



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Proyecto de Investigación  
previa la obtención del título  
de Ingeniera en Gestión  
Empresarial

**TEMA:**

**“GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DESARROLLO DE  
INDICADORES DE VENTA CRUZADA EN EL ÁREA COMERCIAL  
DEL BANCO PICHINCHA, AGENCIA LA MANÁ, AÑO 2014.”**

**AUTORA:**

**Mercedes Fernanda Chevez Barba**

**DIRECTORA:**

**Ing. Karina Murillo Limonez, MBA.**

**QUEVEDO – ECUADOR**

**2015**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, **Mercedes Fernanda Chevez Barba**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Mercedes Fernanda Chevez Barba**

**C.I. 1205889338**

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR**

La suscrita, **Ing. Karina Murillo Limonez MBA** Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la egresada **Mercedes Fernanda Chevez Barba**, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniero en **Gestión Empresarial**, titulada **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DESARROLLO DE INDICADORES DE VENTA CRUZADA EN EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO PICHINCHA, AGENCIA LA MANÁ, AÑO 2014.”**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

---

**Ing. Karina Murillo Limonez, MBA.**

**DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Para:** Lcdo. Edgar Pastrano Quintana- Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales  
**De:** Ing. Karina Murillo Limonez - Directora de Proyecto  
**Asunto:** Informe de Dirección de Proyecto de Investigación  
**Fecha:** 05-11-2015

Adjunto, al presente sírvase encontrar el documento final del Proyecto de Investigación titulado: **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE DESARROLLO DE INDICADORES DE VENTA CRUZADA EN EL ÀREA COMERCIAL DEL BANCO DE PICHINCHA, AGENCIA LA MANÁ, AÑO 2014”** elaborado por la señorita **MERCEDES FERNANDA CHÉVEZ BARBA**, previo a la obtención del título de Ingeniería en Gestión Empresarial., que fue elaborado bajo mi dirección según lo asignado en la resolución **SEGUNDA DE LA COMISIÓN ACADÉMICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES** de fecha 26 de junio del 2015 en el mismo que cumple con los componentes que exige el Reglamento de la Unidad de Titulación Especial de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo e incluye el informe de URKUND con el 9% de similitud.

URKUND

<b>Document</b>	<a href="#">fernanda 2015-2016.docx</a> (D15904587)
<b>Submitted</b>	2015-10-28 23:23 (-05:00)
<b>Submitted by</b>	Murillo Limonez Rosa Karina (rmurillo@uteq.edu.ec)
<b>Receiver</b>	rmurillo.uteq@analysis.orkund.com
<b>Message</b>	orkund <a href="#">Show full message</a>

9% of this approx. 19 pages long document consists of text present in 19 sources.

Atentamente,

Ing. Karina Murillo Limonez, MBA  
**DIRECTORA DE PROYECTO**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Tema:**

**“GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DESARROLLO DE INDICADORES DE VENTA CRUZADA EN EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO PICHINCHA, AGENCIA LA MANÁ, AÑO 2014.”**

Presentado al Consejo Académico como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Gestión Empresarial.

Aprobado por:

**Tribunal Proyecto de Investigación:**

---

**Villacis Lainez Carlos Alexis, Ing., M.Sc;**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**Velasco Barahona Birmania, Ing., M.Sc**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

**Martha Arboleda Briones, DRA., M.Sc**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

**QUEVEDO – ECUADOR**

**2015**

## **AGRADECIMIENTO**

El autor deja constancia de su agradecimiento a las siguientes instituciones y personas:

En primer lugar a Dios, por guiarme por el camino del bien, a mis padres por darme la vida, por sus consejos, su apoyo incondicional el mismo que me ha incentivado a continuar con mi meta establecida.

Mi agradecimiento a los Directivos de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, en especial al Ing. Karina Murillo Limonez MBA por su colaboración, conocimiento, y apoyo brindado en la elaboración de la tesis y a los catedráticos de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial que durante mis años de estudios de tercer nivel fueron quienes en forma desinteresada pusieron de manifiesto sus conocimientos para lograr mi formación académica integral.

Y a todas y cada una de las personas que son parte de mi vida, que de una u otra manera han colaborado en la culminación exitosa de la investigación desarrollada.

## **DEDICATORIA**

A DIOS por haberme dado la vida, por permitirme lograr mi gran sueño de ser profesional, a mis padres, por su incansable lucha y dedicación, a mi esposo e hija por su apoyo incondicional y confianza brindada.

**Fernanda Chevez Barba**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Portada .....	i
Declaración de Autoría y Cesión de Derechos .....	i
Certificación del Director .....	iii
Certificado del reporte de la herramienta de prevención de coincidencia y/o plagio académico .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tribunal Proyecto de Investigación .....	v
Agradecimiento .....	vi
Dedicatoria .....	vii
Tabla de contenido .....	viii
Lista de tablas .....	xiii
Lista de gráficos .....	xiv
Resumen y palabras claves .....	xv
Abstract and keywords .....	xvi
Código Dublín Core (esquema de codificación) .....	xvii
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1. Problema de investigación.....	4
1.1.1. Planteamiento del problema .....	4
1.1.2. Formulación del problema.....	5
1.1.3. Sistematización del problema .....	5
1.2. Objetivos.....	5
1.2.1. Objetivo General.....	5
1.2.2. Objetivos Específicos.....	5
1.3. Justificación.....	6

<b>CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>8</b>
2.1 Marco conceptual.....	9
2.1.1. Gestión administrativa.....	9
2.1.2. Gestión por proceso.....	9
2.1.3. Eficiencia.....	9
2.1.4. Eficiencia o efectividad.....	10
2.1.5. Calidad.....	10
2.1.6. La organización.....	10
2.1.7. Indicadores de gestión.....	10
2.1.8. Dirección.....	11
2.1.9. Control.....	11
2.1.10. Planeación.....	11
2.1.11. Recursos humanos.....	11
2.1.12. Estrategia.....	11
2.1.13. Planificación estratégica.....	12
2.1.14. Políticas.....	12
2.1.15. Ingresos.....	12
2.1.16. Presupuesto de ingresos y gastos.....	12
2.1.17. Marketing estratégico.....	13
2.1.18. La organización y servicio al cliente.....	13
2.1.19. Evolución de servicio al cliente.....	13
2.1.20. La orientación al mercado.....	13
2.1.21. Evaluación dinámica del atractivo del mercado.....	14
2.1.22. Fuentes de financiamientos.....	14
2.1.23. Análisis de la competencia y de los competidores.....	14
2.1.24. Mercados financieros.....	15
2.1.25. Índice de endeudamiento.....	15
2.1.26. La venta cruzada.....	15
2.1.27. Producto.....	15

2.2.	Marco referencial.....	16
2.2.1.	Instituciones financieras .....	16
2.2.2.	Gestión de capacidad en los servicios.....	16
2.2.3.	Cartera de clientes .....	17
2.2.4.	Administración de las relaciones con cliente.....	17
2.2.5.	Oportunidades en la venta personal .....	17
2.2.6.	Niveles organizacionales y la gestión administrativa .....	18
2.2.7.	Importancia de la gestión administrativa.....	18
2.2.8.	Ética y valores en la administración. ....	18
2.3.	Marco legal.....	19
 <b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>22</b>
3.1.	Localización.....	23
3.2	Tipo de investigación.....	23
3.2.1.	Exploratoria .....	23
3.2.2.	Diagnóstica.....	23
3.3.	Métodos de investigación .....	23
3.3.1.	Método inductivo.....	23
3.3.2.	Método deductivo .....	23
3.3.3.	Método analítico .....	24
3.3.4.	Método de síntesis .....	24
3.4.	Fuentes de investigación.....	24
3.4.1.	Primarias .....	24
3.4.2.	Secundarias.....	24
3.5.	Diseño de la investigación.....	24
3.5.1.	Población .....	24
3.5.2.	Muestra.....	25
3.6.	Instrumentos de la investigación .....	25
3.7.	Tratamiento de datos .....	25

3.8.	Recursos humanos y materiales .....	26
------	-------------------------------------	----

**CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN ..... 27**

4.1.1.	Conclusión y discusión del estudio de mercado.....	39
4.1.1.1.	.....Objetivo 1 Identificar los indicadores de venta cruzada en el área comercial del Banco Pichincha Agencia La Maná.....	41
4.1.2.	Indicadores de Venta Cruzada en el área comercial del Banco Pichincha Agencia La Maná.....	41
4.1.3.	Margen de utilidad bruta.....	44
4.1.4.	Margen de utilidad operativa .....	44
4.1.5.	Margen de utilidad neta .....	45
4.1.6.	Rendimiento sobre los activos totales (ROA).....	45
4.1.7.	Retorno sobre el patrimonio (ROE) .....	45
4.1.8.	Relación precio / ganancia (P/E) .....	46
4.1.9.	Estado de pérdidas y ganancias .....	46
4.1.10.	Estado de flujos de efectivo .....	46
4.1.11.	Objetivo 2 .....	47
4.1.12.	Misión .....	47
4.1.13.	Visión .....	47
4.1.14.	Procesos del área comercial Banco Pichincha.....	48
4.1.15.	Crédito Preciso.....	48
4.1.16.	Crédito Línea Abierta.....	48
4.1.17.	Crédito Multi hipoteca .....	48
4.1.18.	Crédito Crediback.....	49
4.1.19.	Compra de vivienda nueva / Usada.....	49
4.1.20.	Compra de vivienda vacacional.....	49
4.1.21.	Habitar Construir .....	49
4.1.22.	Créditos Terrenos .....	50
4.1.23.	Habitar Migrantes .....	50

4.1.24.	Crédito productivo.....	50
4.1.25.	Productivo Mipe .....	51
4.1.26.	Crédito distribuidor /proveedor .....	51
4.1.27.	Auto seguro liviano.....	51
4.1.28.	Auto seguro pesado.....	51
4.1.29.	Objetivo 3.....	52
4.1.29.1.	Introducción .....	52
4.1.29.2.	Alcance.....	52
4.1.29.3.	Objetivo general.....	52
4.1.29.4.	Objetivos específicos .....	53
4.1.29.5.	Justificación .....	53
4.1.29.6.	Proceso de ventas .....	53
4.1.29.7.	Planeación .....	53
4.1.29.8.	Organización .....	53
4.1.29.9.	Dirección.....	54
4.1.29.10.	Ejecución .....	54
4.1.29.11.	Control.....	54
4.1.29.12.	Comunicación con los clientes .....	54
4.1.29.13.	Estrategias para mejorar la satisfacción del cliente .....	54
4.2.	Discusión.....	55
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>56</b>
5.1.	Conclusiones.....	57
5.2.	Recomendaciones .....	58
<b>CAPITULO VI BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>59</b>
6.1.	Bibliografía .....	60
<b>CAPITULO VII ANEXOS .....</b>		<b>61</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
1. Recursos y materiales .....	26
2. Clientes Banco de Pichincha .....	28
3. El tiempo que es cliente de Banco Pichincha .....	29
4. Asesoramiento de los productos. ....	30
5. Servicio que ofrecen los asesores .....	31
6. Información requerida por parte del personal que atiende .....	32
7. Dificultad con los asesores del banco. ....	33
8. Nivel de acuerdo con la oferta de ventas cruzadas. ....	34
9. Relación de actividad con el banco. ....	35
10. Servicios adicionales por parte de asesor .....	36
11. Taller sobre el servicio de ventas cruzadas por el banco. ....	37

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>	<b>Página</b>
1. Clientes Banco de Pichincha .....	28
2. El tiempo que es cliente de Banco Pichincha .....	29
3. Asesoramiento de los productos. ....	30
4. Servicio que ofrecen los asesores .....	31
5. Información requerida por parte del personal que atiende .....	32
6. Dificultad con los asesores del banco.....	33
7. Nivel de acuerdo con la oferta de ventas cruzadas.....	34
8. Relación de actividad con el banco. ....	35
9. Servicios adicionales por parte de asesor .....	36
10. Taller sobre el servicio de ventas cruzadas por el banco.....	37

## RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

Banco Pichincha es una institución financiera que contribuye al desarrollo del Ecuador, apoyando sus necesidades financieras a las personas, sus instituciones y empresas. Líder de su mercado en su imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia clientes, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible y sus acciones.

El presente trabajo ayudará en la implementación de un nuevo servicio para los clientes del área comercial en la agencia del Banco Pichincha en La Maná, el banco ofrecerá la experiencia de su personal altamente calificado con capacidad innovadora, eficiente y creativa, con alta trayectoria profesional en la implementación de nuevos servicios en el área comercial del banco para poder asesorar a los clientes y procesar la información que permita al gerente implementar fácilmente el nuevo servicio con éxito.

En el desarrollo de la investigación se implementaron metodologías cualitativas y cuantitativas. El primer grupo comprende técnicas como la observación de campo, recopilación de información, y entrevista que fueron realizadas al Ing. Manuel Eduardo Cerda Molestina gerente del banco Pichincha agencia La Maná, en el segundo grupo comprende la metodología mediante las encuestas a los 384 clientes de la institución financiera empleados.

La aplicación de estrategias de venta cruzada significa detectar las necesidades de los clientes y lograr ofrecerles un nuevo producto bancario complementario, que el cliente esté dispuesto a comprarlo y el asesor debe asegurarse de que posteriormente no se arrepienta de su compra, por lo tanto los asesores del banco estarán en capacidad de generar oportunidades de venta cruzada para lograr un mayor número de ventas, que permita entre otras cosas fidelizar al cliente.

Las negociaciones tienen una vital importancia en las actividades comerciales del banco las mismas que permitirán obtener buenos beneficios económicos a través de la colocación de los productos y servicios bancarios. La importancia de la venta cruzada es la determinación de qué producto se podrá ofrecer a los clientes del área comercial del Banco Pichincha agencia La Maná y previo a un análisis del historial crediticio del cliente.

**Palabras Claves:** Área Comercial, Venta Cruzada, Indicadores de Ventas, Servicios Bancarios

## **ABSTRACT AND KEYWORDS**

Banco Pichincha is a financial institution that contributes to the development of Ecuador, supporting their financial needs individuals, institutions and companies. Market leader in its image, participation, quality of products and services focused their efforts towards customers, anticipating their needs, developing staff and providing sustainable profitability and actions.

