditos alcanzó los USD 1.632 millones a diciembre 2015, experimentando un crecimiento de 2,9% frente al año anterior.

**Gráfico. 19**



Elaborado por: BISA

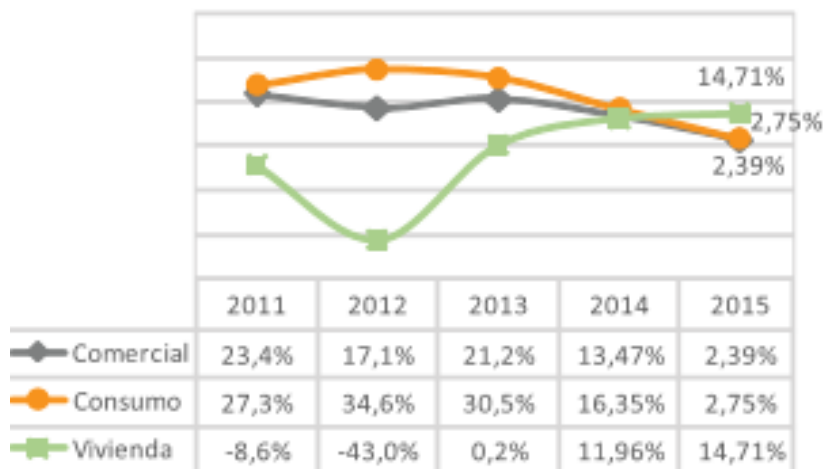
**Gráfico. 20**



Elaborado por: BISA

La cartera de crédito comercial del Banco, principal segmento de negocio, creció en 2,39%, mientras que las carteras de consumo y vivienda se incrementaron 2,75% y 14,71% respectivamente.

**Gráfico. 21**  
**Crecimientos Cartera**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos

**Elaborado por:** BISA

La morosidad cerró con una tasa de 1,65% que implica un incremento de 0,28 puntos porcentuales respecto al año anterior, no obstante muy por debajo del ratio promedio del sistema de bancos que fue del 3,66%.

Considerando el crecimiento de cartera, el índice de intermediación, que se obtiene de la división entre la cartera bruta y los depósitos, se situó en 78,99% al cierre del ejercicio 2015: 9 puntos porcentuales más que el año previo.

El saldo de las operaciones contingentes de Banco Internacional fue de USD 598 millones con un crecimiento interanual de 18,47%, como consecuencia del liderazgo que la institución mantiene en el negocio de Comercio Exterior.

**Gráfico. 22**

**Contingentes**



Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: BISA

Las obligaciones (depósitos) con el público, que representan el 92,61% del total de los pasivos y que son la principal fuente de financiamiento de la institución, se ubicaron en USD 2.136 millones con un decrecimiento de 9,22% frente al cierre del ejercicio 2014. Al respecto, los depósitos a plazo se redujeron 12,77%, los depósitos monetarios 8,36% y los depósitos de ahorro 4,4%.

**Gráfico. 23**

**Obligaciones con el Público**



Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: BISA

Con el objetivo de diversificar las fuentes de fondeo de largo plazo y proteger la liquidez institucional, se gestionaron líneas de crédito con organismos multilaterales e instituciones financieras del exterior. Dada la trayectoria y solidez del Banco, así como las buenas relaciones que mantiene con dichos organismos, la Corporación Andina de Fomento (CAF), Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés), Corporación Interamericana de Inversiones (IIC por sus siglas en inglés y miembro del grupo BID), Banco Latinoamericano de Comercio Exterior S.A (Bladex) y el Banco de Comercio Exterior de Colombia (Bancoldex), desembolsaron en su conjunto, alrededor de USD 80 millones en préstamos a la institución

**Gráfico. 24**  
**RELACIONADOS CON BANCO INTERNACIONAL**



**Fuente: BISA**  
**Elaborado por: BISA**

En cuanto a la solvencia de la Institución, el patrimonio del Banco se incrementó en un 9,70% alcanzando la cifra de USD 253 millones, incluida la utilidad del periodo. El capital pagado también registra un crecimiento, pasando de USD 140 a USD 145 millones.

**Gráfico. 25**



Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: BISA

El indicador de patrimonio técnico del Banco Internacional, calculado a partir de la relación entre el Patrimonio Técnico Constituido y los Activos y Contingentes ponderados por riesgo, pasó de un 11,73% en el año 2014 a un 13,13% al cierre del ejercicio 2015.

**Gráfico. 26**



Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: BISA

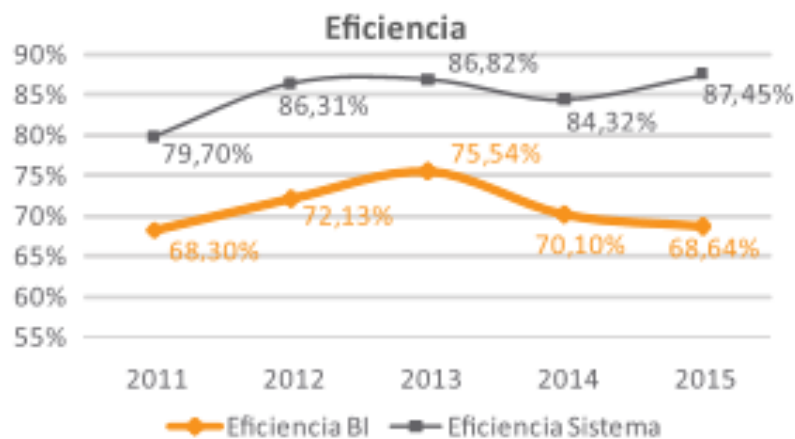
## Estado de Resultados

En cuanto al estado de resultados, el margen bruto financiero, que incluye intereses netos, comisiones e ingresos por servicios, alcanzó los USD 175 millones, 14,77% más que el año anterior.

La dotación de provisiones anuales para activos de riesgo alcanzó los USD 36 millones, lo que implica un crecimiento de 30,49% respecto al año anterior. En este año, conforme con la normativa vigente, se constituyeron USD 8 millones de provisión facultativa a fin de incrementar los niveles de cobertura ante posibles eventos de pérdida crediticia. Esta cobertura, que alcanza el 299% de la cartera en dificultades, ubica al Banco con el mejor indicador frente a las principales entidades bancarias del país.

Es importante destacar la positiva evolución del Margen Financiero, el cual, descontando provisiones, tuvo un crecimiento del 10,47%, mientras que los gastos operacionales crecieron un 8,17% como consecuencia de la prudente administración del gasto. Resultado de esto, el ratio de eficiencia de la Institución, calculado por la Superintendencia de Bancos como la división entre los gastos operativos y el margen financiero descontado provisiones, mejora en 1,46 puntos porcentuales para ubicarse en 68,64%, sensiblemente mejor que el promedio del sistema que es del 87,45%.

**Gráfico. 27**



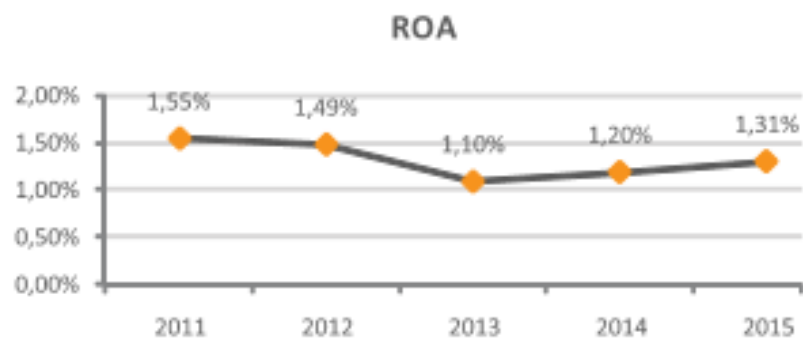
Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: BISA

La utilidad antes de impuestos siguió mostrando una tendencia positiva, al ubicarse en USD 47,13 millones (1,01% mayor que la utilidad a diciembre 2014), debido principalmente al rendimiento en la colocación de cartera, diversificación de ingresos y al manejo eficiente de los costos operativos de la Institución.

Fruto de esta gestión, la rentabilidad sobre el Activo (ROA) fue de 1,31% y la rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) se ubica en 14,11%, 5,15 puntos porcentuales mayor al promedio del sistema que es de 8,96%, con lo cual seguimos demostrando nuestra posición de liderazgo en la generación de valor a nuestros accionistas.

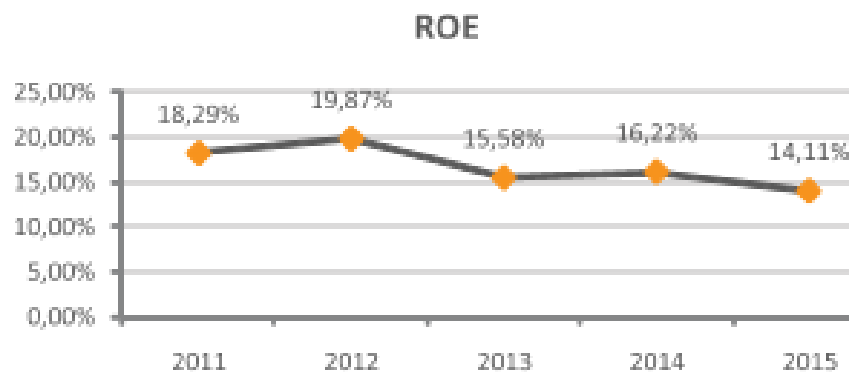
**Gráfico. 28**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos

**Elaborado por:** BISA

**Gráfico. 29**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos

**Elaborado por:** BISA

#### **4.1.3 Factores Políticos y Legales**

Se conoce que la estructura económica es la base para la delimitación de las superestructuras políticas y legales en un estado y, debemos tener en cuenta que a finales del año 2016 inicia el panorama político que se definirá en el año 2017, con las elecciones de Presidente, Vicepresidente y Asambleístas.

Muchas de las medidas dictadas a pesar de no ser muy aceptadas por las grandes empresas, pues para ellas significa mucha erogación monetaria en el sector informal del comercio o industria del país han ayudado al crecimiento sobre todo de la recaudación fiscal, pues al controlar el pago de los impuestos sean estos de IVA, o de Renta ha hecho que el gobierno recaude enormes cantidades de dinero que anteriormente era imposible pensar siquiera en este rubro como base de la economía ecuatoriana, mismo que ha sido destinado en su mayoría a gasto corriente. Otra de las medidas como es la obligación a asegurar a los empleados mejoró sustancialmente la calidad de vida de muchos de ellos, que anteriormente no tenían este beneficio y hoy pueden considerarse sujetos de crédito por las instituciones financieras.

#### **4.1.4 Factores Sociales y Culturales**

La población en general en los últimos meses ha cambiado sus patrones de consumo, en especial en el sentido de endeudamiento de créditos de consumo, ahorro en instituciones financieras, límite de gastos, etc. Debido a la inseguridad que ha sentido en el ámbito político. Esto influye en las instituciones financieras, ya que se reduce la demanda del crédito, entre otras cosas.

#### **4.1.5 Factores Externos Tecnológicos.**

Telecomunicaciones

Las telecomunicaciones se refieren a la infraestructura destinada a proporcionar servicios de comunicaciones y transferencias de datos. En Ecuador existen tres



compañías que proporcionan servicios de comunicación, Claro, Movistar y la CNT, (Corporación Nacional de Telecomunicaciones).

