



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA**

Tesis previa la obtención del Grado  
Académico de Magister en  
Administración de Empresas

**TEMA**

**PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA OFERTA  
DE LA CARTERA DE PRODUCTOS DEL BANCO DE MACHALA  
SUCURSAL QUEVEDO, PERIODO 2013 – 2014. PLAN  
ESTRATÉGICO PARA LA SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE  
CLIENTES.**

**AUTORA**

**ING. JULIANA EVELINA CAMPOZANO ALCÍVAR**

**DIRECTORA**

**ING. MARÍA AUXILIADORA PACHAR, MSc**

**QUEVEDO - ECUADOR**

**2015**





**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA**

Tesis previa la obtención del Grado  
Académico de Magister en  
Administración de Empresas

**TEMA**

**PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA OFERTA  
DE LA CARTERA DE PRODUCTOS DEL BANCO DE MACHALA  
SUCURSAL QUEVEDO, PERIODO 2013 – 2014. PLAN  
ESTRATÉGICO PARA LA SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE  
CLIENTES.**

**AUTORA**

**ING. JULIANA EVELINA CAMPOZANO ALCÍVAR**

**DIRECTORA**

**ING. MARÍA AUXILIADORA PACHAR, MSc**

**QUEVEDO - ECUADOR**

**2015**

## CERTIFICACIÓN

La suscrita certifica que la tesis para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas, MBA, titulado **PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA OFERTA DE LA CARTERA DE PRODUCTOS DEL BANCO DE MACHALA SUCURSAL QUEVEDO, PERIODO 2013 – 2014. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES**, de autoría de la Ing. Juliana Evelina Campozano Alcívar, ha sido revisado en todos sus componentes por lo que se autoriza su presentación formal ante el tribunal respectivo.

Quevedo, 30 de octubre del 2015

Ing. María Auxiliadora Pachar, MSc  
**DIRECTORA DE TESIS**

## **AUTORÍA**

Por intermedio de la presente, DOY FE de la autoría y originalidad de la obra mencionada **Proceso Administrativo y su incidencia en la oferta de la cartera de productos del Banco de Machala Sucursal Quevedo, periodo 2013 – 2014. Plan Estratégico de satisfacción y fidelización de clientes**, que se presenta ante la Unidad de Posgrado para ser evaluada con el fin de obtener el Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

**Ing. Juliana Evelina Campozano Alcívar**

## DEDICATORIA

Con todo mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando más la he necesitado; para ustedes eternamente mi corazón y mi amor.

**Mama;** Por ser mi apoyo y todo lo que necesite para salir adelante. Mi ejemplo a seguir.

**Tía Edith;** Por apoyar a mi mami para que no se rindiera en el camino.  
Por apoyarme y quererme

**Rene y Jurencito;** Mis dos amores gracias por su apoyo y comprensión, por sacrificar su tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío.

Gracias a mis hermanos **Johana, Maryla y Junior** a mis sobrinos y tías; por creer siempre en mí.

*Juliana*

## **AGRADECIMIENTO**

Al Dr. Eduardo Díaz Ocampo, Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su acertada dirección en el proceso de acreditación.

Al Ing. Roque Vivas Moreira Director de la Unidad de Posgrado por su contribución en la formación de cuarto nivel

A mi Directora de tesis María Auxiliadora Pachar MSc, por sus aportes y guía en esta investigación

Al Gerente de Banco de Machala Sucursal Quevedo Ing. Carlos Jiménez Terán

A los diferentes docentes del master que con sus enseñanzas hicieron posible el logro del objetivo trazado.

A mi familia por su comprensión y cariño.

## **PRÓLOGO**

La cartera de productos financieros de los bancos es el conjunto de bienes que se encuentran a disposición de la comunidad, a fin que puedan recibir en contraprestación un beneficio, como correspondencia a la confianza.

Los recursos captados por el banco son destinados hacia las diferentes actividades productivas, haciendo de estas, dinámicas y capaces de incentivar el crecimiento y el desarrollo de la comunidad. Esta es una de las actividades del banco de Machala, que impulsa la buena gestión de un proceso orientado a fortalecer al sector empresarial y a los ciudadanos de manera individual. Razón por la cual se han efectuado una serie de acciones administrativas y financieras, especialmente dirigidas a posicionar la cartera de productos de la entidad.

La Ingeniera Juliana Campozano, expone en esta investigación una realidad que ha sido la tónica de trabajo de todos los integrantes de la sucursal bancaria, poniéndose énfasis en la percepción que tienen los clientes sobre la cartera de productos que oferta el banco y que ha servido para plantear una propuesta que permitirá superar las deficiencias halladas, como condición para enfrentar los retos y la competencia en el sector financiero del cantón Quevedo.

Esta investigación como se ha podido evidenciar constituye un ejemplo y una guía no solo para el banco de Machala, sino para otros bancos de Quevedo cuyas acciones se orientan a la excelencia del servicio y al fortalecimiento de las actividades comerciales, industriales y otras de considerable importancia para impulsar el desarrollo de la ciudad.

**CPA. Ligia María Marcillo Rendón**  
**Jefe de Agencia Valencia Banco de Machala**

## RESUMEN EJECUTIVO

En el cantón Quevedo, el 20 de marzo de 1990 fue creada la sucursal del Banco de Machala. A partir de entonces su presencia ha sido significativa en el progreso y crecimiento económico de los distintos sectores productivos de la ciudad. La hipótesis de trabajo planteada, consistió en comprobar, como la adecuada gestión administrativa ha influido de manera positiva en la oferta de cartera de productos del Banco de Machala Sucursal Quevedo. El objetivo general se basa en determinar el proceso administrativo y su incidencia en la oferta de la cartera de productos del Banco de Machala Sucursal Quevedo periodo 2013– 2014. El 57% de los clientes manifiestan que es muy bueno el nivel de cooperación y el clima de trabajo en el banco. La rapidez en la concesión de un crédito, según el 48% es uno de los servicios más eficientes de los funcionarios, producido por la aplicación de un adecuado proceso administrativo, como afirmó el 55% de los consultados. Los créditos constituyen el 33% de las preferencias de los productos solicitados, seguido de la apertura de libretas de ahorro con un 24%. Los recursos financieros colocados se han encaminado al desarrollo de nuevos negocios, como indicó el 43%; para tales fines se han adoptado estrategias dirigidas a conocer el grado de satisfacción de los clientes en un 37%, seguido del 36% que mencionó la importancia de la reducción de papeles y más trámites burocráticos. Para el 65% de los encuestados, la gestión administrativa de los funcionarios del banco si ha influido de manera positiva en la oferta de productos. La cartera vencida, entre los años 2013 – 2014 aumentó al 6.38% promedio anual, en tanto que para el período siguiente lo hizo al 4.17%, percibiéndose el resultado de la estrategia, como favorable para los intereses de la institución y para el otorgamiento de nuevos créditos.

**Palabras clave:** Gestión administrativa, Oferta de cartera, Banco de Machala

## **ABSTRACT**

In the canton Quevedo, the March 20, 1990 was established the branch of the Bank of Machala. Since then, its presence has been significant progress in economic growth and the productive sectors of the city. The working hypothesis posed, was to see as the proper administration has influenced positively in the range of product portfolio of the Bank of Machala Branch Quevedo. The overall objective is based on determining the administrative process and its impact on the supply of product portfolio of the Bank of Machala Branch Quevedo period 2013- 2014. 57% of customers say it is very good level of cooperation and climate Work on the bench. The speed of lending, according to 48% is one of the most efficient services of the officials, produced by the application of an appropriate administrative process, as stated by 55% of respondents. The loans comprise 33% of preferences of products ordered, followed by the opening of savings accounts with 24%. Placed financial resources have been directed to the development of new business, as indicated by 43%; for such purposes they have adopted strategies to determine the degree of customer satisfaction by 37%, followed by 36% who mentioned the importance of reducing paperwork and red tape. For 65% of respondents, the administrative management of the bank officials if positively influenced the product offering. NPLs, between the years 2013 - 2014 annual average increased to 6.38%, while for the next period made it to 4.17%, perceiving the result of the strategy, as favorable to the interests of the institution and to grant new loans