This work will help in the implementation of a new service for customers of the commercial area in Pichincha bank agency in La Mana, the bank will offer the experience of its highly qualified personnel with innovative, efficient and creative capacity, with high professional career in the implementation of new services in the commercial bank to advise clients and process the information that allows the manager easily deploy the new service successfully.

In the development of qualitative and quantitative research methodologies .The first group comprises techniques such as field observation, data collection, and interviews that were conducted were implemented Ing. Manuel Eduardo CerdaMolestina bank manager Pichincha La Manna agency in second group comprises the methodology through surveys of 384 customers of the financial institution employees.

The implementation of strategies for cross-selling means to detect the needs of customers and achieve a new complementary offering banking product, the customer is willing to buy and the adviser must ensure that not later regret your purchase, therefore advisers the bank will be able to generate cross-selling opportunities to achieve more sales, which among other things allows customer loyalty.

Negotiations are vital in commercial bank activities that allow them to obtain good economic benefits through the placement of banking products and services. The importance of cross-selling is determining which product will be offered to customers in the commercial area of La ManaBanco Pichincha agency and prior to an analysis of customer credit history.

**Keywords:** Commercial Area, cross-selling indicators Sales, Banking

## CÓDIGO DUBLÍN CORE (ESQUEMA DE CODIFICACIÓN)

Título:	<b>“GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DESARROLLO DE INDICADORES DE VENTA CRUZADA EN EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO PICHINCHA, AGENCIA LA MANÁ, AÑO 2014.”</b>			
Autor:	Mercedes Fernanda Chevez Barba			
Palabras clave:	Área Comercial	Venta Cruzada	Indicadores de Venta	Servicios Bancarios
Fecha de publicación:	20- octubre -20-15			
Editorial:	Quito: EPN, 2015.			
Resumen:	<p>Resumen.- El presente trabajo ayudará en la implementación de un nuevo servicio para los clientes del área comercial en la agencia del Banco Pichincha en La Maná, el banco ofrecerá la experiencia de su personal altamente calificado con capacidad innovadora, eficiente y creativa, con alta trayectoria profesional en la implementación de nuevos servicios en el área comercial del banco para poder asesorar a los clientes y procesar la información que permita al gerente implementar fácilmente el nuevo servicio con éxito.</p> <p>En el desarrollo de la investigación se implementaron metodologías cualitativas y cuantitativas. El primer grupo comprende técnicas como la observación de campo, recopilación de información, y entrevista que fueron realizadas al Ing. Manuel Eduardo Cerda Molestina gerente del banco Pichincha agencia La Maná, en el segundo grupo comprende la metodología mediante las encuestas a los 384 clientes de la institución financiera empleados.</p> <p>La aplicación de estrategias de venta cruzada significa detectar las necesidades de los clientes y lograr ofrecerles un nuevo producto bancario complementario, que el cliente esté dispuesto a comprarlo y el asesor debe asegurarse de que posteriormente no se arrepienta de su compra, por lo tanto los asesores del banco estarán en capacidad de generar oportunidades de venta cruzada para lograr un mayor número de ventas, que permita entre otras cosas fidelizar al cliente.</p> <p>Las negociaciones tienen una vital importancia en las actividades comerciales del banco las mismas que permitirán obtener buenos beneficios económicos a través de la colocación de los productos y servicios bancarios. La importancia de la venta cruzada es la determinación de qué producto se podrá ofrecer a los clientes del área comercial del Banco Pichincha agencia La Maná y previo a un análisis del historial crediticio del cliente.</p>			

	<p><b>Abstract.-</b> Banco Pichincha is a financial institution that contributes to the development of Ecuador, supporting their financial needs individuals, institutions and companies. Market leader in its image, participation, quality of products and services focused their efforts towards customers, anticipating their needs, developing staff and providing sustainable profitability and actions.</p> <p>This work will help in the implementation of a new service for customers of the commercial area in Pichincha bank agency in La Mana, the bank will offer the experience of its highly qualified personnel with innovative, efficient and creative capacity, with high professional career in the implementation of new services in the commercial bank to advise clients and process the information that allows the manager easily deploy the new service successfully.</p> <p>In the development of qualitative and quantitative research methodologies .The first group comprises techniques such as field observation, data collection, and interviews that were conducted were implemented Ing. Manuel Eduardo Cerda Molestina bank manager Pichincha La Manna agency in second group comprises the methodology through surveys of 384 customers of the financial institution employees.</p> <p>The implementation of strategies for cross-selling means to detect the needs of customers and achieve a new complementary offering banking product, the customer is willing to buy and the adviser must ensure that not later regret your purchase, therefore advisers the bank will be able to generate cross-selling opportunities to achieve more sales, which among other things allows customer loyalty.</p> <p>Negotiations are vital in commercial bank activities that allow them to obtain good economic benefits through the placement of banking products and services. The importance of cross-selling is determining which product will be offered to customers in the commercial area of La ManaBanco Pichincha agency and prior to an analysis of customer credit history.</p>
Descripción:	---- hojas : dimensiones, 29 x 21 cm + CD-ROM 6162
URI:	<u>(en blanco hasta cuando se dispongan los repositorios)</u>

## **Introducción.**

El Banco Pichincha, agencia La Maná; tiene como desafío implementar en el mediano plazo brindar un nuevo servicio a sus clientes del área comercial, conocido como venta cruzada. Se trata de ofrecer varios servicios financieros que le permitiría entre otros beneficios fidelizar a los clientes actuales y lograr un mejor posicionamiento en el mercado frente a la competencia existente; de esta manera se realizó la investigación para promover un nuevo producto financiero siguiendo los pasos adecuados para una adecuada aplicación.

Bajo este argumento la tecnología existente en el Banco Pichincha, agencia La Maná será el vehículo que le acceda a la institución competir eficazmente frente a las demás instituciones financieras existentes con un producto nuevo y novedoso como es la venta cruzada.

Previamente se realizó un diagnóstico de la situación actual se aprobó plantear los objetivos que guiaron a conseguir los resultados. Mediante un estudio de mercado se determinó el criterio favorable de los clientes sobre la implementación de este nuevo servicio de venta cruzada, se identificaron los procesos actuales que realiza el banco en el área comercial, y se hizo una propuesta que sirva para que la administración tome la decisión de este sistema de venta cruzada en el Banco Pichincha, agencia La Maná.

La investigación se encuentra estructurada en 7 capítulos:

**Capítulo primero:** Marco Contextual de la Investigación, donde se establece la introducción objetivos de la investigación tanto general como específicos que determina el eje principal de la investigación.

**Capítulo segundo:** Marco Teórico: Se establecerá toda la fundamentación teórica que sirve para entender de mejor manera los conceptos de las diferentes variables del tema de investigación.

**Capítulo tercero:** La metodología de la investigación detallando cada uno de los métodos y tipo de investigación para posteriormente realizar la investigación que se utilizará para la obtención de información de la población.

**Capítulo cuarto:** Se observarán los resultados obtenidos de la investigación.

**Capítulo quinto:** Se destacan las conclusiones y recomendaciones, respondiendo cada uno de los objetivos que se plantearon para la realización de la investigación.

**Capítulo sexto:** Se puntualiza cada cita literaria que es utilizada en la fundamentación teórica.

**Capítulo séptimo:** Reposan las evidencias físicas de la investigación como: encuestas, entrevista etc.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Problema de investigación**

### **1.1.1. Planteamiento del problema**

El Banco Pichincha, Agencia La Maná, notó que, para sobrevivir ante una competencia tan exigente, tiene que enfocar su atención en los clientes y en las relaciones que mantenían con ellos, antes que en los propios procesos del negocio, de este modo podría generar los productos y servicios efectivos que realmente satisficieran a sus clientes esto en resumen marcó el nacimiento del concepto de Venta Cruzada y motivó el desarrollo de la tecnología y estrategias alrededor de esta idea, por lo que es mucha la expectativa generada alrededor de Venta Cruzada y todo lo que involucra, sin embargo aún es muy pronto como para predecir todo lo que pueda producir en un futuro cercano, aunque las tendencias se inclinan hacia el nacimiento de sistemas que se orientarán hacia la gestión y soporte de todas las posibles Relaciones que en el Área Comercial de la Empresa del Banco Pichincha, Agencia La Maná pueda tener, esto es con clientes, con visitantes, con proveedores, con otros negocios, con los empleados, entre otros; por lo que se espera que con estas características, capaces de englobar por completo el funcionamiento de la empresa y sus distintas formas de relacionamiento con su entorno, determine una dimensión de valor en la cual basará su reputación y estrategias de mercadeo.

- **Diagnóstico**

Los clientes del área Comercial del Banco Pichincha, Agencia La Maná, no evalúan valor en la venta cruzada, están satisfechos con el beneficio original; existen barreras sobre el conocimiento o la percepción que tienen sobre la Venta Cruzada, varias veces se especula que este procedimiento es dificultoso para los empleados que piensan que están orientando una prestación a sus clientes abusando de la amistad.

Mientras más servicios ofrecidos y vendidos, causa mayor rentabilidad y mayores beneficios para la institución, ya que progresa el valor de las ventas, y los beneficios que brinda frente a otras instituciones, los cliente que acogen más productos y servicios son más leales que los que toman uno solo, todo redunda en la particularidad del servicio y la atención, consumidor bien atendido frecuente; la gran ventaja de la fidelización es que atrae a desconocidos clientes prevenidos por el buen a prestación proporcionada

- **Pronóstico**

La falta de aplicación del sistema de ventas cruzadas en el Banco Pichincha, Agencia La Maná, frenará el crecimiento de su cartera de productos en el área comercial del cantón La Maná.

### **1.1.2. Formulación del problema**

¿De qué manera se podrá analizar La Gestión Administrativa y su incidencia en el desarrollo de indicadores de Venta Cruzada en el área Comercial del Banco Pichincha, Agencia La Maná?

### **1.1.3. Sistematización del problema**

¿Cómo se podrán determinar los procesos que se realizan en el área comercial, del Banco Pichincha, La Maná, relacionados con la comercialización de sus productos?

¿Se podrá establecer la estructura del área comercial, identificando cargos y responsabilidades para establecer las funciones específicas de cada área?

¿De qué manera se podrá implementar una propuesta a la Gestión Administrativa, para el desarrollo de indicadores de Venta Cruzada en el Área Comercial del Banco Pichincha, Agencia La Maná?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

- ❖ Analizar la Gestión Administrativa y su incidencia en el desarrollo de indicadores de Venta Cruzada en el Área Comercial del Banco Pichincha, Agencia La Maná.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- ❖ Identificar los indicadores de venta cruzada en el área comercial del Banco Pichincha Agencia La Maná.

- ❖ Reconocer los procesos actuales que se efectúan en el área comercial, relacionados con la comercialización de sus productos, realizando un estudio de la cadena de valor para determinar las operaciones que agregan y no agregan valor
- ❖ Presentar una propuesta a la Gestión Administrativa para el desarrollo de indicadores de Venta Cruzada en el Área Comercial del Banco Pichincha, Agencia La Maná

### **1.3. Justificación**

Efectuar estrategias de Ventas Cruzadas en las instituciones bancarias representa un aumento significativo en los ingresos por ventas y en la rentabilidad del negocio, el precio para su ejecución es muy bajo lo que impacta efectivamente en la organización de costos de los productos o servicios, Las Estrategias de Venta Cruzada optimizan ingresos y costes en un contexto de competencia muy fuerte y mercados maduros. Vender productos o servicios a un cliente ya en cartera resulta hasta cuatro veces menos costoso que hacerlo a un cliente nuevo, por lo que esta buena Estrategia de Venta Cruzada debe basarse en una Estrategia de Identificación de Clientes. Aumentar la fidelidad y la retención, generar valor para el cliente y rentabilidad para la empresa y para el proveedor, aumentar el conocimiento del cliente, crear una “fábrica de oportunidades” de venta y aumentar el “expertise” del proveedor son algunos de los beneficios de una buena Venta Cruzada. Esto da pie para nuevas experiencias en el mundo de las ventas empresariales.

En el Banco Pichincha, cantón La Maná, específicamente el Área Comercial, las Estrategias de Venta Cruzada deben traducirse en la práctica por Planes de Crecimiento de Clientes adecuados a cada perfil de la cartera, esto va acompañado por Planes de Venta que sustentan dichos Planes de Crecimiento. Por tal motivo, la importancia de esta investigación, radica en indicar al Área Comercial, que elegir, el momento clave para lanzar una nueva oferta es vital en el proceso de Venta Cruzada. Sólo un conocimiento profundo del cliente, de su perfil y de su comportamiento permitirá acertar. Es por esto que las herramientas y la capacitación de vendedores en el Área Comercial son tan importantes para el negocio. Se llama venta cruzada a la venta de productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente en el Área Comercial del Banco Pichincha, en la Agencia La Maná. Con la venta cruzada se pretende dar cobertura a un mayor abanico de necesidades persiguiendo aumentar la cifra global de ventas a la vez que se fideliza al cliente.

La venta cruzada ha alcanzado gran auge con el incremento de ventas debido a las necesidades del cliente de la banca. En el Área Comercial de la Agencia de La Maná, quedan registradas las preferencias del cliente bien por declaración propia o través de los datos recogidos de anteriores movimientos bancarios.

**CAPÍTULO II**  
**FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**  
**DE LA INVESTIGACIÓN**

## **2.1 Marco conceptual.**

### **2.1.1. Gestión administrativa**

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa estos son: planeación, organización recursos humanos, dirección y control. La gestión administrativa es la manera en el cual tanto las autoridades como los colaboradores evalúan los recursos con los que cuentan para así poder alcanzar las metas que se han propuesto, esto incluye varios elementos como planificación, organización, recursos (humanos, económicos, material) (Campos, 2011).

### **2.1.2. Gestión por proceso**

Es una forma avanzada de gestión apoyada en la eficacia y un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que consisten en hacer realidad el concepto de calidad orientado al esfuerzo de todos y conseguir objetivos comunes de empresa y clientes.

La principal razón para el diseño de los procesos es el de agregar valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integra, los procesos son el norte de los esfuerzos de progreso que al ejecutarse habitualmente incitan eficiencia en la actividad de la organización (Perez, 2010).