Accesibilidad a Internet.

Es la capacidad que tiene el usuario para acceder a internet. En los últimos años la accesibilidad a internet se ha visto incrementada, beneficiando a la población y reduciendo costos en relación a la publicidad y comunicación.

## 4.2 Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y de generación de nuevos y mejores proyectos.

### FODA BANCO INTERNACIONAL RIOBAMBA

**TABLA No. 4 FODA**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nichos de mercado, no cubiertos. Creciente mercado empresarial.</li> <li>✓ Alianzas estratégicas con entidades.</li> <li>✓ Publicidad masiva</li> <li>✓ Demanda del mercado de productos y servicios financieros</li> <li>✓ La libre Competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Afluencia de Instituciones financieras.</li> <li>✓ Competencia agresiva con, rifas, regalos.</li> <li>✓ Crecimiento del Indicador de pobreza por necesidades básicas insatisfechas, urbano el 23.87%, rural 87.28%</li> <li>✓ Nueva Normativa, CMF, resoluciones del comité COMEX</li> <li>✓ Inseguridad de la colectividad con el actual gobierno</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Institución Financiera N. 1 en calidad de indicadores financieros</li> <li>✓ Diversidad de productos y servicios.</li> <li>✓ Un sistema informático actualizado.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Tasas en activos competitivas.</li> <li>✓ Confianza de los clientes.</li> <li>✓ Servicios no Financieros.</li> <li>✓ Banco experto en Comex y Empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de personal capacitado.</li> <li>✓ Tasas de interés en pasivos menores al mercado.</li> <li>✓ Carga operativa a los asesores.</li> <li>✓ Dualidad de funciones empleados</li> <li>✓ Rotación de personal.</li> </ul>

**Fuente:** Banco Internacional

**Elaborado por:** Ronald Freire

Podemos realizar un análisis del cuadro FODA anterior de Banco Internacional Sucursal Riobamba mencionando que las amenazas exigen un sistema financiero sólido, eficiente, con calidad de servicio y que brinde productos y servicios financieros con excelencia. Asimismo, las debilidades demuestran personal no capacitado, carga operativa y dualidad de funciones, y rotación de personal.

En cambio, en las oportunidades y fortalezas observamos que existe un mercado potencial que puede ser aún explotado, que Banco Internacional posee los mejores indicadores financieros y por lo tanto es el mejor entre los bancos grandes (Revista Ekos 2016), también que sus clientes confían en la institución por la tradición, respaldo del grupo IF (Ignacio Fierro) a nivel internacional, tradición, etc. Además de poseer productos y servicios de calidad.

Por lo antes mencionado se destaca la necesidad de cambiar el modelo, mismo que lo determinaremos más adelante.

#### **4.3 Análisis de las encuestas realizadas a los clientes de Banco Internacional Riobamba**

Se determinó que el tamaño de la muestra es de 331 clientes, tomados de la base de clientes activos del Banco Internacional Sucursal Riobamba con la aplicación de la encuesta respectiva.

El desarrollo de los resultados de la encuesta es el siguiente:

## Pregunta 1.- Sexo

**Tabla. N. 5**

### Sexo de los entrevistados

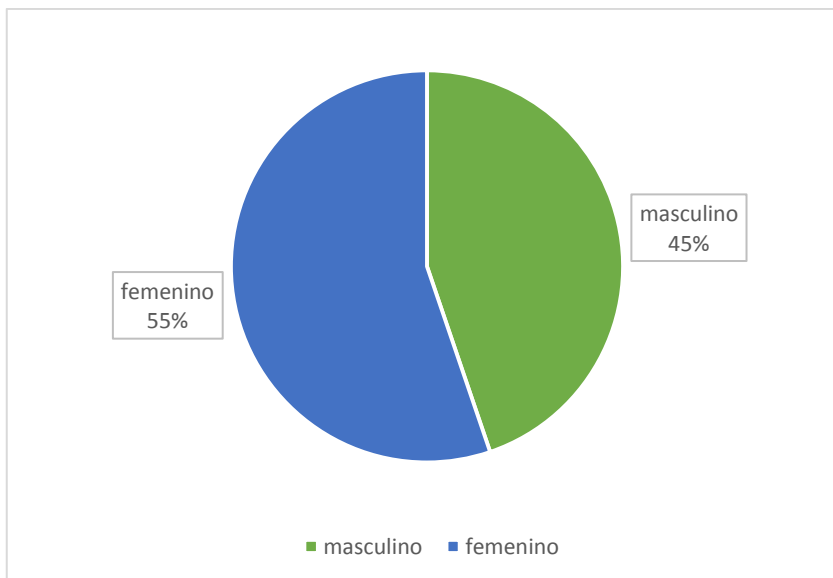
Sexo	encuestados	porcentaje
Masculino	150	45%
Femenino	185	55%
Total	335	100%

Elaborado por: Ronald Freire

Fuente: Encuestas

**Gráfico. 30**

### Sexo de los entrevistados



Elaborado por: Ronald Freire

Fuente: Encuestas

### Interpretación.

La encuesta fue realizada a personas de ambos sexos, de los cuales el 55% es de sexo femenino, y el 45% de sexo masculino

## Pregunta N. 2.- ¿Qué Oficina o Punto de Atención de Banco Internacional visita?

**Tabla N.6**

### Preferencias de oficina

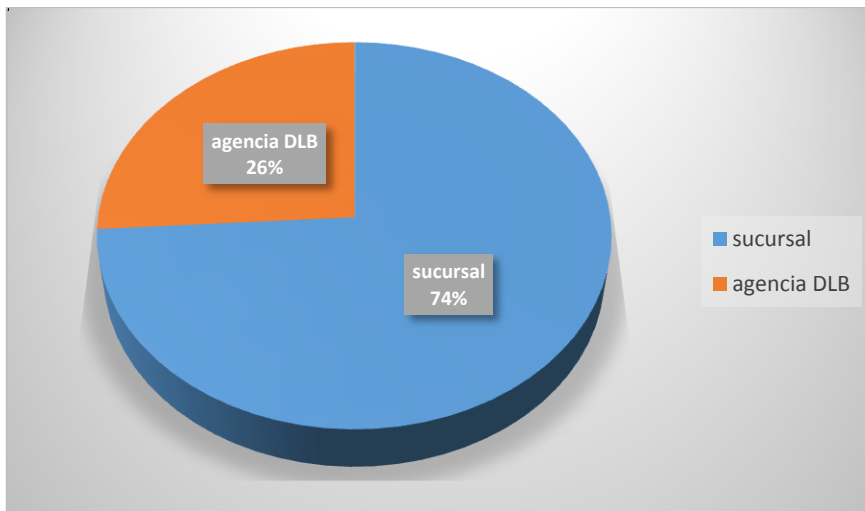
Alternativas	frecuencia	%
Sucursal	248	74%
agencia DLB	87	26%
TOTAL	335	100%

Elaborado por: Ronald Freire

Fuente: Encuesta

**Gráfico. 31**

### Preferencias de Oficina



Elaborado por: Ronald Freire

Fuente: Encuesta

**Interpretación:** El 74% de los clientes prefieren realizar sus transacciones en la Sucursal Riobamba, y el 26% de los clientes encuestados prefiere realizar sus transacciones en la Agencia Daniel León Borja.

**Análisis:** La Sucursal principal de Banco Internacional, posee mayor aceptación por parte de los clientes, ya sea por el mayor espacio, mayor cantidad de cajeros, mayor cantidad de asesores de servicio, y por una atención al cliente adecuado.

### Pregunta 3.- ¿Qué transacciones realiza habitualmente en su visita a la Sucursal?

Tabla N. 7

#### Transacciones que realiza en la Sucursal

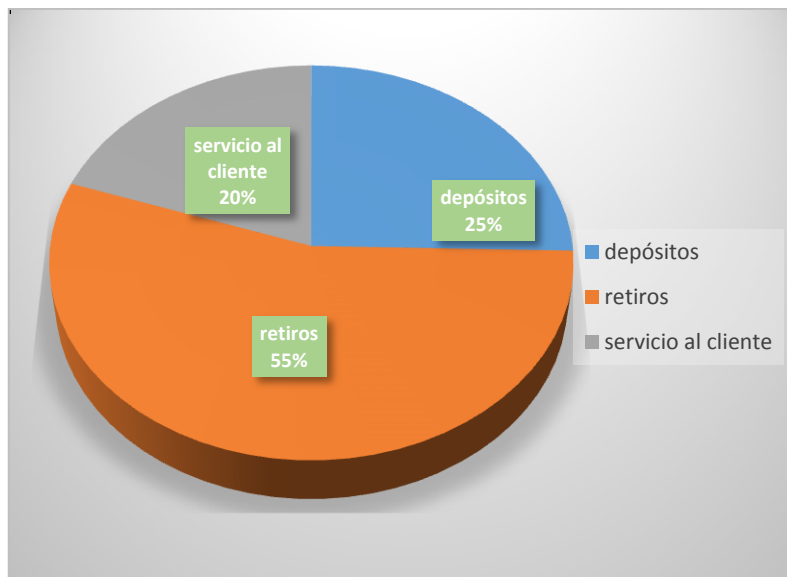
Alternativas	frecuencia	%
Depósitos	85	25%
Retiros	184	55%
servicio al cliente	66	20%
<b>TOTAL</b>	<b>335</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ronald Freire

Fuente: Encuestas

Gráfico. 32

#### Transacciones que realiza en la Sucursal



Elaborado por. Ronald Freire Barrera

Fuente: Encuesta

**Interpretación:** Las transacciones más habituales por parte de los clientes en la oficina es retiros, con un 55%, depósitos con un 25%, y requieren de servicio al cliente un 20%

**Análisis:** Observamos que la mayoría de transacciones realizadas por los clientes son retiro de ahorros y cobro de cheques, y los depósitos y requerimientos de servicio al cliente un porcentaje compartido, lo cual indica que el servicio al cliente requiere gran atención para generar mayores negocios y relaciones comerciales con clientes potenciales.

**Pregunta 4.- ¿En el último trimestre, ¿cuál de las siguientes opciones ha recibido de parte del banco?**

**Tabla N. 8**

**Acercamientos por parte del Banco hacia el cliente**

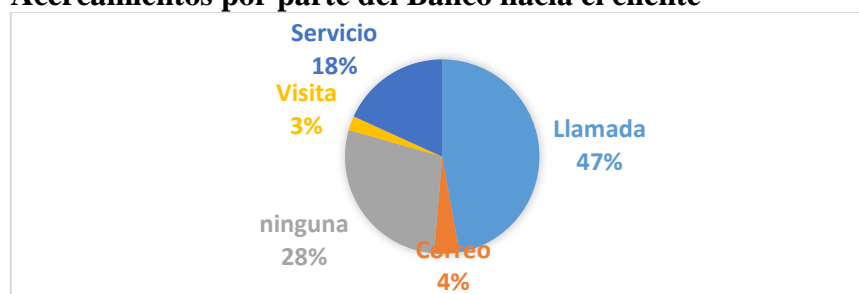
Alternativas	Frecuencia	%
Llamada	158	47%
Correo	14	4%
Ninguna	94	28%
Visita	8	2%
Servicio	61	18%
<b>TOTAL</b>	<b>335</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ronald Freire

Fuente: encuestas

**Gráfico. 33**

**Acercamientos por parte del Banco hacia el cliente**



Elaborado por: Ronald Freire

Fuente: encuestas

**Interpretación:** En los últimos meses los clientes han recibido llamadas por parte del banco mayoritariamente llamadas, sean éstas por cheques devueltos, insuficiencia de fondos en cámara de cheques, etc. Adicional un 28% manifiesta no haber tenido ningún tipo de contacto por parte del Banco un 18% de los clientes han tenido un acercamiento por el área de servicios, un 4% vía correo electrónico, y apenas a un 3% de los clientes se los ha visitado.