**Keywords:** Administration, offer portfolio, Bank of Machala

# ÍNDICE

	Pág.
CARATULA.....	i
HOJA EN BLANCO.....	i
COPIA DE PORTADA.....	ii
CERTIFICACION.....	iii
AUTORIA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
PROLOGO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INDICE.....	x
INDICE DE CUADROS.....	xiv
INDICE DE GRAFICOS.....	xvi
INDICES DE ANEXOS.....	xviii
INTRODUCCION.....	xix
CAPITULO I. MARCO CONTEXTUALDELA INVESTIGACION.....	1
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACION DE LA PROBLEMÁTICA .....	2
1.2. SITUACION ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	2
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	3
1.3.1. Problemas derivados .....	4
1.4. DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	4
1.5. JUSTIFICACION.....	5
1.6. CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACION.....	6
1.7. OBJETIVOS.....	6
1.7.1. General.....	6
1.7.2. Específicos.....	7
CAPITULO II. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION.....	8
2.1. FUNDAMENTACION CCONCEPTUAL.....	9
2.1.2. Proceso administrativo.....	9

2.1.3. Fases del proceso administrativo.....	9
2.1.4. Incidencia.....	12
2.1.5. Oferta.....	12
2.1.6. Cartera de crédito.....	13
2.1.7. Producto.....	14
2.1.8. Cartera de Productos Financieros.....	15
2.1.9. Oferta de cartera de productos financieros.....	16
2.1.10. Banco.....	17
2.1.11. Tipo de bancos.....	17
2.2. FUNDAMENTACION TEORICA.....	18
2.2.1. Teorías de la administración.....	18
2.2.2. Administración.....	22
2.2.3. La oferta y el riesgo de la cartera de crédito.....	24
2.2.4. Productos financieros de un banco.....	27
2.3. FUNDAMENTACION LEGAL.....	30
CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	39
3.1. METODOS Y TECNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACION.....	40
3.2. CONSTRUCCION METODOLOGICA DEL OBJETIVO DE INVESTIGACION.....	42
3.3. ELABORACION DE MARCO TEORICO.....	43
3.4. RECOPIACION DE LA INFORMACION EMPIRICA.....	44
3.5. POBLACION Y MUESTRA.....	44
3.6. DESCRIPCION DE LA INFORMACION.....	46
3.7. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	46
3.8. CONSTRUCCION DEL INFORME DE LA INVESTIGACION.....	47
CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS EN RELACION CON LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION.....	48
4.1. ENUNCIADO DE LAS HIPOTESIS.....	49
4.1.1. Hipótesis general.....	49
4.1.2. Hipótesis específicas.....	49
4.2. UBICACIÓN Y DESCRIPCION DE LA INFORMACION EMPIRICA PERTINENTE A CADA HIPOTESIS.....	50

4.3.	DISCUSION DELA INFORMACION OBTENIDA EN RELACION A LA NATURALEZA DE LA HIPOTESIS.....	75
4.3.1.	Debate, análisis y consenso sobre el resultado general de cada Hipótesis.....	75
4.3.2.	Comprobación o disprobación de las hipótesis.....	77
4.3.3.	Conclusiones parciales.....	80
	CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
5.1.	CONCLUSIONES.....	82
5.2.	RECOMENDACIONES.....	83
	CAPITULO VI. PROPUESTA ALTERNATIVA.....	84
6.1.	TITULO DE LA PROPUESTA.....	85
6.2.	JUSTIFICACION.....	85
6.3.	FUNDAMENTACION.....	86
6.4.	OBJETIVOS.....	88
6.4.1.	Objetivo general de la propuesta.....	88
6.4.2.	Objetivos específicos de la propuesta.....	88
6.5.	IMPORTANCIA.....	89
6.6.	UBICACIÓN SECTORIAL Y FISICA.....	90
6.7.	FACTIBILIDAD.....	90
6.8.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA Y PLAN DE ACCION.....	91
6.8.1.	Objetivo general del plan estratégico.....	91
6.8.2.	Específicos de la propuesta.....	91
6.8.3.	Análisis estratégico.....	92
6.8.4.	Direccionalidad estratégica: misión, visión y valores corporativos de la Sucursal Quevedo del Banco de Machala.....	93
6.8.5.	Formulación estratégica.....	94
6.8.5.1.	Factores críticos de éxito.....	95
6.8.5.2.	Plan de acción y líneas estratégicas.....	95
6.8.5.3.	Recursos, responsabilidades, cuantificación, y presupuesto del Plan.....	98
6.8.6.	Cronograma.....	100
6.9.	IMPACTO.....	101

6.10. EVALUACION.....	102
6.11. INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO. MANUAL DE CONDUCTA ETICA.....	103
BIBLIOGRAFIA.....	113
ANEXOS.....	115

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadros		Pág
1	Idoneidad de los procesos administrativos.....	50
2	Productos financieros preferidos.....	51
3	Objetivos financieros de los clientes.....	52
4	Adecuada gestión administrativa.....	53
5	Equipamiento tecnológico del Banco.....	54
6	Ambiente laboral en la Institución.....	55
7	Política laboral de los empleados del Banco.....	56
8	Principal característica de la institución.....	57
9	Rol laboral de los funcionarios.....	58
10	Idoneidad de los empleados en sus funciones.....	59
11	Estrategias del Banco de Machala para captar el interés de los clientes hacia sus productos.....	60
12	Cartera de productos en dólares. 2013-2014.....	61
13	Cartera de productos en porcentajes.....	62
14	Cartera vencida en dólares 2012-2014.....	63
15	Idoneidad de los procesos administrativos.....	64
16	Efectividad de la gestión administrativa.....	65
17	Optimización de la oferta de cartera y productos.....	66
18	Equipamiento tecnológico de la entidad Bancaria.....	67
19	Ambiente laboral en el Banco.....	68
20	Política laboral de los empleados del Banco.....	69
21	Diagnóstico y control sobre ofertas de productos.....	70
22	Gestión de los titulares de la agencia.....	72
23	Rol laboral y objetivo de los funcionarios.....	73
24	Idoneidad de los empleados en sus funciones.....	74
25	Estrategias aplicadas por el Banco de Machala para captar el Interés hacia sus productos.....	75
26	Resumen de las preguntas para la hipótesis.....	78

27	Tabla de contingencia.....	78
28	Análisis FODA.....	92
29	Planes de acción y líneas estratégicas.....	96
30	Presupuesto anual del plan estratégico.....	99
31	Cronograma de actividades.....	100
32	Matriz de valoración para evaluación.....	103

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos		Pág
1	Adecuado proceso administrativo.....	50
2	Productos preferidos por los clientes.....	51
3	Objetivos financieros de la clientela.....	52
4	Adecuada gestión administrativa de funcionarios.....	53
5	Componente tecnológico de la institución bancaria.....	54
6	Contexto laboral de la entidad bancaria.....	55
7	Actitud de los empleados frente a las políticas del Banco sobre la atención a los clientes.....	56
8	Cualidad representativa de la institución.....	57
9	Definición de roles y objetivos de los funcionarios.....	58
10	Conocimiento de las funciones de los empleados del Banco de Machala Suc. Quevedo.....	59
11	Estrategias de Marketing de mayor eficacia.....	60
12	Cartera de productos.....	61
13	Cartera de productos. Porcentajes 2013-2014.....	62
14	Cartera vencida Banco de Machala Suc. Quevedo.....	63
15	Idoneidad en procesos administrativos del banco.....	64
16	Gestión administrativa efectiva.....	65
17	Influencia de las estrategias administrativas en la Optimización de la oferta.....	66
18	Componente tecnológico de la institución en función de la demanda de sus productos.....	67
19	Contexto laboral de la entidad bancaria.....	68
20	Actitud de los empleados frente a las políticas del Banco.....	69
21	Presencia de actividades de diagnóstico como parte de la rutina de control.....	70
22	Cumplimiento de exigencias expresas de los clientes.....	71
23	Definición de roles y objetivos de los funcionarios del Banco de Machala Suc. Quevedo.....	72

24	Conocimiento de las funciones de los empleados del Banco de Machala Suc. Quevedo.....	73
25	Estrategias de mayor eficacia para los productos.....	74

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos	Pág
1 Informe del Urkund.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2 Carta de solicitud, autorización y certificación de culminación del trabajo de investigación.....	117
3 Formulario para la encuesta a los clientes de la Sucursal del Banco de Machala.....	120
4 Formulario para la encuesta al personal ejecutivo, administrativo y operativo de la Sucursal del Banco de Machala.....	122
5 Imágenes .....	124

## INTRODUCCIÓN

La sucursal del Banco de Machala fue creada en el cantón Quevedo, el 20 de marzo del año 1990, como respuesta a las exigencias y a las demandas de los sectores productivos de la zona.