### **2.1.3. Eficiencia**

Indica que está representado por la eficacia y calidad con que se desarrollan las actividades en beneficio de la colectividad (C.G.E, 2013).

#### **2.1.4. Eficiencia o efectividad**

Manifiesta que consiste en obtener los objetivos planteados, las metas proyectadas o los resultados esperados. Además indica que la organización cuente con una programación adecuada, con teorías de información e instrumentos que permitan conocer de manera honesta y oportuna la realidad en un momento explícito, respecto a las metas planteadas a efecto de determinar el nivel de eficacia (C.G.E, 2013).

#### **2.1.5. Calidad**

Explica que pudo existir eficiencia utilización adecuada de los recursos, pudo haber logrado los objetivos y metas eficacia sin embargo el cliente representado por el pueblo es quien experimenta o determina finalmente la satisfacción o instalación generada por un bien o servicio recibido (C.G.E, 2013).

#### **2.1.6. La organización**

La organización es la actividad de un grupo coordinado por procedimientos explícitos para conseguir objetivos específicos. Se han desarrollado teorías sobre las organizaciones haciéndose aportes parciales o globales que influyeron en las empresas, además los tiempos de aplicación de estas teorías no han sido lineales: en el mismo momento algunas empresas han estados muy adelantadas mientras otras se mantenían dentro de esquemas anteriores (Maristany, 2011).

#### **2.1.7. Indicadores de gestión**

Expresa que los indicadores de gestión constituyen un conjunto de herramientas que permiten medir la eficiencia, eficacia y calidad de los bienes y servicios gestionados a través de los distintos procesos de administración. En tatos se disponga de un adecuado diseño implementación de indicadores, se podrá disponer de referentes que permitan en forma permanente evaluar y controlar el conjunto de acciones individuales y grupales.(C.G.E, 2013)

### **2.1.8. Dirección**

Se determina dirección a la acción de dirigir, encaminar, orientar, entre otros lo cual permite que el líder sea capaz de fijar objetivos que involucren a los colaboradores con autoridad y que así se logre el fin que se tiene en común.

### **2.1.9. Control**

Es la manera en la cual se guíen los procesos de una entidad, con la finalidad de detectar los errores que se puedan estar cometido y corregirlos a tiempo tomando las medidas preventivas y necesarias del caso.

### **2.1.10. Planeación**

La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción en función del objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas (Rojas, 2011).

### **2.1.11. Recursos humanos**

Indica que los recursos humanos es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones la relación entre las personas y las organizaciones, las causas y las consecuencias de los cambios en ese ámbito y la relación de ambas en la sociedad, en las empresas el área de RRHH se dedica a los temas que tienen que ver con las personas; es una función de staff es decir asesora y como tal su responsabilidad es la de dar consejo, ayudar y proveer herramientas a la línea para que esta actúe (Maristany, 2011).

### **2.1.12. Estrategia**

Es el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización (Rojas, 2011)

### **2.1.13. Planificación estratégica**

Expresa que la cuestión del planteamiento estratégico de los recursos humanos ha pasado por diferentes etapas algunas de las cuales seguramente se mantienen en distintas empresas ya que los cambios nunca son lineales ni universales, en la primera etapa la dirección de la empresa consideró que el planeamiento estratégico los recursos humanos no se tomaran en cuenta y que el especialista en RRHH, la segunda etapa se tomó en cuenta la existencia de los RRHH bajo la misma creencia y si la intervención del especialista y finalmente se llegó al punto de tomar en cuenta los RRHH con intervención del especialista (Maristany, 2011).

### **2.1.14. Políticas**

Son los lineamientos o guías para llevar a cabo una acción con el fin de alcanzar un objetivo o una meta. (Rojas, 2011)

### **2.1.15. Ingresos**

En un proyecto los ingresos están representados por el dinero recibido por concepto de las ventas de un producto o la prestación de un servicio o por la liquidación de los activos que han superado su vida útil dentro de la empresa, o también por los rendimientos financieros producidos por la colocación de excesos de liquides, el flujo de los ingresos puede presentar una estructura muy variada dependiendo de la clase de empresa de que se trate y de los mecanismos de ventas adoptados, en ocasiones los ingresos se presentan de forma continua durante el día lo que sucede en la mayoría de las organizaciones comerciales (Miranda, 2012).

### **2.1.16. Presupuesto de ingresos y gastos**

Indica que no se requiere ser un experto financiero, para derivar que la presupuestación es un supuesto, es decir, un proceso en el cual a partir de la información disponible y un conjunto de herramientas manuales y computarizadas más unas suposiciones razonables se trata de prever el resultado de las operaciones de un proyecto (Herrera, 2012).

### **2.1.17. Marketing estratégico**

Utilización del marketing bancario para comprender, elegir, comunicar, crear y ofrecer valor. La investigación de un entorno crecientemente cambiante. La segmentación y definición de negocios en el sector bancario. Desarrollo de propuestas de valor y del interés en la marca por parte de los bancos. Marketing táctico; la creación del Marketing Mix. Marketing Táctico, marketing Relacional, identificar, captar, retener, y desarrollar clientes rentables ofreciéndoles más valor, Desarrollar una banca de relaciones a través de factores de precio. Desarrollar una banca de relaciones ofertando más beneficios (Lagarreta, 2010).

### **2.1.18. La organización y servicio al cliente**

En su texto, manifiesta que para conservar más clientes es fundamental que tratemos muy bien al cliente entre esto se encuentra como punto central la amabilidad con el propósito de satisfacer las expectativas del cliente. Por ejemplo, nunca debemos hacer esperar al cliente, en el caso de que estemos hablando por teléfono, debemos regresar la llamada cada 30 segundos para que nuestro cliente sepa que lo estamos atendiendo (Gomez, 2010).

---

### **2.1.19. Evolución de servicio al cliente**

Expresa que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención. En la actualidad se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades (Escudero, 2012) permanencia tanto del cliente actual como la atracción nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores (Serna, 2010).

---

### **2.1.20. La orientación al mercado**

Una crítica que frecuentemente se hace al enfoque de recursos es que se centra en definir lo que es un recurso y especificar cuáles son exactamente los recursos de una empresa. Una razón de por qué en marketing no se ha adoptado con vigor este enfoque quizá sea la ausencia de una clasificación generalmente aceptada de los recursos, en general, y de los de

marketing, en particular. Para favorecer su aplicación será de gran ayuda identificar esos recursos que desde la función de marketing se puedan potenciar como fuente de ventaja competitiva(Escudero, 2012).

---

### **2.1.21. Evaluación dinámica del atractivo del mercado**

Un estudio estándar del atractivo del mercado se estructura conforme a dos análisis. El primero, un análisis cuantitativo y estático de las ventas con el que se persigue la medición del nivel de demanda actual y potencial. El segundo, un análisis de la evolución dinámica del mercado o evolución de las ventas a fin de poder realizar una previsión de esa demanda, siempre hay más posibilidades de éxito cuando las decisiones estratégicas se apoyan en un modelo sobre el entorno dinámico. El autor cita a Johnson y Scholes (1988) quienes dicen, sea el ciclo de vida del producto la forma más básica de concebir como las fuerzas del entorno afectan a la organización.(Escudero, 2012)

---

### **2.1.22. Fuentes de financiamientos**

Dentro de las fuentes de financiamiento están los recursos propios y los recursos de terceros. Los recursos propios pueden ser: capital o incremento de capital, utilidades retenidas reservas depreciación impuesto a corto plazo, cesantías, realización de inventarios, ventas de cuentas por cobrar, préstamos de socios y ventas de activos fijos. (Herrera, 2012).

### **2.1.23. Análisis de la competencia y de los competidores**

Un producto - mercado puede ser muy atractivo en sí mismo, pero no serlo para una empresa determinada porque tal empresa no tiene capacidad para hacer frente a los competidores más peligrosos de ese mercado. Por ello, antes de elegir en que mercado se va a competir o de iniciar un movimiento en un mercado en el que ya se compite, es fundamental evaluar la naturaleza y la fuerza de la ventaja competitiva que los participantes ostentan en tal mercado(Escudero, 2012)

---

### **2.1.24. Mercados financieros**

Los mercados financieros son foros en los que proveedores y solicitantes de fondos realizan negocios directamente. En tanto que los préstamos y las inversiones de instituciones se realizan sin el conocimiento directo de los proveedores de fondos (ahorradores), los proveedores de los mercados financieros saben dónde se han prestado e invertido sus fondos. Los dos mercados financieros clave son el mercado de dinero y el mercado de capitales. Las transacciones en instrumentos de deuda a corto plazo. O valores negociables, se llevan a cabo en el mercado de dinero. Los valores a largo plazo (bonos y acciones) se negocian en el mercado de capitales

---

### **2.1.25. Índice de endeudamiento**

El índice de endeudamiento mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto de dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. El índice se calcula de la manera siguiente:

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total de activos}}{\text{Total de pasivos}}$$

---

### **2.1.26. La venta cruzada**

Es una técnica para incrementar la cifra de negocios mediante la venta de productos o servicios adicionales a los que nuestros clientes estaban comprando hasta la fecha. Un ejemplo de ello, son las técnicas de ventas de los bancos y las cajas, cuando los clientes van a contratar una hipoteca, y adicionalmente contrata un seguro para la vivienda, un seguro de vida o accidentes, múltiples tarjetas de débito. El objetivo de la venta cruzada es maximizar el valor de cada cliente. Para ello es necesario conocer lo mejor posible a nuestros clientes; cuáles son sus necesidades, sus móviles de compra, sus hábitos de compra y de consumo. (Harding, 2012)

### **2.1.27. Producto**

Manifiesta que el departamento de marketing de un banco es el que normalmente se encarga de diseñar los productos que se van a ofrecer a la clientela. Para ello, se deben reconocer

muy bien las necesidades y gustos de los consumidores y se deben estudiar también las ofertas que están realizando los competidores. (Barquero, 2010)

---

## **2.2. Marco referencial**

### **2.2.1. Instituciones financieras**

---

Las instituciones sirven como intermediario al canalizar los ahorros de los individuos empresa y gobiernos hacia préstamos o inversiones, muchas instituciones financieras pagan directa o indirectamente interés sobre fondos depositados a los ahorradores; otros proporcionan servicios a cambio de una comisión (las cuentas del cheque por las cuales los clientes pagan cuota de servicio). Algunas instituciones financieras aceptan depósitos de ahorros de clientes y prestan este dinero a otros clientes o empresas; otras invierten los ahorros de clientes y prestan este dinero a clientes y a empresas; otras invierten los ahorros de clientes en activos productivos, como bienes raíces o acciones y bonos, el gobierno exige a las instituciones financieras que operen dentro de las normas reguladoras establecidas (Gitman, 2011).

### **2.2.2. Gestión de capacidad en los servicios**

---

La capacidad productiva en los servicios se define como el nivel máximo de actividades de valor añadido que un proceso de servicio puede lograr en un determinado periodo de tiempo. Bajo condiciones operativas normales la capacidad que se puede medir en forma relativamente a partir de un proceso conseguido.

En una empresa de servicio la capacidad productiva se relaciona con las instalaciones, personal infraestructura, información y procesos así la medición de la capacidad disponible de estas empresas requiere la estimación del número de horas que las instalaciones, fuerza de trabajo y el equipamiento so empleados en operaciones productivas que generan beneficios (Herrera, 2012)

---

### **2.2.3. Cartera de clientes**

La venta cruzada y la venta mejorada también se vuelven más fáciles utilizando carteras de clientes en vez de portafolios. El comportamiento pasado del cliente es el mejor indicador único del futuro comportamiento de compra. Cuando se asigna a los vendedores números reducidos de clientes similares, se familiarizan más con el comportamiento pasado. Además si la empresa adopta sistemas de CRM pueden integrar la información acerca del comportamiento de compra pasado para comprender los problemas del cliente y sugerir soluciones rápidamente. Este enfoque no solo incrementa las ventas sino que aún más importante el cliente obtiene un mayor valor reforzando todavía más la relación(Hair, 2010).

### **2.2.4. Administración de las relaciones con cliente**

El personal de ventas es esencial para proporcionar a los clientes un valor agregado a mismo tiempo que administra de forma creativa la interacción entre el comprador y el vendedor. El vendedor por lo general tiene la mayor influencia para reducir la deserción de los clientes y sus esfuerzos determinaran determinan en gran parte la eficacia de la administración de las relaciones con los clientes orientados a la creación de la lealtad de este. Por consiguiente en su rol de salvar las fronteras el vendedor se debe mantener continuamente en contacto con las expectativas del cliente, las metas organizaciones y los cambios en el entorno del marketing. El vendedor que tiene un desempeño superior no se enfoca simplemente en denominar las siete etapas estándar del proceso de venta personal que se estudian en esta sección (Hair, 2010).

### **2.2.5. Oportunidades en la venta personal**

Indica que se espera que la demanda del vendedor de negocio se incremente de forma considerable durante los próximos años. Incluso los vendedores relativamente nuevos aquellos con menos de tres años de experiencia. A diferencia de la mayoría de los trabajos que se ofrecen aumentos anuales que reflejan el cambio en el costo de la vida o la evaluación subjetiva de un superior acerca del desempeño, la profesión de ventas ofrece salarios, comisiones, bonos, premios en concurso de ventas y evaluaciones del desempeño relativamente objetivas. Asimismo los vendedores pueden recibir compensaciones incluidas cuentas de gastos, membresía en un club, tarjetas de crédito corporativas. Además de las

recompensas tangibles, los vendedores con alto desempeño también disfrutaban de un alto grado de reconocimiento dentro de sus empresas (Hair, 2010).

### **2.2.6. Niveles organizacionales y la gestión administrativa**

El de organizar es hacer efectiva la cooperación humana la razón de los niveles en una organización es limitar el ámbito de la gestión; en otras palabras, los niveles organizacionales existe porque para la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad hay un límite aun cuando este varíe según las circunstancias (Berghe, 2011).

### **2.2.7. Importancia de la gestión administrativa**

Es una actividad indispensable en cualquier organización de hecho es la manera más efectiva para organizar su competitividad. Existen diversos conceptos de gestión administrativa es hacer algo a través de otros, otra acepción es lo que se conoce como ley de oro de la gestión administrativa entendida como hacer más con menos (Castro, 2011).