**Análisis:** Se identifica que el Banco no tiene acercamientos con fines comerciales hacia los clientes, sino netamente operativos, ya que apenas un 3% de los clientes tuvo una visita de un ejecutivo, y el resto prácticamente no ha tenido acercamientos para generar relaciones comerciales con dichos clientes. Incluso en el área de servicios el requerimiento es netamente operativo.

### Pregunta 5.- ¿Cómo califica la prestación de servicio que ofertan?

Tabla N. 9

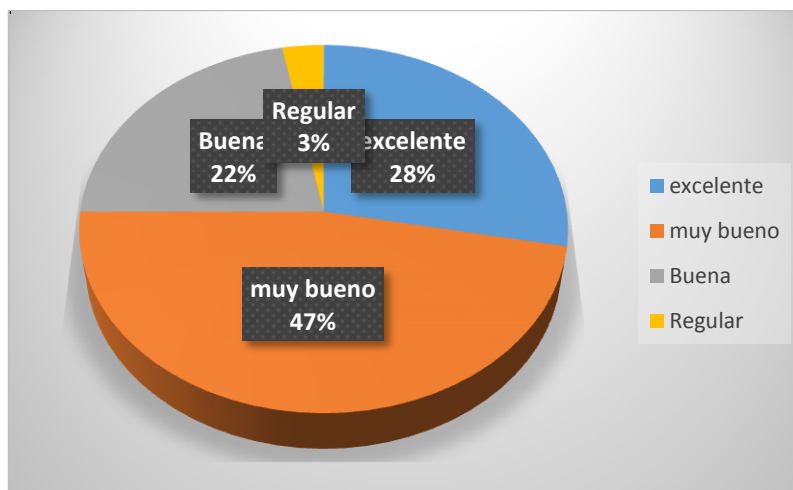
#### Calificación del servicio del Banco

Alternativas	Frecuencia	%
excelente	94	28%
muy bueno	157	47%
Buena	74	22%
Regular	10	3%
<b>TOTAL</b>	<b>335</b>	<b>100%</b>

Elaborado por. **Ronald Freire**  
Fuente: Encuestas

Gráfico N. 34

#### Calificación del servicio del Banco



Elaborado por. **Ronald Freire**  
Fuente: Encuestas

**Interpretación:** Aproximadamente la mitad de los clientes (47%) considera que la atención del Banco es muy buena, un 28% que es excelente, un 22% buena, y un 3% que es regular.

**Análisis:** En general no se identifica que exista una satisfacción por parte de los clientes, ya que sólo un 28% considera al servicio como excelente, el resto de clientes se quedan en el medio, y tiene sentido con la pregunta de cuántas veces ha sido contactado el cliente por parte del Banco.

## Pregunta 6.- Valoración de los atributos de la Sucursal Riobamba

Tabla N. 10

### Valoración de Atributos de la Sucursal Riobamba

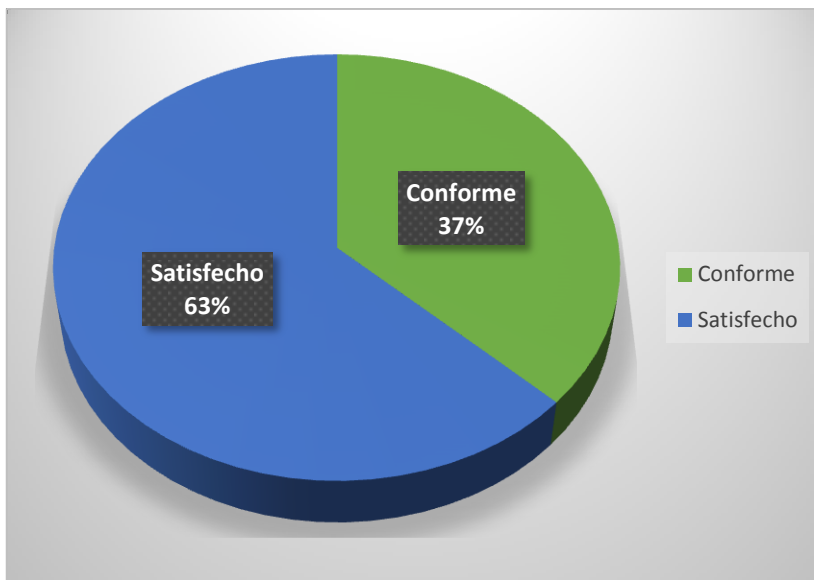
Alternativas	Frecuencia	%
Conforme	124	37%
Satisfecho	211	63%
<b>TOTAL</b>	<b>335</b>	<b>100%</b>

Elaborado por. Ronald Freire

Fuente. Encuestas

Gráfico N. 35

### Valoración de Atributos de la Sucursal Riobamba



Elaborado por. Ronald Freire

Fuente. Encuestas.

**Interpretación:** El 63% de los clientes encuestados considera que se siente satisfecho por el servicio que ofrece Banco Internacional, y el 37% se siente conforme.

**Análisis:** Se identifica que las 2 terceras partes de los clientes se sienten satisfechos, mientras que una tercera parte se siente conforme, es decir hay mucho por hacer para cambiar y mejorar éste atributo por parte del cliente hacia el Banco Internacional Sucursal Riobamba.



**Pregunta 7.- De la valoración de la importancia que tiene para usted de los atributos mencionados**

**Tabla N. 11**

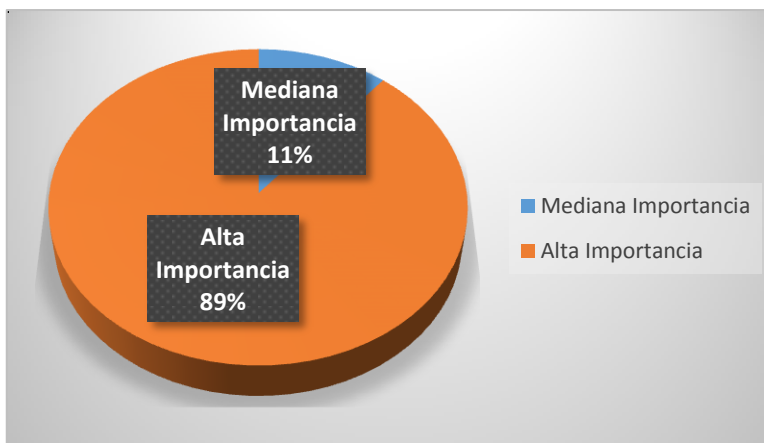
**Importancia de los atributos de la Sucursal**

Alternativas	Frecuencia	%
Mediana Importancia	37	11%
Alta Importancia	298	89%
<b>TOTAL</b>	<b>335</b>	<b>100%</b>

Elaborado por. Ronald Freire  
Fuente. Encuestas

**Gráfico N. 36**

**Importancia de los atributos de la Sucursal**



Elaborado por. Ronald Freire  
Fuente. Encuestas

**Interpretación:** El 89% de los encuestados estima que los atributos mencionados en la pregunta 6 son de alta importancia, y apenas el 11% los considera de mediana importancia.

**Análisis:** Para los clientes es altamente importante sentirse satisfechos por el servicio que presta Banco Internacional Sucursal Riobamba, y 9 de cada 10 de ellos identifica éste aspecto en su frecuente transaccionalidad, lo que nos lleva a concluir que para el cliente el servicio es lo principal.

### Pregunta 8.- Cómo califica el asesoramiento del personal que le atendió?

Tabla N. 12

#### Asesoramiento del personal de la Sucursal

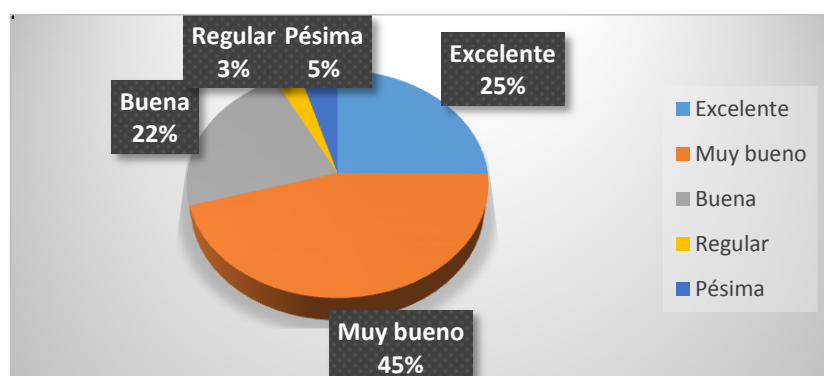
Alternativas	Frecuencia	%
Excelente	84	25%
Muy bueno	152	45%
Buena	74	22%
Regular	10	3%
Pésima	15	4%
<b>TOTAL</b>	<b>335</b>	<b>100%</b>

Elaborado por. Ronald Freire

Fuente. Encuestas

Gráfico N.37

#### Asesoramiento del personal de la Sucursal



Elaborado por, Ronald Freire

Fuente. Encuestas

**Interpretación:** Observamos que el 45% de encuestados, prácticamente la mitad, considera muy bueno el servicio recibido por parte de un funcionario de la Sucursal. Una cuarta parte (25%) la considera excelente, pero un 30% no se encuentra satisfecho.

**Análisis:** Sólo 1 de cada 4 clientes siente que el servicio otorgado por un funcionario de la Sucursal Riobamba de Banco Internacional, sea vía atención en cajas, en servicios, en crédito, llamadas, etc, es excelente. De la misma manera alrededor de un 30% no está satisfecho, alrededor de un 45% de clientes se siente en el medio, es decir que el servicio recibido es muy bueno. Hace falta revisar de sobremanera los protocolos de servicios, los productos y servicios ofrecidos a los clientes, el verdadero asesoramiento que se le da al cliente, el conocimiento de los servicios y productos, etc.

**Pregunta 9.- Comparando con otras alternativas de servicio, el servicio del personal de la Sucursal Riobamba es**

**Tabla N .13**

**Comparación del Servicio de la Sucursal**

Alternativas	Frecuencia	%
Mucho mejor	78	23%
Algo mejor	128	38%
Más o menos	78	23%
Algo peor	25	7%
Mucho peor	18	5%
No lo se	8	2%
<b>TOTAL</b>	<b>335</b>	<b>100%</b>

Elaborado por. Ronald Freire  
Fuente. Encuestas

**Gráfico N. 38**

**Comparación del Servicio de la Sucursal**



Elaborado por: Ronald Freire  
Fuente: Encuestas

**Interpretación:** El 38% de los encuestados considera que el servicio otorgado por la Sucursal Riobamba del banco Internacional es algo mejor que otros similares, el 23% considera que es mucho mejor, asimismo el 23% lo considera más o menos mejor, y un 16% no lo considera mejor.