Los procesos administrativos en las empresas, están integrados por fases, que conllevan una serie de decisiones consistentes en segregar determinados elementos de los miembros de la organización y establecer procedimientos regulares de organización para seleccionar y determinar estos elementos y para comunicárselos a los miembros a quienes afectan. Tanto simples como complejas organizaciones pretenden, a mediano o largo plazo, lograr una mayor participación en el mercado y por lo tanto convertirse en forma paulatina en empresas líderes. Esto exige ideas, clasificaciones y conceptos completamente nuevos aplicados a cada uno de los procesos internos de una determinada organización.

Para tal efecto se requiere de un adecuado desarrollo de las funciones administrativas como la planeación, la cual constituye las bases sobre la cual se elaboran estrategias objetivas y procedimientos; una adecuada organización que son un conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos; una dirección eficiente y efectiva logrando encaminar cada uno de los planes y las actividades hacia un fin determinado, mediante una adecuada motivación, comunicación; y control.

La presente investigación pone de manifiesto el desarrollo del proceso administrativo de una determinada empresa; en este caso del Banco de Machala Sucursal Quevedo para lo cual se realizó un análisis interno y externo, haciendo énfasis en el desarrollo de las áreas funcionales; llegándose a concretar la integración de las relaciones en cada fase del proceso administrativo.

El objetivo de esta investigación se centra en determinar el proceso administrativo y su incidencia en la oferta de la cartera de productos del Banco de Machala Sucursal Quevedo periodo 2013– 2014

El capítulo uno describe el marco conceptual de la investigación, donde constan la problemática, hipótesis, cambios esperados, objetivos y la justificación.

El capítulo dos hace referencia al marco teórico, compuesto por la fundamentación conceptual, teórico y legal.

En el capítulo tres se aprecia la metodología empleada en la tesis, destacándose: tipo y diseño de la investigación, determinación de la población y muestra, operacionalización de variables, técnicas empleadas, instrumentos, recolección de la información y su procesamiento.

El capítulo cuatro expone los resultados de los principales hallazgos para el cumplimiento de los objetivos y verificaciones de las hipótesis.

En el capítulo cinco se detalla las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron en el estudio.

En el capítulo seis se desarrolla la propuesta alternativa, la misma que permitirá a la institución mejorar sus procesos administrativos en el manejo de la cartera.

# **CAPÍTULO I.**

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

La inteligencia ha sido en todos los tiempos la reina del mundo y ha vencido las preocupaciones.

*Larra*

## **1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

La presente investigación se desarrolló en la ciudad de Quevedo en el Banco de Machala Sucursal Quevedo, el mismo que está ubicado en las calles Bolívar entre Cuarta y Quinta # 408, como entidad financiera surgió hace más de 47 años en el Ecuador.

En el Cantón Quevedo su orígenes datan de hace 22 años, tiempo durante el cual la oferta de sus bienes y servicios han servido para desarrollar a todos los sectores productivos de la zona.

Al efectuar la investigación sobre los procesos administrativos en la oferta de cartera de productos del Banco de Machala Sucursal Quevedo se observó, que se cuenta con una variada y diversa cartera de productos para ofrecer a sus clientes y cubrir de esta manera sus necesidades, pero de cierta forma no ha existido una incremento evolutivo de los mismos.

A nivel presupuestario, la entidad bancaria desarrolla sus operaciones tratando de colocar sus productos en el contexto de una oferta financiera bastante diversa. Esta participación incide en el Banco de Machala quien de manera permanente y para cumplir con sus objetivos innova sus procesos de comercialización para evitar descensos su programación anual.

## **1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA**

La Gestión del Banco de Machala Sucursal Quevedo, ha estado orientada a obtener resultados favorables como principio del proceso administrativo. Este ha concebido a la administración, como una herramienta que ha permitido ejecutar ciertas actividades, en el marco de las siguientes funciones específicas: planeación, organización, dirección y control, los que en su conjunto fortalecen la institución en cada una de sus áreas de trabajo.

En este sentido el Banco de Machala cuenta con el respaldo de la gerencia, en la cual se destaca el cumplimiento de las metas y objetivos financieros, aportando directamente en el desarrollo de la institución.

Para las instituciones del sistema financiero nacional y local es muy importante la entrega de productos de manera oportuna, debido a que los establecimientos de este sector compiten en un mercado reducido, entre algunas entidades financieras constituyéndose en elemento diferenciador en este tipo de negocio.

Para alcanzar el desarrollo institucional, es importante contar con un buen proceso administrativo, ejecutado de manera oportuna y responsable, por lo que se debe conocer la influencia de las directrices de la administración en la satisfacción de las necesidades de los clientes, los plazos en la entrega de créditos, las recuperaciones, el trato hacia el talento humano y los clientes, entre otros.

### **1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En Quevedo existe una cantidad importante de instituciones financieras, razón por la cual el Banco de Machala tiene que orientar sus objetivos y metas administrativas y financieras en el marco de una importante competencia, donde los principales beneficiarios serán los demandantes de los distintos productos financieros.

Para tales efectos desarrolla sus actividades de manera organizada, acorde a los lineamientos de la Gerencia General del Banco, apegado a sus reglamentos y legislación interna.

Sin embargo no ha sido posible hasta la presente, conocer, como: la planificación, organización, dirección y control han incidido en la oferta de

productos financieros y con ello en los ingresos, productos de las captaciones en el mercado por parte de su talento humano.

Con lo señalado, el problema de investigación se puede plantear de la siguiente forma:

¿Qué incidencia tiene el proceso administrativo en la oferta de la cartera de productos del Banco de Machala Sucursal Quevedo, en el período 2013-2014?

### **1.3.1. Problemas derivados**

- ¿Cuál es el nivel de la estructura directiva y organizacional del Banco de Machala Sucursal Quevedo?
- ¿Cómo emplea el Banco de Machala Sucursal Quevedo las directrices administrativas para alcanzar una adecuada, planeación, organización, dirección y control?
- ¿Cuál es el nivel de incidencia en los procesos administrativos sobre la cartera de productos del Banco de Machala Sucursal Quevedo?

## **1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**Campo:** Ciencias administrativas

**Área:** Administración

**Aspecto:** La incidencia del Proceso Administrativo y su proyección en la oferta de cartera de productos.

**Tema:** Proceso Administrativo y su incidencia en la oferta de la cartera de productos del Banco de Machala Sucursal Quevedo, Periodo 2013 – 2014.

**Problema:** ¿Cómo inciden los procesos administrativos en la oferta de la cartera de productos del Banco de Machala Sucursal Quevedo?

## **1.5. JUSTIFICACIÓN**

Los bancos son organizaciones creadas para receptor recursos y colocarlos de manera eficiente en los distintos sectores de la economía, entre estas a la del cantón Quevedo. Para los fines mencionados desarrollan actividades empresariales, administrativas y financieras relacionadas con la gestión, de tal manera que esta permita alcanzar los objetivos de la entidad.

Con el presente trabajo investigativo la institución financiera, contará con un medio para conocer y observar el tipo de proceso administrativo para que la gerencia pueda establecer cómo y porque se han venido dando las diferentes actividades en el proceso administrativo y para realizar las correcciones de aquellas acciones que no han favorecido a la institución.

La presente investigación, servirá como ejemplo para las otras instituciones financieras y empresas públicas y privadas del cantón, que no cuentan con asesoría en las inversiones, especialmente vinculadas con la colocación del efectivo en los bancos de Quevedo.

La gestión administrativa del Banco de Machala Sucursal Quevedo, se aplica para promover el desarrollo operativo, atendiendo a las exigencias de la temporalidad comercial y productivo, además de atender las necesidades de la comunidad, por lo que es necesario observa la forma como la administración atiende eficientemente y un control objetivamente su desenvolvimiento administrativo, toda vez que esto permite a los directivos contar con todos los instrumentos y herramientas, para efectuar los correctivos y enmiendas necesarias para superar las deficiencias y debilidades operativas del banco.

Todas las acciones del Banco de Machala han estado enmarcadas en la política institucional de banco a nivel nacional, complementada con la experticia y el conocimiento de sus ejecutivos, quienes vuelven más eficiente y efectiva la atención y la prestación del servicio hacia los usuarios, motivo por el cual se justifica esta investigación, como aporte administrativo financiera de esta importante entidad financiera.