### **2.2.8. Ética y valores en la administración.**

Si la administración se rige por una serie de valores que proporcionan el sustento ético que permite orientar la conducta del administrador durante su ejercicio. La observancia de estos valores influye directamente en el bienestar de la sociedad.

De hecho, todas las organizaciones deben de poseer un código de ética y una filosofía organizacional que oriente todas sus acciones.

Los valores éticos de la administración son:

**Sociales.** Son los de mayor importancia, ya que contribuyen al bienestar de la comunidad a través de:

- Calidad del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades de la sociedad.
- Mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.

- Cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener al gobierno.
- Promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.
- Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

**Organizacionales.** Su finalidad es mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social:

- Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.
- Optimizar la coordinación de recursos.
- Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.
- Proporcionar servicios y productos.

**Económicos.** Se orientan a la obtención de beneficios económicos.

- Generar riqueza para la sociedad y los accionistas
- Máxima obtención de utilidades.
- Manejo adecuado de recursos financieros.
- Desarrollo económico del grupo social.
- Promover la inversión

## 2.3. Marco legal

### Constitución de la República del Ecuador

**Art. 52.** Las personas tienen derecho a disponer de los bienes y servicios óptima calidad y elegirlos con libertad así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

### Capítulo denominado: derecho de libertad

**Art. 66.** Se reconoce y se garantiza a las personas: numeral 23 el derecho a dirigir quejas y peticiones individuales y colectivas a las autoridades y a recibir atención o respuestas motivadas. No se podrá dirigir peticiones a nombre del pueblo.

Numeral 25. El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y bien trato así como recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

## **Sección denominada Superintendencia**

**Art. 213.** Las Superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoria, intervención y control de las actividades económicas, sociales, ambientales y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general.

Las Superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieren del control, auditoria y vigilancia de cada una de ellas se determinan de acuerdo con la ley.

## **Codificación de las resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros de la Junta Bancaria**

### **Capítulo denominado de los servicios de atención al cliente**

**Art. 1.** Su propósito es el regular los requisitos y procedimientos que deben cumplir los servicios de atención al cliente de las instituciones del sistema financiero.

**Art. 2.** La aceptación a trámite de reclamo por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros se dará siempre que el cliente o usuario de los servicios de la institución del sistema financiero que presenta el reclamo haya agotado la reclamación directa ante la entidad controladora para cuyo efecto deberá presentar la constancia correspondiente y formal a su pretensión de ser el caso.

Si la institución financiera no ha dado contestación al reclamante en el plazo de hasta quince días, tratándose de reclamos originados en el país y en el plazo de hasta dos meses cuando el reclamo se produzca por operaciones relacionadas con transacciones internacionales a partir de su formación este podrá presentar su reclamación ante la Superintendencia de Bancos y Seguros.

## **Sección 2**

### **Objetos y funciones del servicio de atención al cliente**

**Art. 1.** Las entidades deberán disponer de un servicio especializado de atención al cliente que tenga por objeto atender y resolver las quejas y reclamaciones que presenten sus clientes.

Las instituciones del sistema financiero están obligados a atender y resolver las quejas y reclamaciones que sus clientes les presentan y que se derivasen de sus relaciones contractuales y comerciales.

Las instituciones aseguraran que sus servicios de atención al cliente estén dotadasde los medios humanos, materiales, técnicos y organizativos adecuados para el cumplimiento de sus funciones. En particular adoptaran las acciones necesarias para que el personal asignado al servicio de atención al cliente disponga de un conocimiento adecuado de la normativa sobre transparencia y protección de los clientes de servicios financieros.

**Art. 2.** Los funcionarios del servicio de atención deberán ser personas que posean conocimientos y experiencia adecuados a los efectos previstos en este capítulo.

**CAPITULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Localización**

El cantón La Maná está localizado en las estribaciones de la Cordillera Occidental de Los Andes, en la provincia del Cotopaxi, la ubicación geográfica Latitud  $SO^{\circ} 56' 27''$ , Longitud  $W 79^{\circ} 13' 25''$ , Altitud 220 msnm.

### **3.2 Tipo de investigación**

#### **3.2.1. Exploratoria**

Es una simplificación de la realidad que destaca los elementos más relevantes de la misma, permitió identificar un modelo teórico para luego ser aplicado a la investigación sobre Gestión Administrativa del desarrollo de indicadores de Venta Cruzada en el área Comercial del Banco Pichincha, Agencia La Maná.

#### **3.2.2. Diagnóstica**

Es un proceso fundamental para conocer las características y condiciones en que se encuentra un grupo, lugar o aspecto relacionado con algún logro, por lo que en la investigación permitió adquirir conocimientos valiosos para encontrar resultados y tomar decisiones.

### **3.3. Métodos de investigación**

#### **3.3.1. Método inductivo**

Se utilizó este método por el razonamiento, para la obtención de la información necesaria del Banco Pichincha Agencia La Maná para poder desarrollar el tema de ventas cruzadas y obtener las conclusiones.

#### **3.3.2. Método deductivo**

Permitió conocer los criterios de cada uno de los clientes del Banco Pichincha Agencia La Maná por medio de las encuestas para conocer si estarían de acuerdo que se implemente un servicio adicional que mejoraría la inversión.

### **3.3.3. Método analítico**

Facilita el análisis de los elementos que forman parte de la gestión actual del Banco Pichincha Agencia La Maná.

### **3.3.4. Método de síntesis**

Permitió reunir todos los elementos que se analizaron anteriormente y de acuerdo a los objetivos de la investigación.

## **3.4. Fuentes de investigación**

### **3.4.1. Primarias**

Se acudió al trabajo de campo a través de entrevista, encuestas a los clientes del Banco Pichincha Agencia de La Maná.

### **3.4.2. Secundarias**

Permitió el análisis de fuentes documentadas de información escrita a través de biblioteca, internet, libros, textos, entre otros.

## **3.5. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación, permitió responder a las preguntas planteadas de acuerdo al estudio, además cumplir con los objetivos planteados, el diseño indica los pasos que se deben seguir para alcanzar los mismo.

### **3.5.1. Población**

Para la realización del estudio de mercado se consideró 2000 clientes del Banco Pichincha Agencia La Maná.

### 3.5.2. Muestra

El tamaño de la muestra lo calcularemos con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{1,96^2(0,5)(0,5)(2000)}{0,05^2(2000 - 1) + 1,96^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{(3,8416)(0,25)(2000)}{0,0025(1999) + 3,8416(0,0025)}$$

$$n = \frac{(0,9604)(2000)}{4,9975 + 0,009604} n = \frac{1920,8}{5,007104} n = 384$$

$$n = \frac{1920,8}{5,007104}$$

$$n = 384$$

### 3.6. Instrumentos de la investigación

Se formularon preguntas para ser aplicadas en la entrevista y encuestas a las personas que deben aporta datos de acuerdo a la investigación.

### 3.7. Tratamiento de datos

Puntualiza que las fuente y técnicas a las que acude un investigador para obtener información son las primarias y secundarias y en base a esto el tratamiento que se le dará a los datos encontrados primeramente serán registrados, tabulados y codificados, utilizando Excel como herramienta y se ordenan en tablas y gráficos debidamente analizados e interpretados. (Mendez, 2010)

### 3.8. Recursos humanos y materiales

**Tabla 1. RECURSOS Y MATERIALES**

---

Encuestadores
Carpetas
Internet
Copias
Pen drive
Lapiceros
Lápices
Borrador
Calculadora
Computadora
Impresora
Cámara fotográfica

---

Elaborado por: Fernanda Chevez

**CAPITULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## 4.1. Estudio de mercado

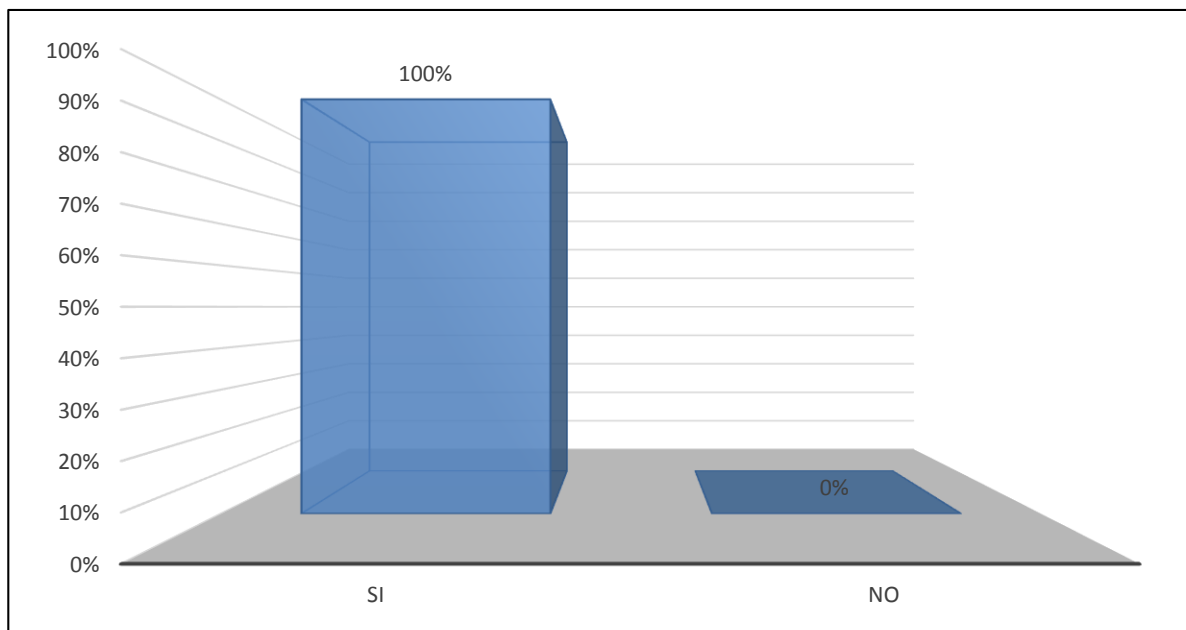
### 1. ¿Usted es cliente del Banco Pichincha Agencia La Maná?

**Tabla 2.** CLIENTES BANCO PICHINCHA

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	384	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cliente: Banco Pichincha

Elaborado por: Autora



**Gráfico 1.** Clientes Banco Pichincha

### Análisis

En la encuesta realizada a los clientes del Banco Pichincha Agencia La Maná, para conocer si son clientes obtuvimos los siguientes resultados con el 100% si son clientes.

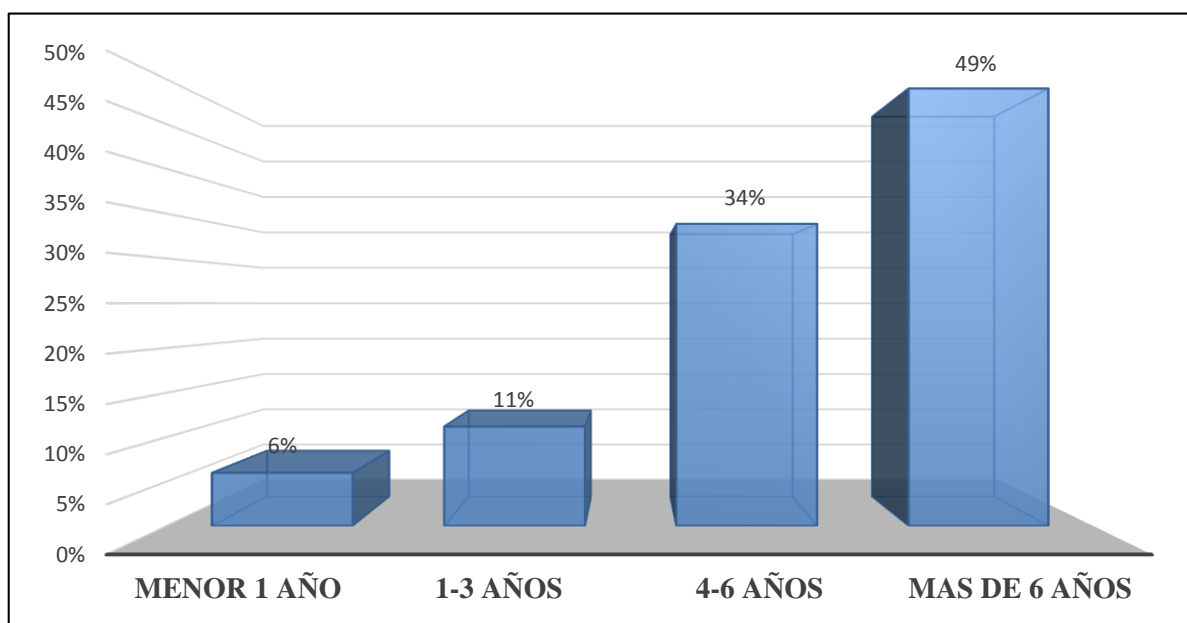
## 2. ¿Durante qué tiempo es cliente del Banco Pichincha Agencia La Maná?

**Tabla 3.** EL TIEMPO QUE ES CLIENTE DE BANCO PICHINCHA

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Menor 1 año	23	6%
1-3 años	43	11%
4-6 años	130	34%
Más de 6 años	188	49%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cliente: Banco Pichincha

Elaborado por: Autora



**Gráfico 2.** El tiempo que es cliente de Banco Pichincha

### Análisis

En la investigación de mercado para conocer qué tiempo es cliente del Banco Pichincha Agencia La Maná con el 49% más de 6 años, el 34% de 4 a 6 años, el 11% de 1 a 3 años y el 6% menor a un año.