**Análisis:** Se observa que la tendencia nuevamente es compartida entre clientes que consideran que el servicio otorgado por Banco Internacional Sucursal Riobamba es mejor que otros similares, ya que el 23% considera que es mucho mejor y el 38% algo mejor, pero se continúa identificando una cantidad importante de clientes que no se siente conforme o satisfecho con el servicio otorgado, y que éste no es mejor que el de otras instituciones similares.

**Pregunta 10.- Ha recomendado usted al Banco Internacional a otras personas?**

**Tabla N.14**

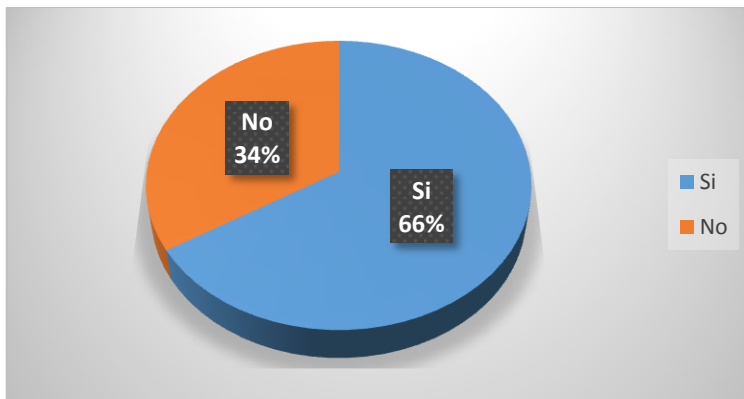
**Ha recomendado Usted a Banco Internacional?**

Alternativas	Frecuencia	%
Si	222	66%
No	113	34%
<b>TOTAL</b>	<b>335</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ronald Freire  
Fuente: Encuestas

**Gráfico N. 39**

**Ha recomendado Usted a Banco Internacional?**



Elaborado por: Ronald Freire  
Fuente: Encuestas

**Interpretación:** Un 66% si ha recomendado alguna vez a Banco Internacional, mientras que un 34% no lo ha hecho.

**Análisis:** Se observa que 2 de cada 3 personas han recomendado anteriormente a Banco Internacional, en éste caso la Sucursal Riobamba, lo cual ratifica que se debe trabajar en mejorar estrategias de servicio en general.

### Pregunta N. 11.- Recomendaría usted al Banco Internacional?

Tabla N. 15

#### Recomendaría Usted a Banco Internacional?

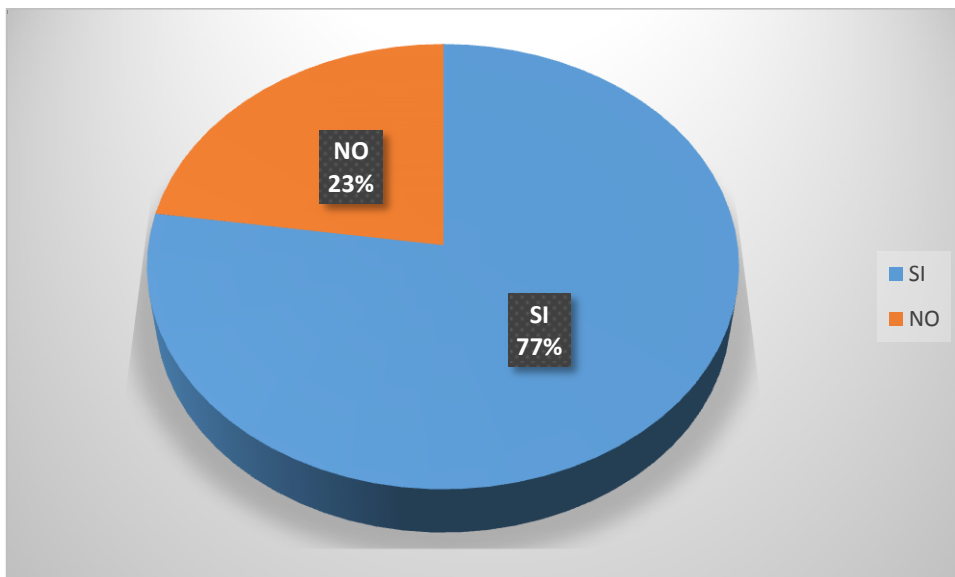
Alternativas	Frecuencia	%
SI	259	77%
NO	76	23%
<b>TOTAL</b>	<b>335</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ronald Freire

Fuente: Encuestas

Gráfico N. 40

#### Recomendaría Usted a Banco Internacional?



Elaborado por: Ronald Freire

Fuente: Encuestas

**Interpretación:** El 77% de los encuestados si recomendaría a otras personas a Banco Internacional Sucursal Riobamba, y el 23% de los encuestados no lo haría.

**Análisis:** En resumen la gran mayoría de clientes si recomendaría a Banco Internacional Sucursal Riobamba a otras personas, debido a muchas razones, como son tradición, seguridad, solidez, etc, y algunos de ellos por el servicio recibido.

## 4.1 Verificación de hipótesis

La hipótesis planteada será: ¿La implantación de un modelo de gestión en Banco Internacional Sucursal Riobamba incidirá como una ventaja competitiva ante el resto de instituciones financieras?

Las variables que intervienen son:

**Variable Independiente.** - Modelo de Gestión.

**Variable Dependiente.** - Ventaja Competitiva

### 4.2.1 Planteamiento de la hipótesis

El modelo aplicado en el planeamiento para ser probado por el método estadístico, se lo plantea de la siguiente manera:

H0.- Hipótesis nula

H1.- Hipótesis alterna

*Es decir:*

H0.- El diseño Modelo de Gestión, **NO** incidirá como una ventaja competitiva ante las otras instituciones financieras.

H1.- El diseño de un Modelo de Gestión **SI** incidirá como una ventaja competitiva ante las otras instituciones financieras.

**Tabla N.16**  
**Comprobación de la Hipótesis**

<b>Escenario Negativo</b>	<b>Escenario Positivo</b>	<b>Análisis</b>
La implantación de un modelo de gestión en Banco Internacional Sucursal Riobamba no incidirá como una ventaja competitiva ante el resto de instituciones financieras	La implantación de un modelo de gestión en Banco Internacional Sucursal Riobamba incidirá como una ventaja competitiva ante el resto de instituciones financieras.	El 66% de los encuestados ha recomendado a Banco Internacional Riobamba, y el 77% si recomendaría a banco Internacional a otras personas
La elaboración de un modelo de gestión no impactará en la fidelización de clientes de Banco Internacional Riobamba	La elaboración de un modelo de gestión impactará en la fidelización de clientes de Banco Internacional Riobamba	El 61% de los encuestados considera que el servicio del Banco Internacional Riobamba es mejor o mucho mejor que otras alternativas.  El 75% de los encuestados considera que el servicio brindado es excelente y muy bueno.
La aplicación de un modelo de gestión no mejorará la calidad de servicio al cliente en Banco Internacional Sucursal Riobamba	La aplicación de un modelo de gestión mejorará la calidad de servicio al cliente en Banco Internacional Sucursal Riobamba	El 63% de los encuestados se encuentran satisfechos con el servicio prestado por el Banco El 70% de encuestados considera el servicio prestado por los funcionarios como excelente y muy bueno

**Elaborado por: Ronald Freire**

**Fuente: Base de datos encuestas**

### **Análisis Distribución Chi Cuadrado**

Es una distribución probabilística continua que se apoya en un parámetro que representa a los grados de libertad. Con ésta distribución podremos determinar la relación entre las dos variables expuestas anteriormente, es decir si existe dependencia estadística entre ellas.

A continuación adjuntamos la tabla de respuestas a las preguntas 10 y 11, en donde se preguntó a los encuestados si han recomendado anteriormente a Banco Internacional, y la otra pregunta es si lo recomendarían en el futuro, para de ésta manera determinar que tan importante es el atributo indicado y su relación expresada como una ventaja competitiva.

**VALORES REALES**

Recomendación del Banco	SI	NO	Total
Ha Recomendado	222	113	335
Recomendaría	259	76	335
Total	481	189	670

0,71791045 0,28208955

La pregunta central es si el modelo de gestión influye como una ventaja competitiva ante el resto de instituciones financieras del medio

El margen de error a trabajar es del 0.5%

Frecuencias calculadas:

$$222 = (481 * 335)/670 = 240.50$$

$$259 = (481 * 335)/670 = 240.50$$

$$113 = (189 * 335)/670 = 94.50$$

$$76 = (189 * 335)/670 = 94.50$$

Los valores esperados serían así:

Preguntas	VALORES ESPERADOS		
	Resultado		
	SI	NO	
A	240,50	94,50	335,00
B	240,50	94,50	335,00
	481,00	189,00	

El grado de libertad se lo calcula de la siguiente manera:

$$V = (N. de filas - 1) * (N. de columnas - 1)$$

$$V = (2 - 1) * (2 - 1)$$

$$V = 1$$



Cálculo del Chi Cuadrado:

$$X^2 = E_{ft} (f - ft)^2$$

$$X^2 = \frac{222 - 240.50}{240.50} = 1.42308$$

Éste procedimiento lo realizamos con todas las variables, y se obtiene el siguiente cuadro:

Preguntas	Resultado		totales
	SI	NO	
A	1,42308	3,62169	
B	1,42308	3,62169	
<b>TOTALES</b>	<b>2,84615</b>	<b>7,24339</b>	<b>10,08954</b>

El resultado es de 10.08954, para lo cual hacemos uso de la tabla de la distribución del chi cuadrado:

Cuadro N. Distribución Chi Cuadrado

		$\chi^2$																
		0,001	0,005	0,01	0,02	0,025	0,03	0,04	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40		
g.d.l																g.d.l		
1	10,828	7,879	6,635	5,412	5,024	4,709	4,218	3,841	2,706	2,072	1,642	1,323	1,074	0,873	0,708	1		
2	13,816	10,597	9,210	7,824	7,378	7,013	6,438	5,991	4,605	3,794	3,219	2,773	2,408	2,100	1,833	2		
3	16,266	12,838	11,345	9,837	9,348	8,947	8,311	7,815	6,251	5,317	4,642	4,108	3,665	3,283	2,946	3		
4	18,467	14,860	13,277	11,668	11,143	10,712	10,026	9,488	7,779	6,745	5,989	5,385	4,878	4,438	4,045	4		
5	20,515	16,750	15,086	13,388	12,833	12,375	11,644	11,070	9,236	8,115	7,289	6,626	6,064	5,573	5,132	5		
6	22,458	18,548	16,812	15,033	14,449	13,968	13,198	12,592	10,645	9,446	8,558	7,841	7,231	6,695	6,211	6		
7	24,322	20,278	18,475	16,622	16,013	15,509	14,703	14,067	12,017	10,748	9,803	9,037	8,383	7,806	7,283	7		
8	26,124	21,955	20,090	18,168	17,535	17,010	16,171	15,507	13,362	12,027	11,030	10,219	9,524	8,909	8,351	8		
9	27,877	23,589	21,666	19,679	19,023	18,480	17,608	16,919	14,684	13,288	12,242	11,389	10,656	10,006	9,414	9		
10	29,588	25,188	23,209	21,161	20,483	19,922	19,021	18,307	15,987	14,534	13,442	12,549	11,781	11,097	10,473	10		
11	31,264	26,757	24,725	22,618	21,920	21,342	20,412	19,675	17,275	15,767	14,631	13,701	12,899	12,184	11,530	11		
12	32,909	28,300	26,217	24,054	23,337	22,742	21,785	21,026	18,549	16,989	15,812	14,845	14,011	13,266	12,584	12		
13	34,528	29,819	27,688	25,472	24,736	24,125	23,142	22,362	19,812	18,202	16,985	15,984	15,119	14,345	13,636	13		
14	36,123	31,319	29,141	26,873	26,119	25,493	24,485	23,685	21,064	19,406	18,151	17,117	16,222	15,421	14,685	14		
15	37,697	32,801	30,578	28,259	27,488	26,848	25,816	24,996	22,307	20,603	19,311	18,245	17,322	16,494	15,733	15		