## **1.6. CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACIÓN**

Se considera que esta investigación debería contribuir a:

- Resultados acorde al proceso de planificación de la institución bancaria.
- Estrategias aplicadas a la estructura organizacional permite alcanzar metas establecidas
- Sistema de indicadores adecuados a la estructura organizativa en función de los procedimientos administrativos del Banco de Machala sucursal Quevedo.
- Establecimiento de políticas orientadas al gerente en la toma de decisiones.
- Banco de Machala Sucursal Quevedo con solidez económica suficiente.

## **1.7. OBJETIVOS**

### **1.7.1. General**

Evaluar la incidencia del proceso administrativo en la oferta de la cartera de productos del Banco de Machala Sucursal Quevedo periodo 2013– 2014.

### **1.7.2. Específicos**

- Diagnosticar el proceso administrativo, desde la perspectiva de la dirección, planificación, organización, coordinación y control del Banco de Machala Sucursal Quevedo.
- Determinar si el departamento administrativo y la gerencia cumple con las exigencias de sus clientes en los productos que ofrece el banco.
- Identificar las estrategias empleadas por el banco para que sus clientes puedan acceder a su cartera de productos de manera eficaz y eficiente.
- Diseñar un Plan estratégico para la satisfacción de las falencias encontradas en la investigación.

## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

Todas las teorías son legítimas y ninguna tiene importancia. Lo que importa es lo que se hace con ellas.

*Jorge Luis Borges*

## **2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL**

### **2.1.1. Administración**

El término administración hace alusión al proceso empleado para conseguir que se realicen las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas (Gallardo-Gallardo, 2012).

Administración es planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos y de cualquier otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas y objetivos de la organización (Jones & George, 2010).

### **2.1.2. Proceso administrativo**

Comprende el conjunto de procedimientos o etapas indispensable para llevar a cabo una actividad debidamente organizada para lograr un objetivo.

Se entiende como el conjunto de fases, proceso o etapas consecutivas por medio de la cual se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y establecen un proceso integral (Bustos, 2013). Todas estas fases persiguen el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales.

La administración es el proceso por el cual se lleva a cabo la planeación, organización, dirección y control y busca el logro de los objetivos organizacionales establecidos (Rocha, 2015).

### **2.1.3. Fases del proceso administrativo**

El proceso administrativo puede describirse de la siguiente manera: (Johnson & Scholes, 2010)

- **Planeación**

En el proceso de planeación se establecen los objetivos hacia los cuales estará orientado el esfuerzo colectivo, mientras que las operaciones administrativas en la organización, integración de personal, dirección y control se han diseñado para respaldar el logro de los objetivos de la empresa, de modo que se deduce la primacía de la planeación, la cual precede a la ejecución de todas las otras funciones administrativas (Johnson & Scholes, 2010).

La planeación puede variar en cuanto a su carácter y alcance según la autoridad o posición que tenga un administrador dentro de la organización, sin embargo todos los administradores deberían llevar a cabo la función de la planeación, es por ello que se les debe conceder un cierto grado de discrecionalidad y responsabilidad para planear (Johnson & Scholes, 2010).

La planeación proporciona la base para una acción efectiva que resulta de la habilidad de la administración para anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales, es la base para integrar las funciones administrativas y es necesaria para controlar las operaciones de la organización.

Es necesario tomar en cuenta todas las herramientas para llevar a cabo una buena planeación, ya que ellas nos ayudaran a tomar buenas decisiones y elabora un plan que nos lleve a lograr nuestros objetivos (García V. , 2013).

## **Organización**

La organización son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializada (Escobar, 2010)

Comprende la identificación y estructuración de actividades requeridas, además comprende el conjunto de actividades necesarias para conseguir un objetivo.

La organización tiene múltiples aplicaciones, así se tiene que lo pueden utilizar las personas, distribuyendo equitativamente todas sus tareas entre varios participantes. La identificación con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados.

- **Dirección**

Es la capacidad de poder influenciar a las personas que están a su cargo para el logro de los objetivos. En caso de no alcanzar los objetivos, las empresas deben de reaccionar de manera inmediata, capacitando, removiendo o despidiendo al dirigente, como ha sucedido con los directores técnicos de los equipos de fútbol, que los cambian por no alcanzar los objetivos.

Pone en marcha lo establecido en la planeación y organización, persuade a los empleados para lograr una conducta deseable y crea un adecuado clima organizacional que permite lograr los objetivos. Asimismo, mejora los recursos de la empresa (Córdova, 2012)

- **Control**

El control, como última etapa del proceso administrativo, mide y corrige el desempeño individual, departamental y organizacional, con el propósito de identificar si concuerda con los planes y objetivos de la empresa. En esta fase se identifican las desviaciones tanto en forma cualitativa como cuantitativa, con el fin de retroalimentar a la planeación.

El control previene y mejora las operaciones, es un medio de retroalimentación que sirve para reiniciar el proceso administrativo (Córdova, 2012)

#### **2.1.4. Incidencia**

La incidencia es una magnitud que cuantifica la dinámica de ocurrencia de un determinado evento en una población dada (Tapia, 2014).

Influencia o efecto que tiene una cosa sobre otra. Es también la circunstancia o suceso secundarios que ocurre en el desarrollo de un asunto o negocio, pero que puede influir en el resultado final (Larousse, 2009).

#### **2.1.5. Oferta**

La oferta del mercado u oferta agregada, es la suma de todas las ofertas individuales (Maturana, 2010).

La ley de la oferta establece que, ante un aumento en el precio de un bien, la cantidad ofertada que exista de ese bien va a ser mayor; es decir, los productores de bienes y servicios tendrán un incentivo mayor (Soriano, 2010).

Este incentivo surge de la lógica racional de los productores, ya que en condiciones normales si el precio de un bien aumenta manteniéndose el de los demás constantes, provocara un aumento en los ingresos de los que produzcan dicho bien, por lo tanto motivara a que aumenten también su oferta.

Entre los determinantes de la oferta se tienen (Soriano, 2010):

- El precio del producto en el mercado.
- Los costos de los factores necesarios para tal producción.
- El tamaño del mercado o volumen de la demanda.
- Disponibilidad de los factores.
- Número de empresas competidoras.
- Cantidad de bienes producidos

#### **2.1.6. Cartera de crédito**

Representa el saldo de los montos entregados a los acreditados más los intereses devengados no cobrados. La estimación preventiva para riesgos crediticios se presenta deduciendo los saldos de la cartera de crédito (Soto, Rosas, González, & Gómez, 2011).

Los saldos insolutos de los créditos e intereses correspondientes se clasifican como vencidos de acuerdo con los siguientes criterios:

- Créditos comerciales con amortización única de capital e intereses – Cuando presentan 30 o más días naturales desde la fecha en que ocurra el vencimiento.
- Créditos comerciales y para la vivienda cuya amortización de principal e intereses fue pactada en pagos periódicos parciales – Cuando la amortización de capital e intereses no hubieran sido cobradas y presentan 90 o más días naturales vencidos.
- Créditos comerciales con amortización única de capital y pagos periódicos de intereses – Cuando los intereses presentan un período de 90 o más días naturales vencidos, o el principal 30 o más días naturales vencido

Representa el saldo de los montos efectivamente entregados a los acreditados más los intereses devengados no cobrados. La estimación

preventiva para riesgos crediticios se presenta deduciendo los saldos de la cartera de crédito.

Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho (s) documento (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto. Dentro de la contabilidad bancaria la cartera de créditos es una cuenta que se utiliza para registrar aquellos productos capitalizados en la concesión de préstamos y en deudores (González, 2013)

### **2.1.7. Producto**

El producto es aquello de que la empresa dispone, a través de un proceso de fabricación debidamente organizado destinado a ofrecerse en el mercado y satisfacer las necesidades de los consumidores (Palao & Gómez-García, 2009).

Los productos no son en esencia bienes físicos, sino también el resultado de la prestación de un servicio, que entre otras cosas esenciales están encaminadas a satisfacer las necesidades humanas.

Su proceso de producción es atribuible a las organizaciones de carácter industrial, aunque también a la de servicios, sea que se encuentren en el sector público, como en el privado (Palao & Gómez-García, 2009).

Un producto es posible, gracias a la participación del talento humano, en forma directa o indirecta que hace posible su materialización y alcanza la denominación de mano de obra, tanto directa, como indirecta. A lo expuesto, se añade la participación de los insumos y materias primas.

Un producto puede ser un bien específico, un servicio alcanza la misma característica. El producto o bien, puede ser empleado, entre otras cosas, para: 1) intercambio de bienes, 2) satisfacción de necesidades o deseos humanos y 3) contribuir al logro de los objetivos de una empresa (Thompson, Definición de producto, 2010).