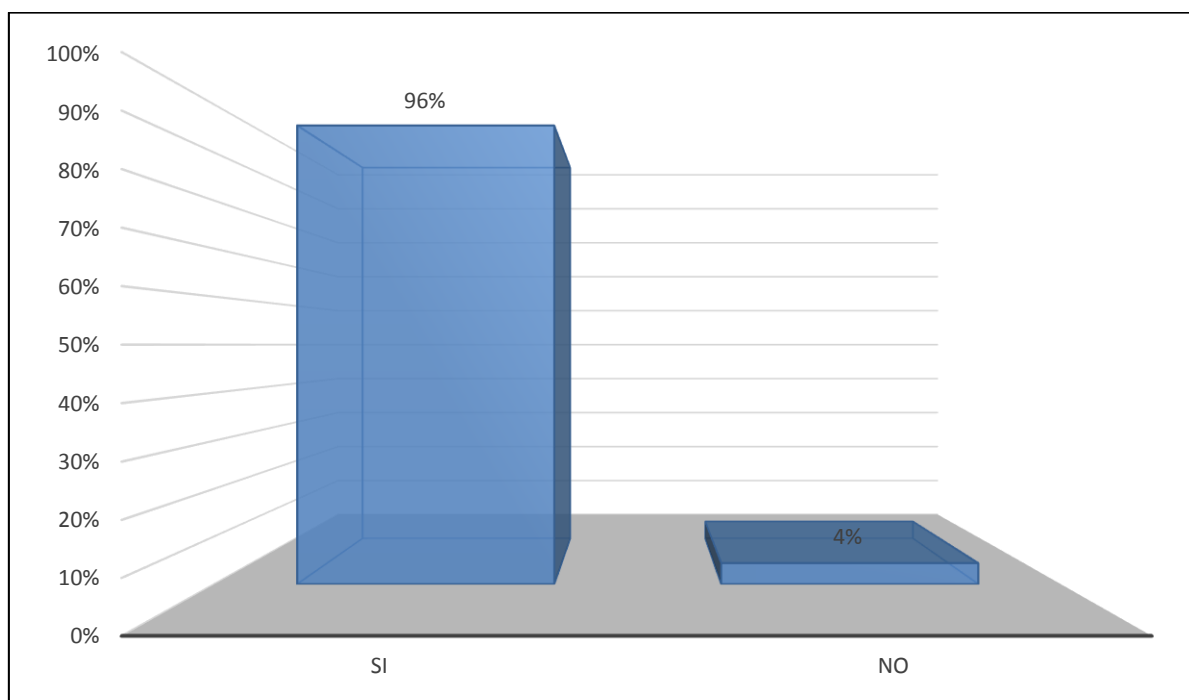
**3. ¿Usted está de acuerdo con el asesoramiento de los productos que oferta el área comercial del Banco Pichincha?**

**Tabla 4. ASESORAMIENTO DE LOS PRODUCTOS.**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	367	96%
No	17	4%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes: Banco Pichincha

Elaborado por: Autora



**Gráfico 3.** Asesoramiento de los productos.

**Análisis**

En el estudio de mercado realizado a clientes de Banco Pichincha Agencia La Maná el 96% considera que si están de acuerdo con el asesoramiento de los productos que ofrece el área comercial y el 4% que no.

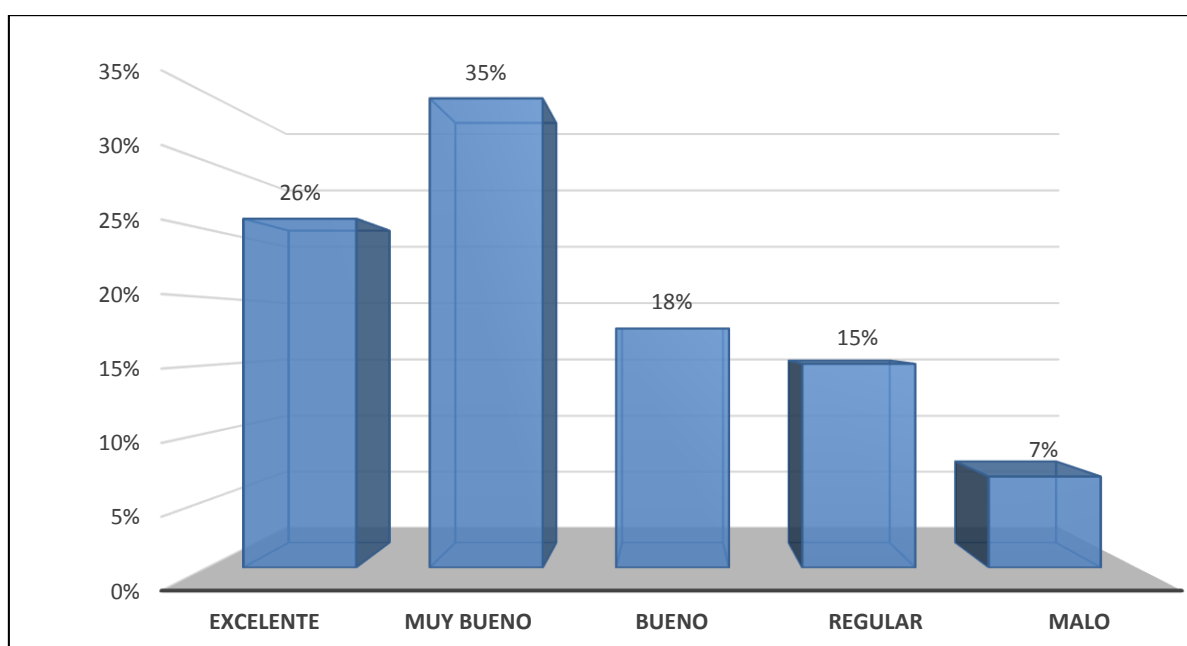
#### 4. ¿Cómo califica el servicio que ofrecen los asesores del Banco Pichincha?

**Tabla 5.** SERVICIO QUE OFRECEN LOS ASESORES.

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	99	26%
Muy bueno	133	35%
Bueno	68	18%
Regular	58	15%
Malo	26	7%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes: Banco Pichincha

Elaborado por: Autora



**Gráfico 4.** Servicio que ofrecen los asesores

#### Análisis

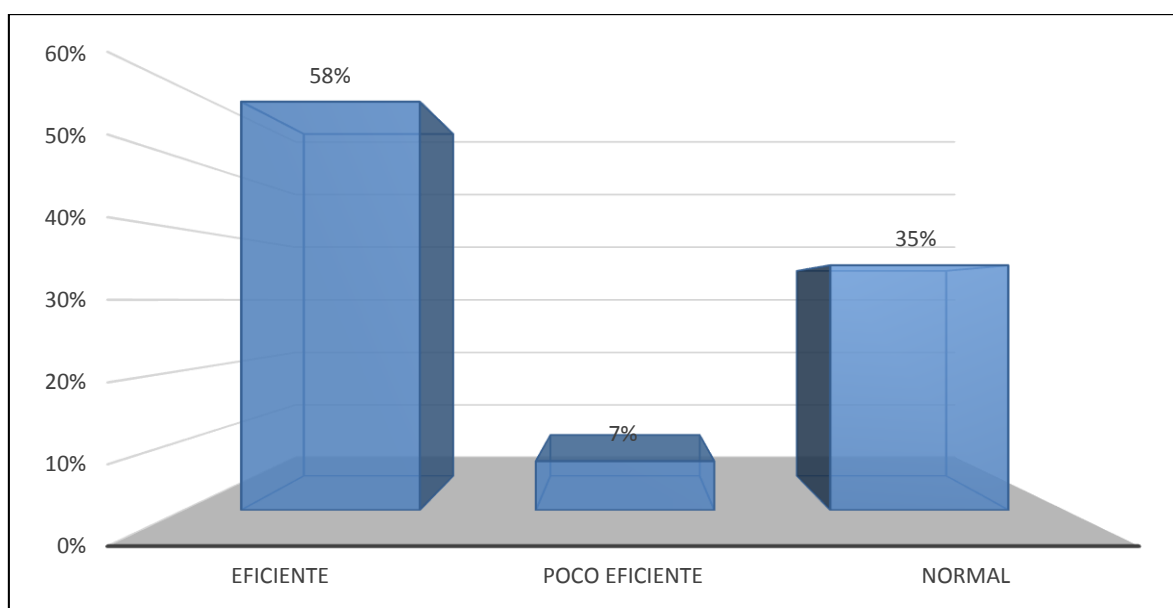
En la encuesta realizada a los clientes del Banco Pichincha Agencia La Maná para conocer cómo califica el servicio que ofrece con el 35% muy bueno, el 26% excelente, el 18% bueno, el 15% regular y el 7% malo.

**5. ¿Cuándo requiere información de algún tipo de servicio del Banco Pichincha el personal que atiende es?**

**Tabla 6.** INFORMACIÓN REQUERIDA POR PARTE DEL PERSONAL QUE ATIENDE

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Eficiente	223	58%
Poco eficiente	27	7%
Normal	134	35%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes: Banco Pichincha  
Elaborado por: Autora



**Gráfico 5.** Información requerida por parte del personal que atiende

**Análisis**

En la encuesta realizada a los cliente de Banco Pichincha Agencia La Maná para conocer como es la atención requerida con el 58% eficiente, el 35% atención normal y el 7% poco eficiente.

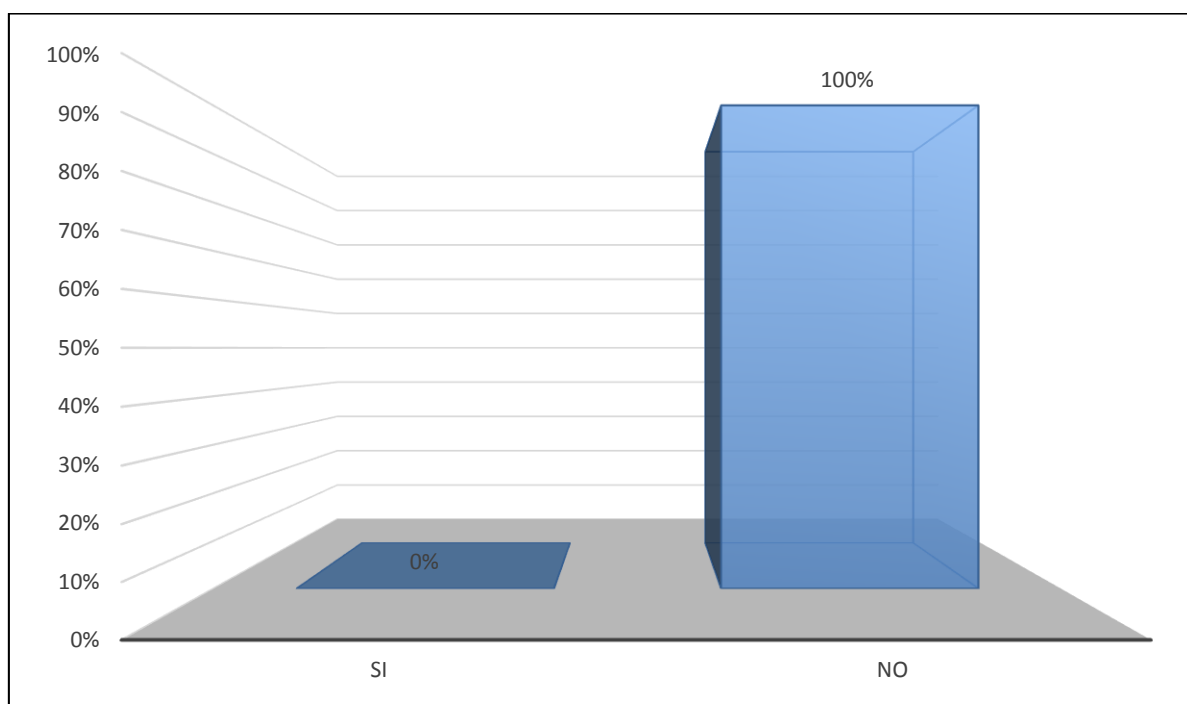
**6. ¿Ha tenido alguna dificultad con algún asesor del Banco a la hora de contratar un servicio?**

**Tabla 7. DIFICULTAD CON LOS ASESORES DEL BANCO.**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	384	100%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes: Banco Pichincha

Elaborado por: Autora



**Gráfico 6.** Dificultad con los asesores del banco.

**Análisis**

En la encuesta realizada a los clientes del Banco Pichincha Agencia La Maná, se consideró importante conocer si han tenido dificultades con algún asesor con el 1005 nos indicaron que no.

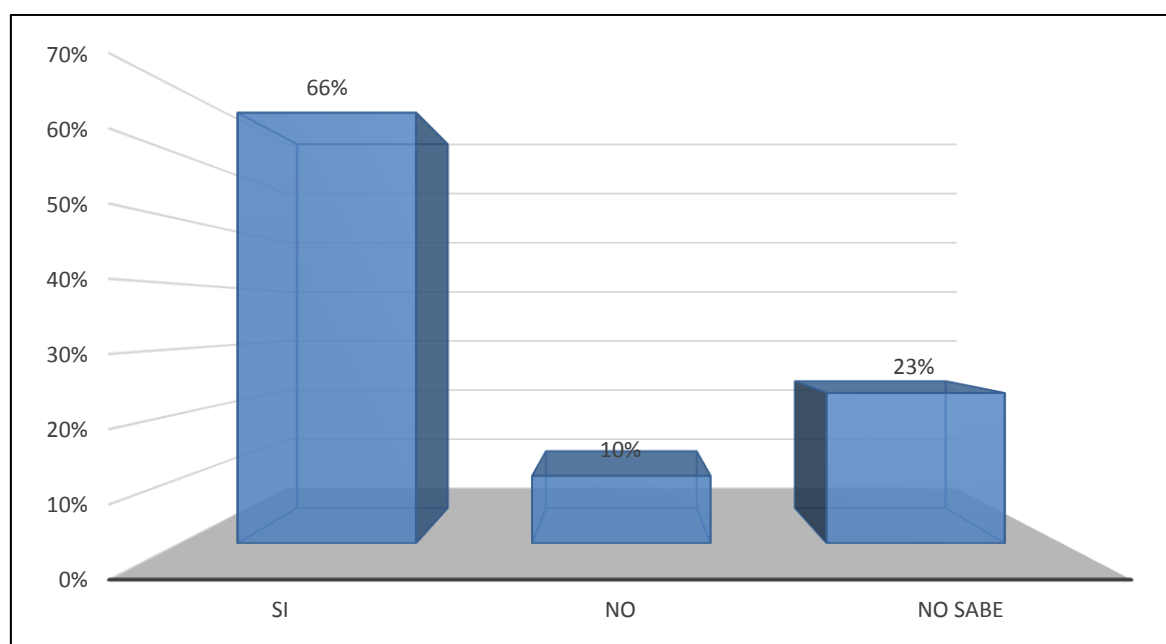
## 7. ¿Está usted de acuerdo con la oferta de venta cruzada a través Banco Pichincha?