Fuente: Libro Estadística Inferencial  
Elaborado por: El autor

En vista de que nuestros grados de libertad es igual a 1, y nuestro margen de error es 0.5%

Se obtiene el Chi cuadrado por tabla que es de 3.841

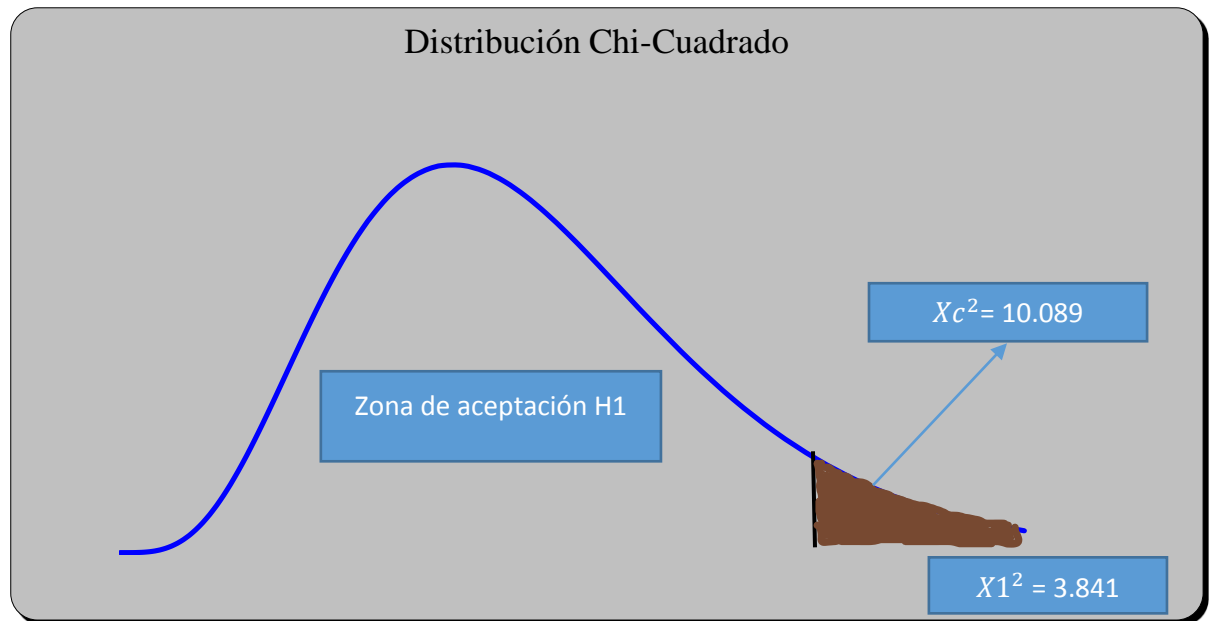
El Chi cuadrado calculado es de 10.089

**X2 Tabla = 3.841 ; X 2 calculado = 10.089;**

**Por lo tanto: 10.089 > 3.841**

Si el Chi Cuadrado calculado es mayor que el Chi Cuadrado de la Tabla; entonces se procede a rechazar la Hipótesis Nula, y por lo tanto se acepta la Hipótesis alternativa, misma que manifiesta que **El diseño de un Modelo de Gestión SI incidirá como una ventaja competitiva ante las otras instituciones financieras.**

#### GRÁFICO N.41 Distribución Chi Cuadrado



Elaborado por: Ronald Freire  
Fuente: Base de datos encuestas

Se concluye que la hipótesis alterna está comprobada en el cuadro anterior, así:

H1.- El diseño de un Modelo de Gestión **SI** incidirá como una ventaja competitiva ante las otras instituciones financieras.

Por lo tanto, se acepta que el modelo de Gestión si incidirá como una ventaja competitiva debido a que los resultados de las encuestas ratifican con altos porcentajes de ratificación la preferencia de los clientes por Banco Internacional Riobamba, así como se sienten satisfechos por los servicios prestados por el banco y sus funcionarios, y por lo tanto la gran mayoría de clientes ha recomendado y recomendaría a otras personas a Banco Internacional.

## **4.2 Banco Internacional antes y después de la implantación del modelo.**

### **Hallazgos Identificados**

- Procesos comerciales y operativos heterogéneos
- Separación del equipo (comercial y operativo)
- Falta de claridad en los roles y funciones de cada una de las posiciones.
- Falta de claridad en el manejo de reclamos.
- Servicio al cliente tiene otro enfoque (operativo, no comercial).
- Falta de un modelo de segmentación de clientes.

### **Cambios del Modelo**

- Mejorar el Servicio al cliente.
- Estandarizar roles y funciones
- Liberar tiempo comercial a los responsables del negocio (Gerente y Asesores Comerciales).

## **CAPITULO V**

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

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Se estableció un modelo de gestión en el servicio post venta en Banco Internacional Sucursal Riobamba, el mismo que según la comprobación de la hipótesis demostró ser una ventaja competitiva ante el resto de instituciones financieras, por el impacto positivo en los clientes.
- El modelo de gestión en el servicio post venta en Banco Internacional Sucursal Riobamba incidió como ventaja competitiva, debido a que un 77% los clientes recomendarían al Banco a otros clientes
- En la comprobación de la hipótesis se determinó que el modelo de gestión en el servicio post venta incide en la calidad del servicio al cliente, debido a que un 75% de los encuestados así lo consideran

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda la aplicación permanente del modelo de gestión en el servicio post venta propuesto, mismo que permitirá tener una ventaja competitiva ante el resto de instituciones financieras.
- Se recomienda analizar los procesos que aplique la Sucursal para llegar a un nivel de mejora sustancial en la calidad del servicio de atención del cliente, empoderando al empleado con herramientas necesarias para la ejecución eficiente y eficaz de las actividades laborales brindadas a los clientes.
- Se debe realizar la socialización y seguimiento permanente a los empleados y funcionarios de banco Internacional Riobamba, con el fin de mantener el modelo y hacerlo funcionar de la manera adecuada

## BIBLIOGRAFIA

- Asamblea, N. (2014). Código Orgánico Monetario y Financiero. Quito.  
capital assettheory. (s.f.).
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw-Hill.
- Ferre, J. (06 de 2009). *blogspot*. Obtenido de <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>
- Forneas, J. R. (2008). *Business Pocket*. España : NetBiblo.
- Herrera, J. (s.f.). <http://juanherrera.files.wordpress.com/2008/11/investigacion-cuantitativa.pdf>. Recuperado el 28 de 06 de 2014, de <http://juanherrera.files.wordpress.com/2008/11/investigacion-cuantitativa.pdf>
- J D Roman, M. F. (2008). Liderazgo y Coaching. En M. F. J D Roman, *Liderazgo y Coaching* (pág. 152). España: Amertown Intenacional S.A.
- JOSE ALVAREZ, R. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. RIOBAMBA.
- Kerlinger. (1979). *Investigación Experimental*.
- Lafuente, J. M. (1995). *Marketing Estratégico para Empresas de Servicios*. España: Diaz de Santos S.A.
- LOEPS, A. (s.f.). *Artículo 21*.
- MARTINEZ SOLARES, R. (2012).
- Modigliani Miller. (1952).
- Nacional, A. (2008). *Constitución del Ecuador*. Monte Cristi.
- Ortiz, A. (2014). *La Gestión Financiera como Herramienta Gerencial*. Quito.
- Prado, J. J. (1 de Noviembre de 2016). [www.asobanca.org.ec](http://www.asobanca.org.ec).
- SBS, E. (s.f.). [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=70&vp\\_tip=2](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=70&vp_tip=2). Recuperado el 20 de 06 de 2014, de [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=70&vp\\_tip=2](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=70&vp_tip=2): [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=70&vp\\_tip=2#1](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=70&vp_tip=2#1)
- Silva, R. d. (2007). *Teorías de la Administración*. Mexico.
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Bogota- Colombia: Norma.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson Education.

Tecnicas de estudio. (s.f.). *http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion37.htm*. Recuperado el 28 de 06 de 2014, de *http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion37.htm*

Vargas Trepaud, R. (2009). *Psicología y Relaciones Industriales*.

## **ANEXOS**



## ANEXO 1: ENCUESTA

### Cuestionario de Investigación

#### Encuesta dirigida a clientes del Banco Internacional Sucursal Riobamba

Objetivo.- Recopilar información para tesis “Modelo de Gestión como ventaja competitiva”

#### 1.- Datos Informativos

Edad..... Sexo ( F ) ( M )

#### Datos para la Investigación

#### 2.- ¿Qué Oficina o Punto de Atención de Banco Internacional visita?

- Sucursal principal
- Agencia Daniel León Borja

#### 3.- ¿Qué transacciones realiza habitualmente en su visita a la Agencia?

- Depósitos
- Retiros
- Servicio al Cliente

#### 4.- ¿En el último trimestre, cuál de las siguientes opciones ha recibido de parte del banco?

- Llamada
- Correo
- Contacto
- Visita
- Servicio

#### 5.- ¿Cómo califica la prestación de servicio que ofertan?

- Excelente ( )
- Muy Bueno ( )
- Bueno ( )

- Regular ( )
- Pésima ( )

**6.- Valoración de los atributos de la Agencia**

- Conforme
- Satisfecho

**7.- De la valoración de la importancia que tiene para usted de los atributos mencionados**

- Mediana importancia
- Alta importancia

**8.- Cómo califica el asesoramiento del personal que le atendió?**

- Excelente ( )
- Muy Bueno ( )
- Bueno ( )
- Regular ( )

**9.- En comparación con otras alternativas de servicio, el servicio del personal de la agencia es...**

- Mucho mejor
- Algo mejor
- Más o menos
- Algo peor
- Mucho peor
- No lo sé

**10.- Ha recomendado usted al Banco Internacional a otras personas?**

Si ( )                      No ( )

**11.- Recomendaría usted al Banco Internacional?**

Si ( )                      No ( )

Gracias por su participación.