### **2.1.8. Cartera de productos financieros**

Una cartera de inversiones no es más que el conjunto de activos financieros en los que invierte una persona o empresa. Aunque a primera vista puede parecer sencillo, configurar una cartera de inversiones que se ajuste al perfil de cada inversor y a la situación del mercado en un momento determinado no es una tarea fácil.

En ocasiones se confunde la cartera de inversión con el número de acciones de diferentes compañías, pero en realidad esta abarca todas las inversiones, tanto en renta fija como en renta variable e incluso las inmobiliarias pueden entrar en este apartado a través por ejemplo e los bienes raíz. De hecho, se puede incluir todo lo que tenga que ver con el patrimonio y sobre todo los ahorros de una persona (Trecet, 2010).

Representan productos integrados por diversos valores y títulos que establecen su renta y al mismo tiempo riesgo. Los conceptos esbozados, permiten cumplir con los objetivos patrimoniales diferentes (Udiz, 2013).

Se distinguen dentro de esta gama: carteras de ahorro, crédito y de inversión, que contienen productos compuestos, en un 100% por rentas variables o fijas, por lo que se tiene que considerar que los rendimientos más altos presentan la opción de alcanzar mayor riesgo, por lo que es necesario comprobar su composición a la hora de invertir el patrimonio.

### **2.1.9. Oferta de cartera de productos financieros**

Se distinguen los siguientes:

- **Cartera de ahorro**

La cartera de ahorro normalmente está integrada por un reducido porcentaje de títulos valores de renta variable.

Al incorporar una reducida parte de renta variable, se puede alcanzar una mayor rentabilidad en relación a otros productos, en cuyo caso el riesgo al que se enfrenta puede considerarse como moderado. La cartera de ahorro, contiene en sí, la opción de inversión en valores bursátiles con menor volatilidad (Udiz, 2013).

- **Cartera de inversión**

Este tipo de cartera está compuesta en forma mixta, con la característica esencial de que ante un incremento, el riesgo al estar compuesto en al menos un 50% aproximadamente por renta variable. Se conoce que puede aumentar la exposición a las divisas extranjeras. La composición de los activos se destina en un 40% aproximadamente a renta fija pública y privada, por lo que decimos que no es una cartera tan especulativa, sino que presente un mayor nivel de riesgo y por tanto rentabilidad que la cartera de ahorro. Esta inversión no está reservada a los perfiles más moderados, pero si es una opción para diversificar una parte del patrimonio de la empresa para alcanzar un mayor rendimiento (Udiz, 2013).

- **Cartera de renta fija**

A nivel de rentabilidad hablamos de la menos atractiva, aunque es una de las carteras más segura para proteger nuestro patrimonio obteniendo un

pequeño plus. Toda la cartera se basa en renta fija, aunque esto tampoco significa que el riesgo sea igual a cero.

- **Cartera de renta variable**

Se conoce que este tipo de cartera presenta un mayor nivel de riesgo por tanto ante mayor rentabilidad, la exposición de la inversión es mucho mayor. Esta cartera es muy poco recomendable para quienes son considerados como conservadores al momento de invertir, aunque al destinar una parte del patrimonio en este tipo de productos, conociéndose los posibles riesgos inherentes, puede servir para alcanzar un mayor nivel de rentabilidad (Udiz, 2013).

#### **2.1.10. Banco**

Es una institución que pone en relación a ahorristas y prestatarios y contribuye al buen funcionamiento de la economía. Su función principal es captar fondos —depósitos— de gente con dinero, aglomerarlos y prestarlos a quienes los necesitan. Un banco es un intermediario entre los depositantes (quienes le prestan dinero) y los prestatarios (a quienes les presta dinero). Lo que paga por los depósitos, y lo que cobra por los préstamos que otorga, son en ambos casos intereses. Tanto los depositantes como los prestatarios pueden ser personas y hogares, empresas financieras y no financieras, o gobiernos nacionales y locales. Los depósitos pueden ser a la vista (por ejemplo, una cuenta corriente) o tener algunas restricciones, como los depósitos a plazo y las cuentas de ahorro (Gobat, 2012).

#### **2.1.11. Tipo de bancos**

Estos pueden ser, según el origen del capital y el tipo de operación (Aching, 2010):

### **Según el origen del capital (Aching, 2010):**

- Bancos públicos: El capital es aportado por el estado.
- Bancos privados: El capital es aportado por accionistas particulares.
- Bancos mixtos o Banca Asociada: Su capital proviene de aportes privados y estatales.

### **Según el tipo de operación (Aching, 2010):**

- Bancos corrientes: Los más comunes, sus operaciones habituales incluyen depósitos en cuenta corriente, caja de ahorro, préstamos, cobranzas, pagos y cobranzas por cuentas de terceros, custodia de títulos y valores, alquileres de cajas de seguridad, financiación, etc.
- Bancos especializados: Tienen una finalidad crediticia específica (Bancos Hipotecarios, Banco Industrial, Banco Agrario).
- Bancos de emisión: Actualmente representados por bancos oficiales.
- Bancos Centrales: Son las casas bancarias de categoría superior que autorizan el funcionamiento de entidades crediticias, las supervisan y controlan.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Teorías de la administración**

Los inicios de la moderna teoría de la administración comienzan con la revolución industrial y, relacionada con otras disciplinas, es muy joven realmente. El cuerpo sistemático de conocimientos se basa en fundamentos

teóricos con mayores aportaciones originadas en el siglo XX, en este periodo su desarrollo ha sido considerable y se han producido numerosas teorías (García C. , 2012).

El movimiento de la administración científica recibió su impulso inicial con Frederick Taylor (1856-1915) en la última parte del siglo XIX y primera parte del siglo XX. Es para muchos autores el inicio del desarrollo de una administración científica. Los puntos de vista de Taylor estaban influenciados por la ética protestante que predominaba en su tiempo. Admite el valor del trabajo arduo, importante, la racionalidad económica, el individualismo y la concepción de que cada sujeto tenía que desempeñar un rol dentro de la sociedad.

Henry Fayol fue uno de los primeros en mostrar y explicar la teoría general de la administración. Se le conoce como el padre de la teoría administrativa. Sus observaciones se publicaron por primera vez en 1916 bajo el título de *Administration Industrielle et Générale* y fueron ignoradas en los Estados Unidos hasta que se tradujo al inglés trece años más tarde. Fayol, director de empresa experimentado y práctico, estableció catorce principios de administración, considerándolos como verdades universales que podían enseñarse en escuelas y universidades. Estos aportes comienzan con la premisa de que el conocimiento referente a las prácticas administrativas puede ser sustentado como un cuerpo coherente y equitativo y que pueden transferirse las generalizaciones de las prácticas adecuadas y, por lo tanto, positivas.

El tercer pilar primordial en el progreso de los conocimientos administrativos clásicos surgen a partir de la teoría propuesta por Max Weber quien a inicios del siglo XX escribió *The Theory of Social and Economic Organization*, publicada en 1922

Max Weber (1971) expresa que «en el caso de la autoridad legal, la dependencia es el producto del orden impersonal establecido legítimamente. Éste se extiende a las sujetos económicos que practican su autoridad en un cargo determinado y únicamente en él, en razón de que sus disposiciones tienen autenticidad formal, pero sólo es posible dentro del área de autoridad específica asignada al cargo que ocupa». La burocracia de Weber fue un intento de formulación de un modelo ideal alrededor del cual se pudieran diseñar las organizaciones. Este modelo ha servido como punto de referencia para muchos escritores, principalmente sociólogos y políticos.

A pesar de que las teorías del comportamiento tuvieron una gran influencia en la administración, y fundamentalmente en el análisis de las organizaciones desde puntos de vista relacionados con la psicología y la sociología, los principios planteados por los enfoques clásicos seguían estando presentes y la forma en que enfocaban el trabajo de los directivos seguía vigente en las organizaciones.

Algunos autores tales como Chiavenato (1990) plantean que la denominación de Teoría Neoclásica es en realidad un tanto exagerada. Los autores que se agrupan generalmente en torno a este enfoque del trabajo administrativo (Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, William Newman, entre otros) aunque no presentan puntos de vista que sean divergentes entre ellos, tampoco se preocupan por alinearse en torno a una determinada manera de conceptualizar la Administración, pero sí tienen una preocupación por sistematizar el trabajo directivo como contraposición a los análisis de los teóricos del comportamiento, más centrados en el análisis de las conductas de los trabajadores.