**Tabla 8.** NIVEL DE ACUERDO CON LA OFERTA DE VENTAS CRUZADAS.

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	255	66%
No	40	10%
No sabe	89	23%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes: Banco Pichincha

Elaborado por: Autora



**Gráfico 7.** Nivel de acuerdo con la oferta de ventas cruzadas

### Análisis

En las encuestas realizadas a los clientes del Banco Pichincha Agencia La Maná para conocer si están de acuerdo con la oferta de ventas cruzadas mediante el banco con el 66% que sí, el 23% no sabe y el 10% no está de acuerdo.

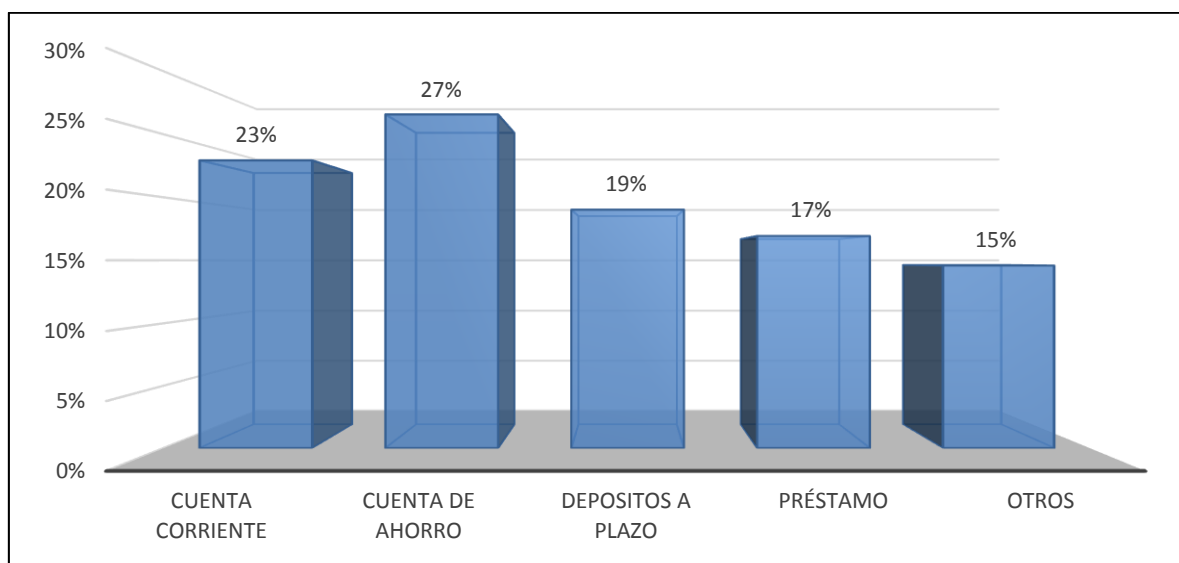
**8. ¿Determine la actividad que usted mantiene con el Banco Pichincha Agencia La Maná?**

**Tabla 9.**RELACIÓN DE ACTIVIDAD CON EL BANCO.

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Cuenta corriente	88	23%
Cuenta de ahorro	102	27%
Depósitos a plazo	73	19%
Préstamo	65	17%
Otros	56	15%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes: Banco Pichincha

Elaborado por: Autora



**Gráfico 8.** Relación de actividad con el banco.

**Análisis**

En la investigación realizada a los clientes del Banco Pichincha Agencia La Maná para conocer las actividades que mantiene los clientes con el 27% cuenta de ahorro, el 23% cuenta corriente, el 19% depósitos a plazo, el 17% préstamos y el 15% otros servicios.

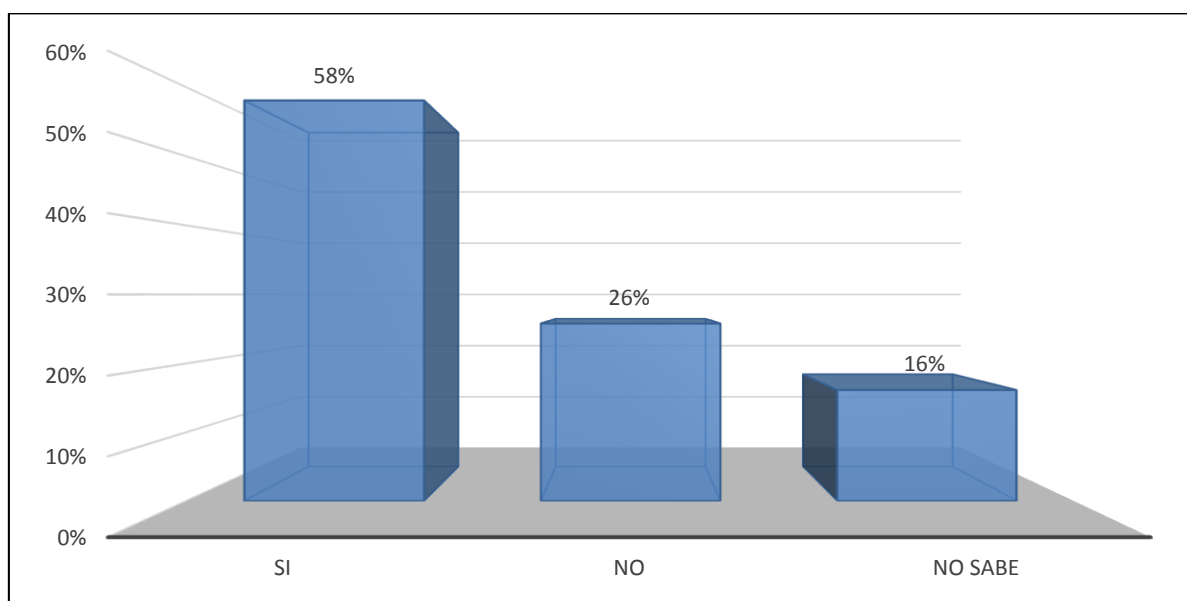
**9. Si al recibir un crédito del banco y el asesor financiero le dice que puede financiarle un servicio adicional (Venta Cruzada) que le permita mejorar su inversión estaría usted de acuerdo?**

**Tabla 10.** SERVICIOS ADICIONALES POR PARTE DE ASESOR.

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	223	58%
No	99	26%
No sabe	62	16%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes: Banco Pichincha

Elaborado por: Autora



**Gráfico 9.** Servicios adicionales por parte de asesor

**Análisis**

En el estudio realizado a los clientes del Banco Pichincha Agencia La Maná para conocer la aceptación de servicios adicionales que mejorarían su inversión nos indicaron con el 58% que sí, el 26% no y el 16 no sabe.

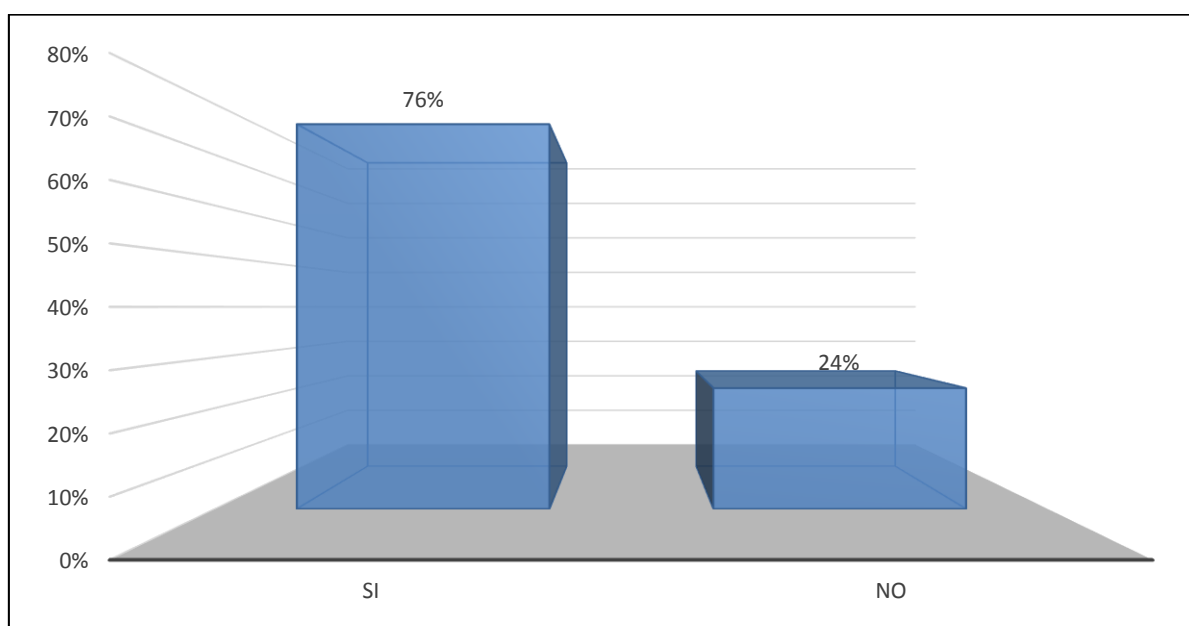
**10 ¿Está de acuerdo si le gustaría recibir un curso de capacitación sobre venta cruzada del Banco Pichincha?**

**Tabla 11.** TALLER SOBRE EL SERVICIO DE VENTAS CRUZADAS POR EL BANCO.

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	292	76%
No	92	24%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes: Banco Pichincha

Elaborado por: Autora



**Gráfico 10.** Taller sobre el servicio de ventas cruzadas por el banco.

**Análisis**

En la investigación realizada a los clientes del Banco Pichincha sucursal La Maná se consideró si a los clientes le gustaría recibir un taller para tener conocimiento sobre las ventas cruzadas con el 76% indicaron que sí y el 24% que no.

**Entrevista al gerente del Banco Pichincha, Agencia La Maná, para conocer su criterio sobre la aplicación de las ventas cruzadas a los clientes de área comercial de la ciudad. Esta información será de mucha importancia para la realización de un proyecto de investigación como requisito para obtener mi título de Ing. en Gestión Empresarial en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.**

**1.- ¿Qué ventajas considera usted que tendría el Banco sobre los competidores al implementar el sistema de Ventas Cruzadas?**

Al generar la venta cruzada le permite al banco crear barreras de salida con el cliente, ya que al tener varios productos se le haría más complejos cancelar su relación comercial con el banco.

**2.- Que desventajas considera que tendría el Banco sobre los competidores al no contar con el servicio de Venta Cruzada?**

Para las instituciones que ofrecen servicios es vital poder atender todas las necesidades del cliente, caso contrario tendrán problemas de altas deserciones o poca fidelidad de sus clientes.

**3.- ¿Que capacitación debe tener un empleado del Banco, que brinde asesoramiento a los clientes sobre la Venta Cruzada?**

Un ejecutivo bancario debe tener conocimiento de técnicas de ventas que le permitan identificar correctamente las necesidades financieras de sus clientes y por supuesto conocer al detalle los productos que tiene el banco para poder cubrir con las necesidades del cliente.

**4.- En su opinión ¿cree transcendental para la economía del cantón La Maná, la existencia del Banco Pichincha y que brinde un nuevo servicio de Ventas Cruzada a sus clientes?**

El Banco Pichincha tiene sus servicios en el cantón La Maná por más de diez años, sin embargo en los últimos años han aparecido nuevos actores financieros en las plazas como

las cooperativas y los cuales en su afán de captar nuevos clientes ofrecen productos atractivos para el cliente, por lo que la venta cruzada es una estrategia fundamental para la institución

**5.- Cual sería el objetivo del Banco a mediano plazo, implementar el servicio de Ventas Cruzadas a sus clientes?**

El objetivo del banco a mediano plazo es incrementar el índice de ventas a 2 productos por cliente.

**6.- Cómo valora usted la aplicación del servicio de Ventas Cruzadas para la Gestión Administrativa del Banco que dirige?**

Es parte de la evaluación de desempeño de cada ejecutivo comercial, por lo que es de gran demanda para nuestra oficina

**7.- ¿Que impactos piensa que puede tener en el contexto económico del Banco, la implementación de este servicio?**

Incrementar la bancarización a la población, ya que al tener mayor contacto con el banco, las personas dejarán sus ahorros en nuestra institución.

**4.1.1. Conclusión y discusión del estudio de mercado.**

Se realizó el estudio para identificar la percepción que tienen los clientes del área comercial del Banco Pichincha, sucursal La Maná para conocer el criterio que tienen sobre la implementación del servicio de Ventas Cruzada, de la misma manera se procedió a realizar una entrevista al gerente de la sucursal con el fin de saber qué opina de este nuevo sistema que podría implantarse en la institución que dirige obteniendo como resultados lo siguiente: de la entrevista al gerente se concluye que al generar la venta cruzada, le permite al banco crear barreras de salida de la institución al cliente, porque considera que al ser el cliente, deudor de varios productos se le haría complejo cancelar su relación comercial con el banco. Puntualiza que para la institución es vital ofrecer servicios que le permitan atender las necesidades de los clientes de no hacerlo tendría problemas de deserciones o bajaría la fidelidad de los clientes; considera que un ejecutivo bancario debe tener conocimientos de

técnicas que le permitan identificar las necesidades financieras de sus clientes y por supuesto conocer al detalle los productos que tiene el banco para cubrir las necesidades de los clientes; expresa que el Banco Pichincha tiene sus servicios por más de diez años en el cantón La Maná, recalcando que en los últimos han aparecido nuevos actores financieros entre otros cooperativas que en su afán de captar clientes ofrecen productos atractivos para el cliente, por lo que considera que el servicio de venta cruzada es fundamental para la institución que dirige, y que el objetivo del banco es incrementar el índice de ventas a dos productos por cliente; la aplicación de la venta cruzada es parte de la evaluación de desempeño de cada ejecutivo, y que es de gran demanda para la oficina; finalmente al preguntársele sobre que impactos puede tener en el contexto económico del banco la implementación del servicio de venta cruzada, manifiesta que se incrementará la bancarización a la población, la misma que tendrá más acercamiento con el banco y las personas dejarán sus ahorros en la institución.