**ANEXO 2: PROYECTO DE TESIS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**VICERECTORADO DE POST GRADO E INVESTIGACIÓN**

**INSTITUTO DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS,  
MENCIÓN FINANZAS DECLARACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**Modelo de Gestión para el servicio post venta del Banco Internacional, Sucursal  
Riobamba, Provincia de Chimborazo, como ventaja competitiva, Período  
Septiembre 2.015 – Junio 2.016**

**PROPONENTE:**

**Ronald Nino Freire Barrera**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**AÑO 2.016**

## **1. TEMA**

Modelo de Gestión para el servicio post venta del Banco Internacional, Sucursal Riobamba, Provincia de Chimborazo, como ventaja competitiva, Período Septiembre 2.015 – Junio 2.016.

## **2. PROBLEMATIZACIÓN**

### **2.1 Ubicación donde se va a realizar la investigación**

La presente investigación se la va a realizar en el Banco Internacional, Sucursal Riobamba, Provincia de Chimborazo, País Ecuador, durante el período septiembre del 2.015 – Junio del 2016.

### **2.2 Situación Problemática.**

Las instituciones bancarias en la actualidad, son conscientes para mantenerse en el mercado y perpetuarse en el tiempo, deberán realizar cambios radicales en su calidad de servicio, no solo hacia sus clientes externos, sino a sus colaboradores, tomando en cuenta que un empleado trabaja y se empodera por dar lo mejor de sí para que el cliente vaya satisfecho en el servicio recibido.

La capacitación constante de los colaboradores será un pilar fundamental para conseguir el crecimiento de la sucursal del Banco Internacional en la ciudad de Riobamba, la infraestructura será una ventaja competitiva muy importante, generando identidad propia y originalidad, la localización geográfica en la ciudad es óptima y será el eje para el posicionamiento del sector.

La presente investigación tiene como antecedentes los documentos, informes de tesis y material bibliográfico sobre la problemática expuesta en el proyecto, con temas relacionados al mejoramiento continuo, a los modelos de gestión.

Se fundamenta en una revisión documental, a las inspecciones constantes en las áreas de trabajo de la institución bancaria, los problemas encontrados en el transcurso del estudio

ha generado un conocimiento basado en la experiencia, que sirvió para generar sistemas de información.

Al no generar soluciones de mejora al servicio de postventa y fortalecimiento del portafolio de productos de la sucursal Riobamba del Banco Internacional, en el futuro la permanencia de los clientes en la sucursal será infructífera.

El no disponer de un servicio óptimo de postventa se tendrá clientes insatisfechos siendo causa los servicios deficientes ofertados, la negativa de solución a los requerimientos presentados por los clientes será factor primordial para el cambio de institución.

Los clientes insatisfechos abandonarán la relación comercial y su malestar genera comentarios negativos sobre los servicios ofrecidos en los procesos de postventa convirtiéndose en publicidad negativa y pérdida en la imagen corporativa.

Estos factores determinan la reducción de cartera de clientes, forjando la disminución de participación en el mercado y en los ingresos monetarios, esto será decisivo en los resultados institucionales, por lo tanto el servicio ofrecido debe ser óptimo y de calidad.

### **2.3 Formulación del Problema.**

¿Incide el Modelo de Gestión para el servicio post – venta de Banco Internacional Sucursal Riobamba como una ventaja competitiva?

### **2.4 Problemas derivados**

- Cómo influye un modelo de gestión en el servicio post – venta en las necesidades del cliente?
- ¿Cuáles son las estrategias de comunicación orientadas a retener clientes?
- ¿La aplicación de un modelo de gestión en Banco Internacional Sucursal Riobamba será una ventaja competitiva?

### **3. JUSTIFICACIÓN.**

La evolución de las TICs ha llevado a los clientes día a día hacer más exigente al momento de hacer uso o adquirir productos o servicios bancarios.

La innovación y los modelos de negocio van construyendo nuevas prácticas empresariales que permite interactuar con el cliente, obteniendo así una exigencia por reinventarse día a día. La investigación, creatividad pero sobre todo la visión de negocio guiará hacia dónde ir, permitiendo amalgamar aspectos esenciales de la empresa y el éxito de la misma.

Los consumidores no solo deben ser analizados como estadísticas o números sino como individuos con necesidades y en búsqueda de la satisfacción de las mismas, quienes por medio de estudios de Marketing y fidelización de clientes se pueden descubrir “verdades del consumidor”.

La búsqueda y entendimiento es el significado para comprender el consumo racional o irracional que un individuo pueda tener sobre un bien o producto el interpretar al modo de observación o sondeo; desafiando métodos tradicionales al reinventar un método propio que permita que el cliente sea el centro del negocio y razón de ser de la empresa.

Al crear el valor se debe cuestionar si el bien o servicio es lo más importante y cumplirá con las necesidades que requieren con una oferta diferente y competitiva, considerando el tipo de relación que se establezca con el cliente ya sea a mediano o largo plazo.

Para conocer lo que pasa en la mente de los consumidores es necesario ir más allá de las declaraciones verbales que se pueden obtener con otras técnicas de investigación de mercados como lo son las entrevistas, los focus group, entre otras, ya que la información que brindan puede ser información que no es verídica y no porque la intención del consumidor sea engañar si no porque tal vez su subconsciente se comporte de una forma diferente evitando que toda la información que se brinde sea veraz, el consumidor se puede ver en la necesidad de mentir pensando en que debe seguir un estereotipo de lo que es correcto y responder de acuerdo a esto.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo General.**

Establecer un modelo de gestión en el servicio post – venta de Banco Internacional Sucursal Riobamba como ventaja competitiva

### **4.2 Objetivos Específicos.**

- a) Determinar la incidencia del modelo de gestión en el servicio post en Banco Internacional Riobamba venta como ventaja competitiva
- b) Generar estrategias de fidelización de clientes de la Sucursal Riobamba de Banco Internacional a través del modelo de gestión
- c) Aplicar el modelo de gestión en el servicio post – venta de Banco Internacional Sucursal Riobamba para mejorar la calidad de servicio al cliente.

## **5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **5.1 Antecedentes de Investigaciones Anteriores**

La presente investigación se realizará en base a la identificación del problema, el cual es el modelo de gestión inadecuado que existe actualmente, lo cual impacta negativamente en la fidelización de nuevos clientes y por lo tanto no se tiene una ventaja competitiva ante otras instituciones financieras similares.

La tesis titulada “La Gestión Financiera como herramienta Gerencial aplicación práctica en la Sociedad: Negocios y Salud Compañía Limitada Cía. Ltda.”, elaborada por: Dra. Alicia Giovanna Ortiz Morales, concluye lo siguiente: “El registro, control e información inadecuadas de las cuentas por cobrar dificultan tener un conocimiento cabal de la edad de sus vencimientos, imposibilitando establecer políticas de crédito apropiadas.

No se han identificado mayores trabajos investigativos relacionados a un modelo de gestión con respecto a una ventaja competitiva en una institución financiera privada en el país, por lo cual éste tipo de investigación es muy importante.

## 5.2 Fundamentación Científica

El enfoque filosófico de la investigación se centra en el modelo crítico – prospectivo, ya que requiere que el investigador domine el temas y determine el problema, así como las causas y efectos que permitirán formular estrategias de solución.

La investigación se basa en las teorías científicas y conceptuales que se dispone en fuentes primarias y secundarias, fundamentándonos en criterios de expertos en el tema, como (MARTINEZ SOLARES, 2012) que llevara a conceptualizar las variables como el comportamiento financiero de las personas y la toma de decisiones.

Teorías administrativas (Silva, 2007)

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social. La evolución de las teorías administrativas ofrece un enfoque para comprender los criterios determinantes acorde a cada organización.

La administración es un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización.

Existen diversas definiciones que se puede clasificar de la siguiente manera:

Teoría del equilibrio organizacional (Lafuente, 1995)

Se relaciona con sus integrantes y con la contribución a las metas planteadas y logros obtenidos, es primordial también contar con el trato justo y equitativo de la organización, toma como base aspectos como:

1. incentivos o alicientes
2. utilidad de los incentivos
3. contribuciones
4. utilidad de las contribuciones.



Los participantes en la organización son todos aquellos que de ella reciben incentivos y traen contribuciones para su existir. Podemos clasificarlos como:

6. Empleados
7. Inversionistas
8. Proveedores
9. Distribuidores
10. Consumidores

Teoría Relaciones Humanas (Chiavenato, Idalberto, 2007)

Aporta un nuevo lenguaje a la administración ya que trata de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica en grupo, entre otros. Se deja a un lado los conceptos antiguos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, principios generales de la administración, entre otros.

El comportamiento de los grupos depende del estilo de liderazgo y supervisión ya que la persona que lo ejecuta influye sobre sus subordinados para lograr lealtad y elevar los estándares de calidad.

Teoría del comportamiento de la administración (Chiavenato, Idalberto, 2007)

También llamada teoría Conductista, trajo una nueva concepción sobre las ciencias de la conducta, el abandono de las posiciones normativas y prescriptiva de teorías anteriores. El énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional. La presente teoría dio inicio Herbert Alexander Simón, siendo así la teoría más marcada como influencia en las ciencias de la conducta en la administración, se reconoce en algunos como la psicología organizacional de la administración, basada en las nuevas proposiciones de motivación humana, el administrador debe conocer los mecanismos adecuados para poder dirigir a las personas inmersas en las organizaciones.

La teoría del comportamiento enfatiza el poder decisorio, basado en la información que recibe de su ambiente, se debe contar con el énfasis en las personas con enfoque más descriptivo y menos prescriptivo, con dimensiones bipolares, relatividad de las teorías de la motivación, la organización como sistema decisorio y visión tendenciosa como los aspectos más importantes de esa teoría humanista y democrática.

Modelos administrativos (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2006) Son netamente modelos que cada empresa adapta a su entorno acorde a las necesidades y objetivos de la misma, las funciones de los modelos es el de comparar y predecir según la importancia de diseñarlos específicamente para la organización y sus variables.

Es una tarea que se deberá analizar el entorno interno y externo para seleccionar el modelo adecuado. La implementación involucra el diseño de estructuras organizacionales acordes y sistemas de control a fin de poner en acción lo planteado.

La valoración involucra metas, oportunidades y amenazas externas a la organización, como fortalezas y debilidades internas. El objetivo consiste en evaluar si el planteamiento sugerido es el adecuado y se complementa a las necesidades y capacidades de la organización.

Las características de los modelos son:

- Aplicables para producir un cambio esperado
- Para su aplicación se requiere el uso de distintas herramientas
- Son modelos aplicables a varios tipos de empresa
- Su modelo cambio acorde a las herramientas utilizadas

Para la selección de un modelo la validación debe ser exhaustiva ya que el mismo modelo no puede ser aplicable en toda la organización, es por ello que debe existir un compromiso primero desde la gerencia y posterior de todos los colaboradores del mismo para que las herramientas utilizadas sean medibles y valoradas según el uso que se requiera.

Existen varios modelos que nacen de los clásicos, contemporáneos, pero sobre todo lo clásico mantiene su vigencia ya que son adaptables a la empresa con el propósito de promover, mantener e impulsar su efectividad.