La teoría y la práctica de la administración han experimentado cambios sustanciales en los años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido la teoría tradicional, sin embargo, durante la década de los setenta surge un enfoque

que puede servir como base para lograr la convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento.

La Teoría General de Sistemas (TGS) nació a la luz de los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy publicados entre 1950 y 1968. La Teoría General de Sistemas (TGS) no pretende resolver problemas o intentar alcanzar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. La teoría de sistema considera que las propiedades de todos los sistemas no pueden ser explicadas significativa y considerablemente en términos de sus elementos que la integran.

El entendimiento del funcionamiento de los sistemas solamente ocurren cuando se profundiza el estudio de los sistemas globalmente, involucra también todas las interrelación de sus subsistemas

La Teoría de Contingencia va un paso adelante de la Teoría Sistémica de la Administración. Supone a las organizaciones como sistemas más abiertos, que se encuentra en constante interacción con el entorno que lo rodea. Su contexto permite reconocer de manera puntual la participación de las variables internas y externas que producen impacto directo o indirecto sobre las acciones administrativas y el desempeño de las organizaciones. La capacidad de la teoría para proporcionar a los administradores unas líneas de acción determinada ha provocado que su aceptación y empleo sea al día de hoy, considerablemente amplia.

La expresión de contingencia significa algo inseguro o accidental, que expresa su posibilidad o no de ocurrencia. La visión de esta teoría se encuentra dirigida por encima de cualquier recomendación de diseños y estructura de las organizacionales más adecuadas a situaciones puntuales. En cuanto a la administración se refiere, expone que no existe una única mejor forma de organizarse, todo depende de las estructura de la

organización. La Teoría de Contingencia destaca que no existe nada absoluto en la teoría de la administración o en las organizaciones, todo es relativo, todo depende de la relación existente en el proceso operativo, y así las técnicas apropiadas para alcanzar los objetivos de la organización tienen una correspondencia funcional con las características de cada una de las organizaciones y esa relación es del tipo «si entonces» debidamente condicionadas, en lugar de las relaciones conocidas de causa-efecto. Esta teoría nació a partir de una diversidad de trabajos dirigidos a verificar cuáles eran las estructuras más efectivas en determinados tipos de empresas, tanto como industrial, comercial o de servicios (García C. , 2012).

### **2.2.2. Administración**

La administración está enfocada en lograr todos los objetivos establecidos y para conseguir esto lo hace por medio de una estructura a través del esfuerzo humano coordinado y otros recursos. Se han establecido los procesos de administración que están conformados por la planeación, organización, dirección y control las cuales simplifican el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad de la empresa (Díaz, 2010).

A pesar de la existencia de distintas clasificaciones en la administración, actualmente, actividades y acciones, como: planificar, organizar, dirigir y controlar son las cuatro funciones básicas más importantes de todo proceso administrativo (Gallardo, 2010).

**PLANIFICAR:** Consiste en definir metas, estrategias y elaborar planes dirigidos a coordinar actividades, debido a decidir que qué hacer y cómo lograrlo. Implica entonces priorizar y comprometerse con la empresa.

Históricamente planificar era un proceso de “arriba hacia abajo”, la alta dirección planteaba sus planes y estrategias, a partir de ahí se derivaban las

instrucciones a los niveles inferiores de la organización. En la actualidad, no se concibe como una función exclusiva de la esta, sino que, en mayor o menor medida, todos los niveles (y personas) planifican.

El producto final de la planificación es el diseño de una estrategia: “compuesto de decisiones acerca de las metas y objetivos que se deben alcanzar en la organización, qué actividades se tienen que emprender y cómo aprovechar al máximo los recursos para alcanzar esas metas.

**ORGANIZAR:** consiste en asignar tareas, recursos y responsabilidades. Organizar es establecer una estructura idónea de relaciones de tal manera que los empleados de una organización puedan interactuar, trabajar y cooperar armónicamente para alcanzar las metas de la empresa.

Por medio de la organización, se agrupa al talento humano en departamentos para después coordinar todas sus partes.

La organización plantea como condición la creación de una estructura empresarial, siendo el organigrama estructural su representación gráfica.

**DIRIGIR:** es orientar, ordenar guiar y motivar la forma de proceder del talento humano de la organización con la finalidad de que contribuyan a la consecución de las metas empresariales. La comunicación es dentro de la dirección un factor fundamental e importante.

Anteriormente se identificaba a la dirección exclusivamente con mandar y supervisar, empleado para el ello el uso de poder y la aplicación de premios y/o sanciones en función del desempeño, como condición para mejorar el clima de trabajo y el rendimiento.

Actualmente, toma más relevancia el proceso motivacional, con consiste en movilizar al talento humano para que sus procedimiento y actividades se agreguen a la organización.

**CONTROLAR:** comprende la acción de vigilar que el desempeño de las actividades en las empresas se ciña y apeguen a lo planificado. Controlar es entonces una condición para, evaluar el desempeño, como condición para la adopción de medidas correctivas para evitar desviaciones en una entidad.

Evaluar consiste en determinar en qué medida las empresas consiguen sus metas, objetivos y despliega acciones correctivas necesarias para sostener, permanecer y mejorar el desempeño de los involucrados en el proceso administrativo. El producto del proceso de controlar es la capacidad para medir el desempeño con precisión y regular de esta forma la eficiencia y la eficacia dentro de la organización.

### **2.2.3. La oferta y el riesgo de la cartera de crédito**

Un crédito es, en sentido amplio, una cesión temporal de un bien económico con la esperanza de recuperarlo en un momento futuro (Trigo, 2009).

Los créditos presentan un conjunto de elementos comunes entre los que destacan los siguientes:

1. La existencia de dos partes: una que cede temporalmente un bien, denominada acreedor, y otra que lo recibe, denominada deudor.
2. El objeto de la cesión es un bien económico, de naturaleza real o financiera, que, en la mayoría de las ocasiones, es dinero o algo que le resulta equivalente.
3. El acreedor tiene la esperanza de recuperar el bien en un momento futuro, el cual puede estar determinado o no.

El significado etimológico de la palabra crédito es confianza, de forma que la esperanza del acreedor se basa en la confianza que tiene sobre el deudor, las características de la cesión o los acuerdos establecidos en ésta. En este sentido, el crédito conlleva un derecho de cobro para el acreedor y una obligación de pago para el deudor, siendo un activo financiero para el primero y un pasivo para el segundo.

4. El establecimiento de una remuneración a favor del acreedor cuya finalidad es compensarle por la renuncia temporal al bien cedido

Puede decirse que el riesgo de crédito proviene de la incertidumbre de carácter objetivo que el acreedor tiene sobre la pérdida que le puede ocasionar el incumplimiento, por parte del deudor, de las obligaciones establecidas en el crédito.

Al realizar su actividad habitual, los agentes que componen un sistema económico deben tomar decisiones sobre el gasto que realizan en bienes de inversión y de consumo, las cuales dependen de factores de diversa naturaleza.

**El riesgo de mercado**, es el riesgo de que una o más variables relevantes para la entidad financiera, cuyo valor depende de los mercados financieros, evolucionen de forma adversa a las expectativas de ésta, provocándole pérdida

**El riesgo de tipo de interés** es el riesgo de que una variación en los tipos de interés provoque pérdidas en las operaciones financieras que realiza la entidad financiera.

La entidad financiera también se expone a los riesgos en aquellas operaciones financieras que incluyen determinadas cláusulas como, por ejemplo, la de cancelación anticipada en los créditos y en las inversiones, y

la entidad financiera no ha previsto una penalización que le compense por los posibles perjuicios que le puede ocasionar el ejercicio de estas cláusulas por parte de sus clientes.

**El riesgo por tipo de cambio**, es el riesgo de que una variación en la relación entre dos monedas ocasione pérdidas en las operaciones financieras que la entidad financiera lleva a cabo.

El riesgo de tipo de cambio afecta a las entidades financieras que operan en mercados financieros internacionales empleando fuentes de financiación y realizando inversiones denominadas en monedas distintas a su moneda nacional.

**El riesgo de crédito** se trata con detalle en el segundo epígrafe de este capítulo. En este epígrafe se exponen una serie de riesgos que están estrechamente relacionados con el de crédito, porque, aunque las causas que los provocan sean distintas, o bien las consecuencias económicas que conlleva su acaecimiento son las mismas, o bien son sinónimos en determinados supuestos.

**El riesgo de liquidez** es el riesgo de que una falta de liquidez neta ocasione pérdidas a la entidad financiera. Dicha falta de liquidez puede deberse a problemas en la estructura económica o en la financiera, por lo que se distingue entre riesgo de liquidez de la estructura económica y de la financiera, respectivamente.