De la encuesta realizada a los clientes del área comercial de Banco Pichincha, para conocer la percepción que tienen sobre el servicio de venta cruzada, se obtuvo los siguientes resultados:

De un total de 384 persona tomadas como muestra para la investigación el 49% manifestó ser cliente del banco por más de seis años, el 34% entre cuatro y seis años, mientras que el 11% entre uno a tres años y finalmente el 6% menor a un año; el 96% está de acuerdo con el asesoramiento de los productos que oferta el área comercial del Banco Pichincha en La Maná, mientras que el 4% no; así mismo al preguntarles cómo califica el servicio que ofrecen los asesores del Banco Pichincha, el 35% manifestó que muy bueno, el 26% excelente, el 18% bueno, mientras que el 15% regular y un 7% malo; así mismo el 58% indica que cuando requiere información sobre algún tipo de servicio del banco de Pichincha manifiesta que es eficiente, 35% lo califica de normal, y el 7% de poco eficiente; el 100% indica no haber tenido dificultad con el banco a la hora de contratar algún servicio. El 66% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con la venta cruzada a través del Banco Pichincha, el 23% no sabe, y el 10% no está de acuerdo. Al preguntar a los encuestados sobre la actividad que mantiene con el banco, 27% manifestó tener cuenta de ahorro, el 23% cuenta corriente, el 19 % depósito a plazo, 17 préstamos, mientras que el 15% otros servicios; el 58% manifiesta estar de acuerdo con un financiamiento de un servicio adicional de venta cruzada, el 26% no está de acuerdo, y el 16 % no sabe; finalmente el 76% manifiesta estar de acuerdo en recibir capacitación sobre el sistema de venta cruzada del Banco Pichincha.

#### **4.1.1.1. Objetivo 1 Identificar los indicadores de venta cruzada en el área comercial del Banco Pichincha Agencia La Maná.**

#### **4.1.2. Indicadores de Venta Cruzada en el área comercial del Banco Pichincha Agencia La Maná.**

Con la finalidad de tener una gestión eficiente y con mejores resultados El Banco de Pichincha, cuenta con la medición, seguimiento y evaluación del servicio en el área comercial a través de un conjunto de indicadores que le permiten una mejor planificación a los funcionarios involucrados y que para el gerente de la institución es de gran importancia contar con información confiable que le ayude en la toma de decisiones en su gestión por medio de los indicadores.

**De cumplimiento.-** Este indicador tiene que ver con el conclusión de un a tarea, tienen que ver con los ratios que indican el grado de cumplimiento de las tareas de acuerdo a la planificación.

**De evaluación.-** Tiene que ver con el rendimiento en la tarea o en el proceso, ayudan identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora continua.

**De eficiencia.-** Tiene relación con capacidad de llevar un trabajo con el menor gasto de tiempo posible

**De eficacia.-** Estos indicadores están relacionados con la consecución de las tareas o trabajos manteniendo el equilibrio entre los ingresos y los gastos.

**De gestión.-** Están relacionados con los ratios que ayudan a en la administración del proceso.

**Eficacia en ventas:** 
$$\frac{\text{Total de clientes movilizados} \times 100}{\text{Total clientes visitados}}$$

Este indicador mide la eficacia de cada ejecutivo que cuente la institución en el área comercial.

$$\text{Eficiencia en ventas: } \frac{\text{Visitas realizadas} \times 100}{\text{Visitas esperadas}}$$

$$\text{Efectividad en ventas: } \frac{\text{Eficacia} \times \text{eficiencia}}{100}$$

Este indicador permite ver el desempeño de ventas contra el desempeño de los costos para generar indicadores que se relacionan con las utilidades de la empresa.

$$\text{Productividad: } \frac{\text{total de ventas realizadas}}{\text{Vendedor} \times \text{horas trabajadas}}$$

**Solidez Patrimonial.-** responde a la necesidad de mejores herramientas para evaluar las fortalezas a las vulnerabilidades del sistema financiero ([www.monografia.com](http://www.monografia.com))

$$\frac{\text{Activo ponderado por riesgo}}{\text{Patrimonio efectivo}}$$

**Activo ponderado por riesgo.-** De acuerdo con los tipos de activos y contingentes que conserva el intermediario financiero, se le asigna una ponderación que equivale al riesgo que se asume en cada caso, la sumatoria de los afectados según la ponderación es lo que se denomina Activos ponderados según el riesgo.

**Patrimonio efectivo.-** Es un indicador que puede ser destinado a cubrir riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operacional; El patrimonio de efectivo debe ser mayor o igual al 10% de los activos y contingentes ponderados por riesgos totales.

**Indicadores de Rentabilidad.-** La rentabilidad financiera es una medida que se refiere a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios

$$\text{Utilidad neta patrimonio} \quad \text{ROE} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio}}$$

**Utilidad neta patrimonio.-** Permite medir cuanto está ganando la empresa, antes de aplicar los cargos por concepto de impuesto a la renta.

**ROE.-** Mide la rentabilidad que obtienen los propietarios de una empresa, para lo cual compara el resultado del ejercicio (beneficio neto) con los fondos propios.

**Utilidad.-** Es el resultante después de restar y sumar la utilidad operacional, los gastos e ingresos no operacionales respectivamente. (www.monografia)

**Patrimonio .-** Constituye tanto un pasivo como un activo (www.monografias.com)

$$\text{Utilidad neta activos totales} \quad \text{ROA} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Activo}}$$

**ROA.-** Expresa rentabilidad y proporciona mucha información sobre el uso que se está haciendo de los activos y de los fondos propios respectivamente. (www.pymesautonomos.com)

### **Indicadores de liquidez y solvencia**

$$\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

**Liquidez.-** Es la capacidad con la que cuenta la empresa para pagar las obligaciones que esta contrae a corto plazo (Gitman,2010)

**Solvencia.-** Es la capacidad con la que cuenta la empresa para pagar las obligaciones que contrae pero en este caso a largo plazo. (Gitman,2010)

**Activo.-** es el total de los recursos que dispone la empresa para llevar adelante sus operaciones, representa a todos los bienes propiedad de la empresa. (Gitman,2010)

**Pasivo.-** es el total de las deudas y las obligaciones contraídas por la empresa.

### **Índice de endeudamiento**

Mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. (Gitman,2010)

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$$

### **4.1.3. Margen de utilidad bruta**

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa pague sus bienes. (Gitman. 2010)

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

### **4.1.4. Margen de utilidad operativa**

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos. Excluyendo los intereses impuestos y dividendos de acciones preferentes. (Gitman,2010)

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$$

#### **4.1.5. Margen de utilidad neta**

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. (Gitman,2010)

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

#### **4.1.6. Rendimiento sobre los activos totales (ROA)**

Son las siglas in inglés, return on total assets, denominado con frecuencia retorno de la inversión. Mide la eficacia general de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles. (Gitman,2010)

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Total de activos}}$$

#### **4.1.7. Retorno sobre el patrimonio (ROE)**

Mide el retorno ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa. (Gitman, 2010)

$$\text{Retorno sobre el patrimonio} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Capital en acciones comunes}}$$

#### **4.1.8. Relación precio / ganancia (P/E)**

Se usa generalmente para evaluar la estimación que hacen los propietarios del valor de las acciones. Mide además la cantidad que los inversionistas están dispuestos a pagar por cada dólar de las ganancias de una empresa. (Gitman,2010)

$$\text{Relación precio / ganancia (P/E)} = \frac{\text{Precio de mercado por acción común}}{\text{Ganancias por acción}}$$

#### **4.1.9. Estado de pérdidas y ganancias**

Proporciona un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa durante un periodo específico(Gitman, 2010)

#### **4.1.10. Estado de flujos de efectivo**

Proporciona un resumen de los flujos de efectivo operativos, de inversión y de financiamiento de la empresa, y los reconcilia con los cambios en el efectivo y los valores negociables de la empresa durante el periodo.

#### **4.1.11. Objetivo 2 Identificar los procesos actuales que se ejecutan en el área comercial, relacionados con la comercialización de sus productos, plasmando un estudio de la cadena de valor para determinar las operaciones que agregan y no agregan valor**

La gestión por procesos es la base estructural del desarrollo empresarial, y la institución la considera como una de sus premisas para impulsar la evolución que el mercado demanda de sus productos y servicios, el banco tiene como objetivos mejorar de forma integral los procesos del negocio en todas las áreas, lo que aportará al banco mayor productividad y eficacia; transferir conocimientos, las buenas prácticas y los aspectos metodológicos que den sostenibilidad a través de la mejora continua; tener apertura para poder evaluar lo que estamos haciendo, incluso lo que se está haciendo bien se podrá hacer mejor; Motivar a los colaboradores a innovar y trabajar conjuntamente para que se materialicen las nuevas ideas. Mediante este proceso se trata de integrar al cliente a través de un mayor número de productos o servicios, que a la vez admitan satisfacer un mayor número de necesidades, que generen mayor aportación de valor, permite lograr una mayor fidelización considerando que entre mayores productos adquiera, mayor será su dependencia ya que satisface sus necesidades.

#### **4.1.12. Misión**

Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo del Ecuador, apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y empresas.

#### **4.1.13. Visión**

El Banco Pichincha es líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus acciones.

#### **4.1.14. Procesos del área comercial Banco Pichincha.**

La oferta productos y servicios del Banco del Pichincha está acorde a las necesidades para traerles ventajas y beneficios a sus clientes.

#### **4.1.15. Crédito Preciso**

Permite financiar diferentes necesidades de consumo; financia cualquier necesidad de consumo que el cliente requiera, ya sea para mobiliario, electrodomésticos, atención médica, reparación de vehículo, etc.

Los pagos se realizan mediante el débito automático de su cuenta de manera mensual. El cliente elige el día de pago. Más rápido de lo que el cliente se imagina. El crédito preciso se aprueba en 72 horas; le permite planificar la cuota, sin modificación durante el plazo de pago que puede ser hasta 3 años.

#### **4.1.16. Crédito Línea Abierta**

Financia el bien de consumo que el cliente requiera, o la compra de activo fijo para su negocio; las cuotas se realizan mediante el débito automático de su cuenta de manera mensual, el cliente es quien elige el día de pago, además de que le permite planificar su cuota sin modificación durante el plazo de 7 años.

#### **4.1.17. Crédito Multi hipoteca**

Financia la adquisición de oficinas, consultorios, estudios profesionales para el cliente y no cliente del Banco. Las cuotas se realizan mediante el débito automático de su cuenta de manera mensual. El banco ofrece hasta 10 años plazo, al diferir los pagos a mayor tiempo las cuotas serán más bajas.

#### **4.1.18. Crédito Crediback**

Financia los requerimientos para el negocio y sus necesidades de consumo. El débito es automático de su cuenta y planificación del día de pago según flujo previsto. Le permite al cliente planificar su cuota a largo plazo así como solicitar renovaciones de su crédito. La garantía es un depósito a largo plazo o papel comercial del Banco Pichincha.

#### **4.1.19. Compra de vivienda nueva / Usada**

Financia la compra de vivienda nueva/ usada, la construcción, terminación, remodelación y ampliación que otorga crédito Habitar. Sin que el cliente deba acercarse y habiendo planificado el día de pago, la cuota se realiza mediante débitos automáticos en forma mensual. El banco se encarga de financiar los gastos legales y tramitar la constitución de hipoteca. El cliente y su familia se encuentran protegidos ante imprevistos ya que cuentan con un seguro de desgravamen, incendio y terremoto. La garantía es el mismo bien objeto del financiamiento y le dará la oportunidad de respaldar otras operaciones. El cliente cuenta con 3 meses de gracia y 20 años plazo, al diferir sus pagos a mayor tiempo sus cuotas serán más bajas.

#### **4.1.20. Compra de vivienda vacacional**

Compra de vivienda vacacional, financia hasta el 70% del valor de realización de la vivienda principal del cliente; tiene una tasa reajutable trimestralmente, en base a la tasa pasiva referencial del Banco Central, más los puntos acordados en el contrato. La garantía es la primera hipoteca del bien principal. El cliente tiene seguro desgravamen, codeudor, incendio y terremoto.

#### **4.1.21. Habitar Construir**

Financia desde el inicio la construcción de su propia vivienda, en el espacio físico que el cliente elija, sin que deba acercarse y habiendo planificado el día de pago la cuota se realiza mediante débitos automáticos en forma mensual. La institución se encarga de financiar los gastos legales y tramitar la constitución de hipoteca. La garantía es el mismo bien objeto del financiamiento y le dará la oportunidad de respaldar las operaciones crediticias. Durante los

meses de construcción (12 meses) usted únicamente pagará los intereses del crédito, esto le permitirá alivianar su carga financiera y cuenta con un año adicional de plazo. El cliente y su familia se encuentran protegidos ante imprevistos ya que cuenta con un seguro de desgravamen, incendio y terremoto. El Banco ofrece hasta 20 años de plazo, al diferir sus pagos a mayor tiempo sus cuotas serán más bajas.

#### **4.1.22. Créditos Terrenos**

Financia la compra del terreno, puede realizar abonos y cancelaciones sin restricciones ni recargos, el pago de la cuota se realizara mediante débitos automáticos en forma mensual. El Banco se encarga de financiar los gastos legales y tramitar la constitución de la hipoteca. El cliente su familia estarán protegidos mediante un seguro de desgravamen.

#### **4.1.23. Habitar Migrantes**

Financia la vivienda nueva y usada a personas que residan en el exterior, pueden realizar abonos y pre cancelaciones sin restricciones ni recargos, el pago de la cuota se realizara mediante débitos automáticos en forma mensual. El Banco se encarga de financiar los gastos legales y tramitar la constitución de la hipoteca. El cliente su familia estarán protegidos mediante un seguro de desgravamen. La garantía es el mismo bien objeto del financiamiento y le dará la oportunidad de respaldar otras operaciones crediticias, además de que el cliente cuenta con 3 meses de gracia.