A continuación se detallará algunos de los modelos aplicables en la actualidad:

**Benchmarking.**- (Spendolini, 2005) Es un proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas y que tiene como fin realizar mejoras organizacionales, el análisis de las posibles tendencias en el mercado que busca ideas innovadoras con tendencias en la empresa.

Se cuenta con cinco etapas:

6. Determinar a qué se va realizar
7. Formar un equipo
8. Identificar socios
9. Recopilar y analizar la información
10. Actuar

Algunas organizaciones la emplean como parte fundamental del proceso, otras como un mecanismo activo que sirve para actualizar las prácticas modernas a la empresa con el fin de mantenerse actualizada en tendencias y preferencias del consumidor.

**Outsourcing.**- (Forneas, 2008) Es una herramienta que permite a las organizaciones orientarse al servicio optimizando procesos y costos.

Se está imponiendo a nivel mundial ya que consiste en la contratación externa de recursos específicos, mientras la empresa se enfoca en el giro de su negocio.

Un servicio Outsourcing puede considerarse cuando:

- Se contrata por tiempo relativamente largo.
- Puede llevar acompañado o incluido productos.
- No existe una entrega o resultado único y concreto de la actividad a contratar.
- El contratado tiene un grado de autonomía significativo.

De igual manera no se podría considerar cuando:

- No exista una medida objetiva de calidad.
- Las actividades del contratado son controladas por el cliente.

- La duración de la contratación es menor a un año.
- El valor de los productos involucrados es una parte mayoritaria sobre el valor total.

**Reingeniería.**- (Forneas, 2008) Es el rediseño radical de los procesos de la empresa, logrando medidas dramáticas dentro del costo, calidad, rapidez del servicio. El cambio se puede dar tanto en la estructura o cultura de la organización.

La reingeniería determina primero que debe hacer una compañía, luego como debe hacerlo. Se puede clasificar tres clases de compañías que emprenden la reingeniería; la primera son compañías que se encuentran en graves dificultades, de ser el caso que sus costos están más arriba que el de sus competidores. Como segundo lugar las compañías que no se encuentran en graves dificultades, pero que la administración detecta que vienen graves problemas como el servicio al cliente está en declive, y los mismos se quejan abiertamente de la calidad de servicio recibido. El tercer tipo la constituyen las compañías que están en óptimas condiciones, sin dificultades visibles ni ahora, ni en el horizonte, su administración demuestra energía y aspiraciones.

La reingeniería no es mejora de calidad, ni gestión de calidad, los problemas calidad y reingeniería comparten algunos temas en común.

La reingeniería es volver empezar, rechazar creencias populares y supuestos recibidos, es reinventar nuevos enfoques de la estructura fundamental.

**Las 5 fuerzas de Porter.**- (Ferre, 2009) Su principal teoría basada en la gerencia estratégica en la cual se analizan métodos hacer aplicados en la creación de ventajas competitivas.

Las estrategias hacer desarrolladas no son más allá que maximizar recursos para superación de la competencia, al contar con un plan bien elaborado existe el mayor porcentaje de ganar mercado y sobrevivir en el mismo.

Con el modelo de las 5 fuerzas de Porter, permite realizar un análisis externo acorde al sector que pertenezca. Influye además la estrategia competitiva de una compañía que

determine las consecuencias de rentabilidad a largo plazo, al combinar se logra un mejor análisis de resultados con el fin de aprovechar y descubrir oportunidades.

- 1.- La rivalidad entre los competidores
- 2.- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- 3.- Poder de negociación de los compradores
- 4.- Poder de negociación de los proveedores
- 5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

**Coaching** (J D Roman, 2008).- Es el método de dirigir, instruir y entrenar a una persona o grupo de ellas con el fin de conseguir una meta trazada. Definiendo el Coaching empresarial se puede manifestar que es el conjunto de esfuerzo y técnicas para llevar a un determinado grupo a efectuar las actividades con eficacia y eficiencia con el fin de obtener los resultados deseados.

El Coaching es un proceso definido como punto de partida y llegada, el punto esencial es el potencial de la persona o grupo de personas, lo cual repercute en el éxito o fracaso del modelo a seguir, la persona debe gestionar sus propios recursos, identificar los problemas por sí mismo para una autoayuda.

Es claro que la fuerza de Coaching es una de las habilidades físicas del liderazgo contemporáneo, debido a cambios tan profundos y rápidos que se generan, esto provoca un aprendizaje que se implementa en la dinámica del trabajo.

Características básicas del Coaching.-

6. La visión es concreta, basada en hechos.
7. Existe interactividad, quien más habla debería ser el coachee
8. La responsabilidad es conjunta no únicamente del coach
9. La forma es específica, existe una estructura
10. El respeto es algo permanente, lo importante es el coachee

## Elementos básicos del Coaching.-

5. Valores
6. Resultados
7. Disciplina
8. Formación previa.

El cambio que se quiere dar al Banco Internacional, es que tenga un objetivo claro a futuro, con un modelo de gestión para una mejor productividad de los asesores de negocios, con una planificación a mediano y largo plazo que involucren a todos que conforman la misma, generando modelos de gestión que permitan dirigir los recursos adecuadamente.

Las teorías propuestas por las finanzas estándar, en ocasiones no son capaces de dar respuesta a algunas interrogantes surgidas a raíz de las evidencias empíricas. De este modo, el enfoque racional propuesto por estas, está siendo cuestionado y substituido en muchos casos por un planteamiento más amplio y realista basado en pautas de comportamiento heterogéneas de los integrantes de mercado, esto basado en el aspecto económico de la gente, al tratar de interpretar y predecir el comportamiento del hombre común y corriente, a fin de comprobar si se ajusta a los supuestos del mercado.

### **5.3 Fundamentación Teórica**

#### Fundamentación Psicológica

El interés de la psicología de las finanzas es específico a la situación del trabajador en su ambiente de riesgos que son inherentes a la naturaleza de su labor. Un aporte valiosísimo para el desarrollo de esta psicología de la seguridad financiera también proviene de la psicología preventiva, así como del comportamiento organizacional. (Vargas Trepaud, 2009) La psicología de la finanza por su nivel de desarrollo y temática de estudio puede ser considerada como una sub rama de la economía, necesariamente tendrá que apoyarse esta sub rama de la economía en una serie de herramientas para desarrollarse.

Es importante encontrar respuestas a estas interrogantes, Qué características tiene el sistema financiero?, Qué resultados tiene el sistema de seguridad económico y financiero?, Qué fortalezas y debilidades tiene el sistema financiero?, Qué oportunidades y riesgos tiene el sistema financiero?, Cómo se aplica el sistema de administración moderna de las finanzas para controlar perdidas?

Lo segundo es investigar la mentalidad del trabajador con respecto el servicio al cliente. Es importante encontrar respuestas a estas cuestiones, Cuáles son los comportamientos y actitudes del trabajador en lo que respecta al servicio al cliente?, Que características psicológicas, educativas y culturales tienen los trabajadores en los niveles individual, grupal y organizacional?, Cuáles son los fortalezas y debilidades de los trabajadores?, Cómo se avalúa la conducta segura del trabajador en la empresa?.

Todo lo indicado anteriormente es con el fin de identificar el comportamiento actitudinal del trabajador, cómo incide éste en su actividad laboral, y cómo impacta en el servicio final, el cual es asimilado por parte del cliente de una forma positiva o negativa.

Lo tercero es contribuir a generar una conciencia y cultura de riesgo en los trabajadores, de tal manera que el compromiso con la seguridad se extienda del ámbito laboral al familiar y social. Este paso es muy amplio y complejo, el cual representa la preparación de actividades de trabajo, definiendo las estrategias, los objetivos, las metas, las tácticas y recursos en estrecha coordinación con las áreas, financiera, personal y a supervisión en general.

### Sistema Financiero Nacional

Estas instituciones denominadas financieras son intermediarios que vinculan a las personas que tienen excedentes de dinero y que quieren invertirlo con aquellos que desean contar con dinero para realizar sus actividades productivas o no. (SBS, n.d.)

Son Instituciones Financieras las siguientes: Bancos, Sociedades Financieras, Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito, Cooperativas de Ahorro y Crédito. (SBS, n.d.)

Operaciones Financieras, sirven para proteger al público, ya que la ley ha determinado que las instituciones financieras puedan realizar únicamente las operaciones que constan en la ley, en tal virtud dichas instituciones no pueden incursionar en ninguna otra actividad que la prevista legalmente. Estas operaciones pueden ser activas, pasivas, contingentes o neutras. (SBS, n.d.)

Emulando el concepto de modelo, se dice que es una serie de actividades y procesos ligados entre sí en una secuencia lógica, que permite cumplir con un determinado objetivo, los mismos deberán tener una forma de retroalimentarse a sí mismos, con el fin de que exista una mejora continua, los modelos son propuestas que permiten organizar a las empresas a solucionar sus problemas para generar una mayor rentabilidad a los inversionistas en el caso de los pequeños productores de quinua orgánica la rentabilidad es compartida, solidaria y sustentable es decir más allá de lo lucrativo se enfatiza en el desarrollo integral, donde se toma en cuenta las dimensiones económicas, sociales, políticas, culturales, ecológicas y ética en las que se desempeñan las personas.

#### Análisis financiero

El análisis financiero sirve como un examen objetivo que se utiliza como punto de partida para proporcionar referencia acerca de los hechos concernientes a una empresa.

Por interpretación debemos entender que la apreciación Relativa de conceptos y cifras del contenido de los Estados Financieros, basado en el análisis y la comparación.

Consiste en una serie de juicios personales relativos al contenido de los estados financieros, basados en el análisis y en la comparación.

Es la emisión de un juicio criterio u opinión de la información contable de una empresa, por medio de técnicas o métodos de análisis que hacen más fácil su comprensión y presentación.



Es una función administrativa y financiera que se encarga de emitir los suficientes elementos de juicio para apoyar o rechazar las diferentes opiniones que se hayan formado con respecto a situación financiera que presenta una empresa.

Luego de la presentación y análisis de los anteriores conceptos relativos al término de la Interpretación de Datos Financieros, se puede concluir que consiste en la determinación y emisión de un juicio conjunto de criterios personales relativos a los conceptos, cifras, y demás información presentada en los estados financieros de una empresa específica, dichos criterios se logran formar por medio del análisis cuantitativo de diferentes parámetros de comparación basados en técnicas o métodos ya establecidos.

## **6. HIPÓTESIS**

### **6.1 Hipótesis General**

¿La implantación de un modelo de gestión en Banco Internacional Sucursal Riobamba incidirá como una ventaja competitiva ante el resto de instituciones financieras?

### **6.2 Hipótesis Específicas**

- ¿El Modelo de Gestión incidirá como ventaja competitiva en Banco Internacional Sucursal Riobamba?
- ¿La elaboración de un modelo de gestión impactará en la fidelización de clientes del Banco Internacional Sucursal Riobamba?
- ¿La aplicación de un modelo de gestión mejorará la calidad del servicio al cliente en Banco Internacional Sucursal Riobamba?