**El riesgo operativo interno o de fallo operativo** es el riesgo de que una entidad financiera que opera en un área de negocio llevando a cabo una determinada estrategia empresarial experimente pérdidas producidas como consecuencia de fallos en el personal, los procesos, las técnicas o la tecnología que utiliza en el desarrollo de su actividad.

**El riesgo operativo externo o estratégico** es el riesgo de que la entidad financiera experimente pérdidas como consecuencia de la puesta en práctica de una estrategia empresarial que es inadecuada para responder a factores externos que escapan de su control tales como, por ejemplo, la actuación de la competencia, las catástrofes naturales y los factores legales, políticos o sociales.

#### **2.2.4. Productos financieros de un banco**

Entre los productos financieros más importantes que ofertan los bancos, se pueden encontrar (Pardos, 2013):

**Un préstamo personal** es una operación por la cual una entidad financiera (prestamista) pone a disposición del cliente (prestatario) una cantidad determinada de dinero (el denominado capital del préstamo) mediante la formalización de un contrato. Cuando contratamos un préstamo adquirimos la obligación de devolver ese dinero en el plazo de tiempo que establezca la entidad financiera y de pagar las comisiones e intereses pactados. El préstamo lo podemos devolver en uno o varios pagos, aunque, habitualmente, la cantidad se devuelve en cuotas mensuales incluyendo además los intereses y las comisiones.

La denominación de préstamo personal se basa en que este tipo de préstamo la entidad no suele contar con una garantía especial para el recobro de la cantidad prestada. Así tienen como garantía común los bienes presentes y futuros del deudor

Bajo esta definición encontramos los créditos solicitados por un consumidor cuyo destino es conseguir dinero para satisfacer necesidades personales o familiares ajenas a la actividad empresarial o profesional del consumidor, como pueden ser por ejemplo la financiación de la adquisición de un

automóvil, un televisor, los muebles de una casa, los gastos de una boda, la realización de viajes...etc

**Ahorro/Inversión:** Las entidades financieras usan cuentas bancarias en las que el cliente deja reflejadas y ejecuta las operaciones bancarias del día a día. Así, los diferentes tipos de cuentas bancarias son:

- Cuentas a la vista: En las cuentas a la vista se puede depositar dinero para después realizar operaciones financieras diversas, como reintegrarlo en cajero o ventanilla, hacer transferencias, realizar pagos con tarjetas.
- Cuenta corriente: En principio estamos ante una cuenta idéntica a las cuentas a la vista, pero con una gran diferencia, y es que a través de ellas también se pueden realizar operaciones mediante cheques. En estas cuentas, la entidad debe comunicar gratuitamente al cliente, al menos mensualmente, el extracto de movimientos de la cuenta, con información sobre la fecha, concepto e importe de la operación. Además, deberá entregar al cliente una copia de la información relativa a las operaciones realizadas a través de la cuenta.
- Cuenta remunerada (cuenta de ahorro): Hoy en día este tipo de cuentas son casi lo mismo que una cuenta corriente, tiene algunas diferencias: 1) La entidad entrega una libreta (por eso también se llaman libretas de ahorro), en la que se van anotando los movimientos de la cuenta, en lugar de un talonario de cheques. 2) La cuenta de ahorro, con la finalidad de dar mayor permanencia al saldo, puede ofrecer menos facilidades para realizar ingresos y gastos.

**Depósitos e imposiciones a plazo:** Son productos bancarios, instrumentos de ahorro. Hay diferentes modalidades que varían según su vencimiento, remuneración o disponibilidad. Son el producto bancario más tradicional y la

mayoría de sus modalidades no suelen entrañar ningún riesgo para los pequeños ahorradores.

**Planes de pensiones:** Los planes de pensiones son un instrumento de ahorro-inversión dirigidos a asegurar un capital que complemente la jubilación. Para ello es necesario que la persona que lo contrate vaya realizando distintas aportaciones al mismo a lo largo del tiempo, la entidad financiera o aseguradora (fondo de pensiones) será la encargada de invertir las aportaciones y podrá cobrar comisiones, que serán especificadas en el documento de contractual. Un plan de pensiones se integra dentro de un fondo de pensiones. Al contratar un plan de pensiones nos obligamos a realizar aportaciones periódicas al mismo. Ese dinero se invertirá en una cartera de inversión que generará un rendimiento.

**Tarjetas:** Las tarjetas se definen como un medio de pago, mediante el cual su poseedor puede disponer de dinero en efectivo en cualquier momento y adquirir bienes y servicios en los establecimientos que estén adheridos a la red de la tarjeta. Ésta se emitirá siempre a nombre de una persona física y será personal e intransferible.

Con las tarjetas también además de pagar en comercio y reintegrar dineros en cajeros automáticos, también podemos hacer compras a través de Internet.

**Transferencias:** Una transferencia bancaria es la operación por la que una persona o entidad (el ordenante) da instrucciones a su entidad bancaria para que envíe, con cargo a una cuenta suya, una determinada cantidad de dinero a la cuenta de otra persona o empresa (el beneficiario); dicho de otra forma, realizar una transferencia consiste en pasar dinero de una cuenta a otra, bien de la misma entidad o bien en otra entidad. Si la transferencia se produce dentro de la misma entidad se denomina traspaso.

**Seguros:** El contrato de seguro es aquél por el que el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima y para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura, a indemnizar, dentro de los límites pactados, el daño producido al asegurado o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones convenidas.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

El fundamento legal que ampara el desarrollo de la presente investigación y la gestión administrativa financiera de la organización se la contempla en:

**Constitución del Ecuador**, con respecto al sistema financiero (Asamblea Nacional Constituyente, 2008):

Art. 308.- Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

**Ley de compañías del Ecuador** aprobada en octubre de 1999, en los artículos (Mansur, 2013):

Art. 124. Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico; deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

Art. 125. Los administradores o gerentes, estarán obligados a proceder con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, solidariamente si fueren varios, ante la compañía y terceros por el perjuicio causado.

Su responsabilidad cesará cuando hubieren procedido conforme a una resolución tomada por la junta general, siempre que oportunamente hubieren observado a la junta sobre la resolución tomada.

**Código orgánico de la producción, comercio e inversiones**, con los siguientes artículos (Asamblea Nacional, Código orgánico de la producción, comercio e inversiones, 2010):

Art. 1. **Ámbito.** Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el

consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República. De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.

Art. 19. Derechos de los inversionistas. Se reconocen los siguientes derechos a los inversionistas:

- a. La libertad de producción y comercialización de bienes y servicios lícitos, socialmente deseables y ambientalmente sustentables, así como la libre fijación de precios, a excepción de aquellos bienes y servicios cuya producción y comercialización estén regulados por la Ley;
- b. El acceso a los procedimientos administrativos y acciones de control que establezca el Estado para evitar cualquier práctica especulativa o de monopolio u oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal;
- c. La libertad de importación y exportación de bienes y servicios con excepción de aquellos límites establecidos por la normativa vigente y de acuerdo a lo que establecen los convenios internacionales de los que Ecuador forma parte;
- d. Libre transferencia al exterior, en divisas, de las ganancias periódicas o utilidades que provengan de la inversión extranjera registrada, una vez cumplidas las obligaciones concernientes a la participación de los

trabajadores, las obligaciones tributarias pertinentes y demás obligaciones legales que correspondan, conforme lo establecido en las normas legales, según corresponda.

- e. Libre remisión de los recursos que se obtengan por la liquidación total o parcial de las empresas en las que se haya realizado la inversión extranjera registrada, o por la venta de las acciones, participaciones o derechos adquiridos en razón de la inversión efectuada, una vez cumplidas las obligaciones tributarias y otras responsabilidades del caso, conforme lo establecido en las normas legales;
- f. Libertad para adquirir, transferir o enajenar acciones, participaciones o derechos de propiedad sobre su inversión a terceros, en el país o en el extranjero, cumpliendo las formalidades previstas por la ley;
- g. Libre acceso al sistema financiero nacional y al mercado de valores para obtener recursos financieros de corto, mediano y largo plazos;
- h. Libre acceso a los mecanismos de promoción, asistencia técnica, cooperación, tecnología y otros equivalentes; e,
- i. Acceso a los demás beneficios generales e incentivos previstos en este Código, otras leyes y normativa aplicable.