#### **4.1.24. Crédito productivo**

Financia la operación o ampliación de su negocio, con capital de trabajo o compra de activos fijos, ofreciendo los montos y plazos ajustados a su necesidad y posibilidad de su negocio con periodos de pago y valor de las cuotas de acuerdo al flujo del negocio. Tan pronto requiera. Productivo le da la aprobación y desembolso de su crédito en el menor tiempo. El cliente su familia estarán protegidos mediante un seguro de desgravamen y el crédito puede ser garantizado por una hipoteca o aval personal.

#### **4.1.25. Productivo Mipe**

Le ofrece los montos y plazos ajustados a su necesidad y posibilidad de su negocio, con periodos de pago y valor de las cuotas de acuerdo al flujo del negocio. Tan pronto como el cliente requiera. Productivo le da la aprobación y desembolso de su crédito en el menor tiempo. El cliente su familia estarán protegidos mediante un seguro de desgravamen y el crédito puede ser garantizado por una hipoteca o aval personal.

#### **4.1.26. Crédito distribuidor /proveedor**

Cupo de crédito que le permite al distribuidor contar con liquidez para financiar la compra de productos en empresas mayoristas, que son clientes del Banco, sus periodos de pago y valor de las cuotas de acuerdo al flujo del negocio. El cliente cuenta con una renovación automática de cupo y ofrece al distribuidor un plazo de pago superior al de la operación, pues cuenta con días de gracia adicionales dependiendo de su relación con la empresa.

#### **4.1.27. Auto seguro liviano**

Financia su auto para uso particular o para su negocio. El cliente puede realizar abonos y pre cancelaciones, sin recargo, las cuotas se realizan mediante el débito automático de su cuenta de manera mensual obteniendo una respuesta de aprobación en solo 24 horas. El cliente cuenta con una protección completa, ya que posee con un seguro de desgravamen, de vehículo y accidente. El cliente planifica su cuota, sin modificaciones durante el plazo de pago, hasta 60 meses.

#### **4.1.28. Auto seguro pesado**

Financia su auto nuevo para su negocio. Puede realizar abonos y pre cancelaciones, sin recargo, las cuotas se realizan mediante el débito automático de su cuenta de manera mensual obteniendo una respuesta de aprobación en solo 24 horas. El cliente cuenta con una protección completa, ya que posee con un seguro de desgravamen, de vehículo y accidente. El cliente planifica su cuota, sin modificaciones durante el plazo de pago, hasta 60 meses.

### **4.1.29. Objetivo 3 Propuesta a la Gestión Administrativa para el desarrollo de indicadores de Venta Cruzada en el Área Comercial del Banco Pichincha, Agencia La Maná**

#### **4.1.29.1. Introducción**

La gran cantidad de clientes del Banco Pichincha en La Maná, y la importancia de las ventas cruzadas en el sector son los aspectos centrales de la presente investigación que permitirán al Banco brindar a sus clientes un servicio adicional a través del manejo eficiente de sus cuentas desde la misma empresa y poder colocar un nuevo producto o servicio adicional.

La Venta Cruzada es una aplicación que tiene por objetivo estratégico incrementar los beneficios de la institución, buscando oportunidades de negocio a través de este sistema se puede sacar grandes ventajas por medio de los clientes de la institución .La venta cruzada aporta varios beneficios entre otros:

- Ahorro en el costo que significa captar un nuevo cliente
- Ahorro en una venta con menor costo para la institución
- Aumento de la fidelidad de los clientes
- Mejoramiento del posicionamiento de la institución en el mercado
- Potenciar los productos de la institución

#### **4.1.29.2. Alcance**

El nivel de responsabilidades que se deberá tener en cuenta para el desarrollo de indicadores de Venta Cruzada en el Área Comercial del Banco Pichincha, Agencia La Maná, comprende a todos los colaboradores del área operativa y comercial.

#### **4.1.29.3. Objetivo general**

Implementar un sistema de ventas cruzadas en el banco Pichincha Agencia La Maná.

#### **4.1.29.4. Objetivos específicos**

- Vender productos variados
- Aumentar la satisfacción de los clientes
- Incrementar la fidelización de los clientes

#### **4.1.29.5. Justificación**

Con la finalidad de mejorar la productividad y el rendimiento del Banco Pichincha en La Maná, se trata de implementar el sistema de venta cruzada que brinde una nueva oportunidad a sus clientes. Ante la posibilidad de obtener ventajas, el banco mejorará su posición ante la competencia y lograra un mejor posicionamiento en el mercado.

El sistema de ventas cruzadas propuesto ofrecerá a los clientes una serie de ventajas debido a la facilidad para adquirir nuevos productos y para la institución significa un cambio en su organización que permita a sus empleados utilizar nuevas tecnologías y capacitación adecuada a la implementación de este nuevo sistema de ventas de parte del Banco.

#### **4.1.29.6. Proceso de ventas**

El gerente del Banco Pichincha, tendrá las funciones de la planeación, organización, dirección y control para conseguir los objetivos que conforman el proceso de venta cruzada en la institución.

#### **4.1.29.7. Planeación**

El gerente del Banco establecerá los principios que tendrán que seguirse, la operaciones para realizarlo, que permitan conseguir los objetivos sobre el proceso de venta cruzada.

#### **4.1.29.8. Organización**

El gerente de la institución, organizará las actividades necesarias para alcanzar los objetivos trazados sobre el sistema de ventas cruzadas, asignando funciones, responsabilidad entre los empleados elegidos para dar el asesoramiento sobre este nuevo sistema. Con el propósito de obtener los mayores beneficios tanto para el Banco, como para el cliente.

#### **4.1.29.9. Dirección**

El gerente del Banco coordinará con el personal seleccionado para alcanzar las metas trazadas sobre este nuevo servicio que ofrecerá el Banco a sus clientes que cedan obtener altos niveles de productividad.

#### **4.1.29.10. Ejecución**

El gerente será el encargado de tomar las medidas requeridas para que las personas capacitadas ejecuten las tareas encomendadas, entre otras la capacitación que les permita tener creatividad, y ejecución.

#### **4.1.29.11. Control**

El control, tendrá como objetivo estar al tanto de que los resultados vayan de acuerdo a los objetivos planteados.

#### **4.1.29.12. Comunicación con los clientes**

Es necesario que el banco adopte estrategias de comunicación para la atención al cliente, para lo cual el funcionario responsable sepa dar a entender lo que se quiere transmitir

#### **4.1.29.13. Estrategias para mejorar la satisfacción del cliente**

Capacitar al personal del área comercial del banco sobre las relaciones con el cliente para la aplicación del sistema de venta cruzada, considerando que es fundamental que el personal involucrado con este sistema conozca del tema y de esta manera lograr buenos resultados.

Asesorar sobre requisitos y características para cada servicio.

Realizar la evaluación del cliente a través de las entrevistas

Verificar documentos y requisitos previos al crédito de la venta cruzada

## 4.2. Discusión

El estudio realizado sobre el análisis de los indicadores de venta cruzada en el área comercial del Banco Pichincha, de los procesos actuales que se realizan en el área comercial de la institución y el diseño de una propuesta para la gestión administrativa coinciden con el estudio realizado por **(Peter, 2000)** en la tesis titulada Venta cruzada de productos financieros, en la que manifiestan que el desafío de la venta cruzada es determinar que producto ofrecer a un determinado cliente. Además que en general los bancos cuentan con varios productos financieros. Desafortunadamente, el banco es incapaz de ubicar todos y cada uno de aquellos producto a cada cliente. Esto puede ser muy costoso consumir demasiado cliente o inefectivo. O simplemente, no desee que el cliente abandone el banco al sentirse abrumado por demasiadas ofertas, en este sentido en este proyecto de investigación se trata sobre la Gestión Administrativa del desarrollo de indicadores de Venta Cruzada en el Área Comercial del Banco Pichincha, Agencia La Maná y se evalúa un sistema recomendado para promover la venta cruzada en producto financiero puntualizando los elementos necesarios para una adecuada aplicación.

**CAPITULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. Conclusiones**

En la investigación se identifican los indicadores como: de cumplimiento, evaluación, eficiencia, eficacia, de gestión, indicadores financieros, los sirvieron para analizar la implementación de venta cruzada en el área comercial del Banco Pichincha Agencia La Maná, y a través de un estudio de mercado se logró determinar la aceptación de este servicio de parte de los clientes.

Se analizaron los procesos actuales que se realizan en el área comercial, relacionados con la cartera de productos y se establecieron las metas para la implementación del sistema de venta cruzada.

La propuesta a la Gestión Administrativa para el desarrollo de indicadores de Venta Cruzada, en el Área Comercial del Banco Pichincha, Agencia La Maná, es de gran importancia para la agencia, ya que permitirá incrementar la cartera de productos.

## **5.2. Recomendaciones**

Implementar el sistema de venta cruzada en el Banco Pichincha Agencia la Maná, aprovechando la aceptación de los clientes para beneficiarse de este sistema de crédito.

Capacitar a los asesores de crédito del área comercial del banco en el sistema de venta cruzada que le permita al banco aumentar su cartera de productos

Implementar en el corto plazo el sistema de venta cruzada, que sirva para fortalecer la visión del banco, y de motivación para sus colaboradores que les permita tener crecimiento laboral en base a los cumplimientos de las metas establecidas.

**CAPITULO VI**  
**BIBLIOGRAFÍA**

## 6.1. Bibliografía

- Bancos, S. d. (2013). *Catalago de Cuentas*. Quito: Registro oficial m.
- Barquero, J. D. (2010). *Banca, Finanzas y Seguros*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Berghe, E. V. (2011). *Gestión Y Gerencia*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- C.G.E. (2013). *Manual de Gestion Publica*. QUITO.
- Campos, S. (2011). “Incidencia De La Gestión Administrativa De La Biblioteca Municipal “Pedro Moncayo” De La Ciudad De Ibarra En Mejora De La Calidad De Servicios Y Atención A Los Usuarios . Ibarra: A.B.C.
- Castro, A. M. (2011). *Proyecto de inversión* .México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Escudero, J. L. (2012). *Estartegia y Marketing*. Madrid: Esic Editorial.
- Gomez, E. (2010). *La organización y el servicio al cliente*. Argentina : El Cid Editor.
- Harding, F. (2012). *Venta Cruzada*. Gestión 2000.
- Herrera, J. P. (2012). *Proyecto Gerencial* . Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Lagarreta, J. M. (2010). *Marketing Estratégico*. España: Ediciones Piramide.
- Mondy, R. W. (2010). *Aadminstración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Perez, J. A. (2010). *Gestion Por Procesos (Cuarta ed.)*. Madrid, España: Graficas Dehon.
- Rojas lopez, M. D. (2011). *Planeación estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rojas, M. D. (2011). *Planeación estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Serna, H. (2010). *Concepto básicos en servicio al cliente*. Colombia: Panamericana editorial Ltda.

**CAPITULO VII**  
**ANEXOS**

**Anexo 1.** Encuesta dirigida a los clientes del Banco Pichincha

**Encuesta dirigida a los clientes del Banco Pichincha, Agencia La Maná, para conocer su criterio sobre la aplicación del servicio de ventas cruzadas a los clientes de área comercial de la ciudad. Esta información será de mucha importancia para la realización de un proyecto de investigación como requisito para obtener mi título de Ing. en Gestión Empresarial en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.**

Si

1. No  ¿Usted es cliente del Banco Pichincha Agencia la Maná?

2. ¿Durante qué tiempo es cliente del banco Pichincha Agencia la Maná?

Menor 1 año

1-3 años

4-6 años

Más de 6 años

3. ¿Usted está de acuerdo con el asesoramiento de los productos que oferta el área comercial del Banco pichincha?

Si

No

4. ¿Cómo califica el servicio que ofrecen los asesores del Banco Pichincha?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

5. ¿Cuándo requiere información de algún tipo de servicio del Banco Pichincha el personal que atiende es?

Eficiente

Poco eficiente

Normal

**6. ¿Ha tenido alguna dificultad con algún asesor del Banco a la hora de contratar un servicio?**

Si   
No

**7. ¿Está usted de acuerdo con la oferta de venta cruzada a través Banco del Pichincha?**

Si   
No   
No sabe

**8. ¿Determine la actividad que usted mantiene con el Banco Pichincha Agencia la Maná?**

Cuenta corriente   
Cuenta de ahorro   
Depósitos a plazo   
Prestamos   
Otros \_\_\_\_\_

**9. Si al recibir un crédito del banco y el asesor financiero le dice que puede financiarle un servicio adicional (Venta Cruzada) que le permita mejorar su inversión estaría usted de acuerdo**

Si   
No   
No sabe

**10. ¿Está de acuerdo si le gustaría recibir un curso de capacitación sobre venta cruzada del Banco Pichincha?**

Si   
No

**Anexo 2. Entrevista al gerente del Banco Pichincha**

**Entrevista al gerente del Banco Pichincha, Agencia La Maná, para conocer su criterio sobre la aplicación de las ventas cruzadas a los clientes de área comercial de la ciudad. Esta información será de mucha importancia para la realización de un proyecto de investigación como requisito para obtener mi título de Ing. en Gestión Empresarial en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.**

**1.- ¿Qué ventajas considera usted que tendría el Banco sobre los competidores al implementar el sistema de Ventas Cruzadas?**

**2.- Que desventajas considera que tendría el Banco sobre los competidores al no contar con el servicio de Venta Cruzada?**

**3.- ¿Que capacitación debe tener un empleado del Banco, que brinde asesoramiento a los clientes sobre la Venta Cruzada?**

**4.- En su opinión ¿cree transcendental para la economía del cantón La Mana, la existencia del Banco de Pichincha y que brinde un nuevo servicio de Ventas Cruzada a sus clientes?**

**5.- Cual sería el objetivo del Banco a mediano plazo, implementar el servicio de Ventas Cruzadas a sus clientes?**

**6.- Cómo valora usted la aplicación del servicio de Ventas Cruzadas para la Gestión Administrativa del Banco que dirige?**

**7.- ¿Que impactos piensa que puede tener en el contexto económico del Banco, la implementación de este servicio?**

**Anexo 3.** Galería de fotos



**Figura 2.** Entrevista al Gerente



**Figura 1.** Aplicación de encuestas a clientes



**Figura 3.** Aplicación de encuestas a clientes