## 7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

### 7.1 Operacionalización de las hipótesis de graduación específica **Tabla N 1**

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Modelo de Gestión	Es un esquema o marco de referencia para la <b>administración</b> de una entidad	Indicadores de Gestión de la administración	*Perspectiva del cliente *Perspectiva de los procesos *Perspectiva de mejora continua	Encuestas Entrevistas

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Ventaja Competitiva	Es una ventaja en algún aspecto que posee una <b>empresa</b> ante otras empresas del mismo sector o <b>mercado</b> , y que le permite tener un mejor <b>desempeño</b> que dichas empresas y, por tanto, una posición competitiva en dicho sector o mercado	Mercado Empresas Desempeño	*Crecimiento de cartera *Crecimiento de captaciones *% de crecimiento de clientes *Posicionamiento de mercado	Observación de campo Análisis de cifras por períodos

## 8. METODOLOGÍA

### 8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El objetivo de una investigación en la modalidad cuantitativa, cualitativa, también conocida como enfoque mixto el de adquirir conocimientos fundamentales y la elección

del modelo más adecuado que permita conocer la realidad de una manera más imparcial, ya que se recogen y analizan los datos a través de los conceptos y variables, características del Paradigma

### 8.1.1 Cuantitativo

Base epistemológica: Positivismo, funcionalismo su énfasis: Medición objetiva, demostración de la causalidad y la generalización de los resultados de la investigación en relación a la recogida de información: Estructurada y sistemática, su análisis estadístico el alcance de los resultados:

Búsqueda cuantitativa de leyes generales de la conducta (Herrera, n.d.)

En éste tema se aplica una investigación cuantitativa debido que la información a utilizar será mediante reportes informativos emitidos por el sistema operativa de la Institución.

### 8.1.2 Cualitativo

Debido que son particularmente apropiadamente para conocer los significados que las personas asignan a sus experiencias con la finalidad de clasificar y generar un sentido de entendimiento en las participantes respecto a sus experiencias, además permite la comprensión del problema, es decir el objeto del estudio.

## 8.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

### 8.2.1 Método deductivo

El método deductivo va permitir seguir un proceso sintético-analítico, en donde se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes, o normas generales, de las cuales se va a extraer conclusiones o consecuencias en las que se aplican, o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas. El método deductivo sigue los siguientes pasos: Aplicación, comprensión y demostración.

### 8.2.2 Método analítico

El análisis permite descomponer en partes algo complejo, en desintegrar un hecho o una idea en sus partes, para poder mostrarlas, describirlas, numerarlas y para explicar las causas de los hechos o fenómenos que constituyen el todo.

### 8.2.3 Método inductivo

Con el propósito de determinar aspectos importantes, Banco Internacional Sucursal Riobamba, las necesidades económicas y financieras del entorno a y la fidelización de los clientes.

## 8.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.

### 8.3.1 Observación

En la presente investigación se aplica la técnica de observación y como instrumento la matriz de análisis, en vista que la información que se va a analizar proviene de reportes establecidos del sistema operativa de la Institución.

### 8.3.2 Análisis documental

De aquellos aspectos relacionados con la calidad de servicio al cliente, fidelización de los mismos, y el impacto en el crecimiento de la cartera de créditos y captaciones, en los reportes del sistema operativo de la Institución.

## 8.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 8.4.1 Población

En el tema de investigación se considera a toda la población, en éste caso se considerará solo a clientes activos del Banco Internacional Sucursal Riobamba, provincia de Chimborazo.

## Tabla N. 2

### POBLACIÓN BANCO INTERNACIONAL SUC. RIOBAMBA

#### Tabla No. 1.1 POBLACIÓN OFICINA OPERATIVA RIOBAMBA

POBLACIÓN	NUMERO DE CLIENTES
Cientes activos	7.530
<b>Población total de la Oficina</b>	<b>7.530</b>

**Fuente:** Base de datos Banco Internacional.

**Elaborado por:** Ronald Freire Barrera.

#### 8.4.2 Muestra

Los clientes de Banco Internacional Sucursal Riobamba, con status activo en cuanto al producto que poseen en la institución, ya sea éste ahorros, cuenta corriente, inversiones, tarjeta de crédito, crédito, etc. Según la base de datos del sistema es de 7.530 personas, con la fórmula planteada para éste tipo de análisis es la siguiente:

#### Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + Ne^2}$$

#### Dónde:

Z = Confianza

P = Probabilidad ocurrencia (0,5)

Q = Probabilidad de no ocurrencia (0,5)

N = Universo poblacional

e = Error máximo admisible  
(0.05)

#### Aplicación:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * 7.530}{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) + (7.530 - 1) (0.05)^2}$$

**n = 331 clientes**

Se determina que el tamaño de la muestra es de 33 clientes, tomados de la base de clientes activos del Banco Internacional Sucursal Riobamba

#### 8.4.3 PROCESAMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis se realiza tabulando los datos en Excel, los mismos que son importados del Sistema Operativo propio de la Institución, sistema operativo que emite los reportes para analizar y evaluar el estado de clientes activos e inactivos.

#### **8.5 Técnicas y procedimientos para el análisis de resultados**

Las técnicas y procedimientos para el análisis de los resultados que se aplicarán en la presente investigación serán:

Plan de Tabulación: consiste en determinar qué resultados de las variables se presentarán y que relaciones entre variables de estudio necesitan ser analizadas a fin de dar respuesta al problema y objetivos planteados. El proceso a seguir en nuestra investigación para la construcción del plan de tabulación será:

- ✓ Se detallarán las variables identificadas y que serán objeto de estudio.
- ✓ Se determinarán las variables que ameriten ser analizadas individualmente o se presentarán en cuadros simples de una variable según los objetivos y las hipótesis.
- ✓ Se determinarán las variables que deben cruzarse, según los objetivos y las hipótesis.
- ✓ Finalmente se realizara el listado de los cuadros a presentarse. (JOSE ALVAREZ, 2014)

## 9. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

### 9.1 Recursos humanos

Para realizar la actual investigación, el recurso humano necesario es el siguiente:

Tesista: Ronald Nino Freire Barrera

Tutor: Por confirmar

### 9.2 Recursos financieros

El valor estimado de los recursos financieros para la investigación es de **1.599.46** dólares, los mismos que se detallan a continuación:

CANTIDAD	DETALLE	V. UNITARIO	V. TOTAL
<b>Equipos y Materiales</b>			
1	Computador	700.00	700.00
1	Impresora Epson con sistema de tinta continua	300.00	300.00
1	USB (Flash Memory)	15.00	15.00
1	Cámara de fotos	250.00	250.00
1	Cuaderno universitario	1.50	1.50
5	Carpetas	0.25	1.25
3	Resmas de papel INENA4	3.50	10.50
1	Grapadora	10.00	10.00
1	Caja de Grapas	0.60	0.60
1	Perforadora	5.20	5.20
1	Kit de suministros de oficina	35.00	35.00
10	CD	0.50	5.00
2	Tinta para impresora	10.00	20.00
6	Anillados	5.00	30.00
5	Empastados	10.00	50.00
1000	Copias	0.02	20.00
<b>Subtotal</b>			1.454.05
<b>Imprevistos 10%</b>			145.41
<b>TOTAL</b>			<b>1.599.46</b>

## 10. CRONOGRAMA

Nº	ACTIVIDADES	MESES POR SEMANAS																				
		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
1	Aprobación del tema	X	X																			
2	Presentación y aprobación del proyecto			X																		
3	Primera Tutoría				X																	
4	Elaboración del capítulo 1					X	X															
5	Segunda Tutoría							X														
6	Elaboración del Capítulo 2								X	X												
7	Diseño y aplicación del instrumento									X	X											
8	Tercera Tutoría											X										
9	Procesamiento de datos												X									
10	Cuarta Tutoría													X								
11	Elaboración del Capítulo 3														X							
12	Elaboración del Capítulo 4															X						
13	5ª Tutoría																X					
14	Elaboración del Capítulo 5																	X				
15	Reparación del borrador																		X			
16	Redacción final																			X	X	
17	Presentación y aprobación de la Investigación																					X



## 11. MATRIZ LÓGICA

### *Matriz Lógica*

<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>
¿Incide el Modelo de Gestión para el servicio post – venta de Banco Internacional Sucursal Riobamba como una ventaja competitiva?	Establecer un modelo de gestión en el servicio post – venta de Banco Internacional Sucursal Riobamba como ventaja competitiva	La implantación de un modelo de gestión en Banco Internacional Sucursal Riobamba incidirá como una ventaja competitiva ante el resto de instituciones financieras?
<b>PROBLEMAS DERIVADOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</b>
Cómo influye un modelo de gestión en el servicio post – venta en las necesidades del cliente?	Determinar la incidencia del modelo de gestión en el servicio post en Banco Internacional Riobamba venta como ventaja competitiva	El Modelo de Gestión incidirá como ventaja competitiva en Banco Internacional Sucursal Riobamba.
¿Cuáles son las estrategias de comunicación orientadas a retener clientes?	Generar estrategias de fidelización de clientes de la Sucursal Riobamba de Banco Internacional a través del modelo de gestión	La elaboración de un modelo de gestión impactará en la fidelización de clientes del Banco Internacional Sucursal Riobamba.
La aplicación de un modelo de gestión en Banco Internacional Sucursal Riobamba será una ventaja competitiva?	Aplicar el modelo de gestión en el servicio post – venta de Banco Internacional Sucursal Riobamba para mejorar la calidad de servicio al cliente	La aplicación de un modelo de gestión mejorará la calidad del servicio al cliente en Banco Internacional Sucursal Riobamba

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea, N. (2014). Código Orgánico Monetario y Financiero. Quito.  
capital assettheory. (s.f.).
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw-Hill.
- Ferre, J. (06 de 2009). *blogspot*. Obtenido de <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>
- Forneas, J. R. (2008). *Business Pocket*. España : NetBiblo.
- Herrera, J. (s.f.). <http://juanherrera.files.wordpress.com/2008/11/investigacion-cuantitativa.pdf>. Recuperado el 28 de 06 de 2014, de <http://juanherrera.files.wordpress.com/2008/11/investigacion-cuantitativa.pdf>
- J D Roman, M. F. (2008). Liderazgo y Coaching. En M. F. J D Roman, *Liderazgo y Coaching* (pág. 152). España: Amertown Intenacional S.A.
- JOSE ALVAREZ, R. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. RIOBAMBA.
- Lafuente, J. M. (1995). *Marketing Estrategico para Empresas de Servicios*. España: Diaz de Santos S.A.
- LOEPS, A. (s.f.). *Artículo 21*.
- MARTINEZ SOLARES, R. (2012).
- Modigliani Miller. (1952).
- Nacional, A. (2008). *Constitución del Ecuador*. Monte Cristi.
- Prado, J. J. (1 de Noviembre de 2016). [www.asobanca.org.ec](http://www.asobanca.org.ec).
- SBS, E. (s.f.). [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=70&vp\\_tip=2](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=70&vp_tip=2). Recuperado el 20 de 06 de 2014, de [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=70&vp\\_tip=2](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=70&vp_tip=2): [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=70&vp\\_tip=2#1](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=70&vp_tip=2#1)
- Silva, R. d. (2007). *Teorías de la Administración*. Mexico.
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Bogota- Colombia: Norma.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson Education.
- Técnicas de estudio. (s.f.). <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion37.htm>. Recuperado el 28 de 06 de 2014, de <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion37.htm>
- Vargas Trepaud, R. (2009). *Psicología y Relaciones Industriales*.