**Ley de régimen tributario interno**, de la contabilidad y estados financieros en los artículos (Asamblea Nacional, Ley de Régimen Tributario Interno, 2014):

Art. 19. Obligación de llevar contabilidad. Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos

ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Art. 20. Principios generales. La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

Art. 21. Estados financieros. Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso.

Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.

**Ley General del Sistema Financiero** en los siguientes artículos (Congreso Nacional del Ecuador, 2001),

Art. 3.- Las instituciones financieras privadas podrán realizar las siguientes operaciones en moneda nacional, extranjera o en unidades de cuenta establecidas por Ley:

- a) Los bancos podrán efectuar todas las operaciones previstas en los artículos 51 de la Ley.
- b) Las sociedades Financieras podrán efectuar todas las operaciones previstas en los artículos 51 y 53 de la Ley, excepto recibir recursos del público en depósitos a la vista en los términos de la letra a) del Artículo 51 de la Ley y conceder créditos en cuenta corriente, contratados o no.
- c) Las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda y las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público podrán efectuar las operaciones previstas en el artículo 51 de la Ley, excepto:
  - 1. Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior, o hacer adelantos sobre ellas;
  - 2. Efectuar por cuenta propia o de terceros operaciones con divisas, contratar reportos y arbitrajes sobre éstas y emitir o negociar cheques de viajeros;
  - 3. Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra; y,
  - 4. Garantizar la colocación de acciones y obligaciones.

Art. 29.- Toda institución del sistema financiero deberá observar las normas que sobre la calidad de los activos y los límites de crédito hallan previstos en la Ley y las normas que expida la Superintendencia de Bancos para vigilar el cumplimiento de lo establecido sobre esta materia.

Art. 30.- Las instituciones del sistema financiero estarán obligadas a dar todas las facilidades para que la Superintendencia cumpla sus funciones de control y vigilancia y deberán dar acceso a su contabilidad, libros, correspondencia, archivos o documentos justificativos de sus operaciones al

Superintendente de Bancos o sus delegados.

Estas instituciones se someterán en todo momento a las normas contables dictadas por la Superintendencia de Bancos, independientemente de la aplicación de las disposiciones tributarias

Art 51.- Los bancos podrán efectuar las siguientes operaciones en moneda nacional o extranjera, o en unidades de cuenta establecidas en la Ley:

- a) Recibir recursos del público en depósitos a la vista. Los depósitos a la vista son obligaciones bancarias, comprenden los depósitos monetarios exigibles mediante la presentación de cheques u otros mecanismos de pago y registro; los de ahorro exigibles mediante la presentación de libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro; y, cualquier otro exigible en un plazo menor a treinta días. Podrán constituirse bajo diversas modalidades y mecanismos libremente pactados entre el depositante y el depositario;
- b) Recibir depósitos a plazo. Los depósitos a plazo son obligaciones financieras exigibles al vencimiento de un período no menor de treinta días, libremente convenidos por las partes. Pueden instrumentarse en un título valor, nominativo, a la orden o al portador, pueden ser pagados antes del vencimiento del plazo, previo acuerdo entre el acreedor y el deudor;
- c) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como del otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y usos internacionales;
- d) Emitir obligaciones y cédulas garantizadas con sus activos y patrimonio. Las obligaciones de propia emisión se regirán por lo dispuesto en la Ley de Mercado de Valores;
- e) Recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras del país y del exterior;

- f) Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos, así como préstamos quirografarios;
- g) Conceder créditos en cuenta corriente, contratados o no;
- h) Negociar letras de cambio, libranzas, pagarés, facturas y otros documentos que representen obligación de pago creados por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- i) Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior;
- j) Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior, o hacer adelantos sobre ellas;
- k) Constituir depósitos en instituciones financieras del país y del exterior;
- l) Adquirir, conservar o enajenar, por cuenta propia, valores de renta fija, de los previstos en la Ley de Mercado de Valores y otros títulos de crédito establecidos en el Código de Comercio y otras Leyes, así como valores representativos de derechos sobre estos, inclusive contratos a término, opciones de compra o venta y futuros; podrán igualmente realizar otras operaciones propias del mercado de dinero; podrán participar directamente en el mercado de valores extrabursátil, exclusivamente con los valores mencionados en esta letra y en operaciones propias.  
Las operaciones efectuadas a nombre de terceros, o la venta y distribución al público en general de dichos valores, deberán ser efectuadas a través de una casa de valores u otros mecanismos de transacción extrabursátil;
- m) Efectuar por cuenta propia o de terceros operaciones con divisas, contratar reportos y arbitraje sobre éstas y emitir o negociar cheques de viajeros;
- n) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- ñ) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;

- o) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- p) Actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, de débito o tarjetas de pago;
- q) Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil de acuerdo a las normas previstas en la Ley;
- r) Comprar, edificar y conservar bienes raíces para su funcionamiento, sujetándose a las normas generales expedidas por la Superintendencia y enajenarlos;
- s) Adquirir y conservar bienes muebles e intangibles para su servicio y enajenarlos;
- t) Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra;
- u) Emitir obligaciones con respaldo de la cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- v) Garantizar la colocación de acciones u obligaciones;
- w) Efectuar inversiones en el capital social de las sociedades a que se refiere la letra b) del artículo 57 de esta Ley; y,
- x) Efectuar inversiones en el capital de otras instituciones financieras con las que hubieren suscrito convenios de asociación de conformidad con el cuarto inciso del artículo 17 de esta Ley. Tratándose de las operaciones determinadas en las letras p) y q) de este artículo, un banco o sociedad financiera o corporación de inversión y desarrollo podrá realizarlas directamente o a través de una sociedad subsidiaria de servicios financieros, la que no podrá realizar operaciones distintas a las mencionadas en dichas letras.

## **CAPÍTULO III.**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La mayoría de las ideas fundamentales de la ciencia son esencialmente sencillas y, por regla general pueden ser expresadas en un lenguaje comprensible para todos.

*Albert Einstein*

### **3.1. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio se fundamentó en aspectos teóricos y conceptuales a partir de la observación directa de experiencias extraídas de la realidad. Por ello fue necesario destacar que el desarrollo de los contenidos de este trabajo se sostiene en una investigación de campo que se utiliza como base para mejorar el proceso administrativo y que este incida de manera productiva en el desarrollo evolutivo en la oferta de cartera de productos del Banco de Machala Sucursal Quevedo.

La metodología que se utilizó en la organización se centró en encuestar a los clientes del Banco de Machala Sucursal Quevedo, con preguntas relacionadas a los productos ofertados por la institución y si este llena sus expectativas o es un complemento para satisfacer sus necesidades.

Los métodos que se utilizaron son: descriptivo, propositivo, inductivo y deductivo.

#### **Método Descriptivo**

Este método permitió puntualizar de que forma la institución utiliza la aplicación de la oferta de los productos a sus clientes y las causas por las cuales no explotan la variada cartera de productos que tienen.

El problema se los describió de acuerdo a la realidad en que se presentaron en forma interpretativa, sobre la base que se mantiene, y de los hechos y fenómenos directamente con el grupo investigativo.

### **Método Propositivo**

Este método se aplicó en razón que en el transcurso de la investigación se elaboró una propuesta que contribuyó a mejorar los procesos administrativos de la institución.

Esta propuesta es una alternativa encaminada a superar las deficiencias administrativas y financieras encontradas.

### **Método Inductivo**

Se aplicó el método inductivo, en la medida que permitió indagar a la población estudiada con apoyo en estimaciones cimentadas en base a los datos provenientes recolectadas directamente de los clientes del Banco de Machala Sucursal Quevedo, partiendo de la investigación de situaciones concretas, lo cual nos dio la información necesaria para realizar el análisis de una forma empírica y tener como base la información científica para sintetizar la misma y exponer razonablemente los resultados.

### **Método Estadístico**

Sirvió como herramienta para obtener el tamaño de la población y relacionar la muestra.

A través de este método y posterior al desarrollo de la encuesta, se procesó la información en el paquete estadístico correspondientes, donde se profundizó el análisis y las concreciones de la investigación

### **3.2. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

El estudio de esta investigación es de carácter no experimental, puesto que en ella se observaron las situaciones existentes, es decir, el aporte, surgimiento, estabilidad, crecimiento y desarrollo del sector financiero.

En correspondencia a la investigación se observaron en el período definido en la indagación el comportamiento de la cartera de crédito, sus tasas de crecimiento, la recuperación, la inversión, y las gestiones emprendidas, entre otros.

Para conocer la influencia del proceso administrativo en la oferta de cartera de productos del Banco de Machala, se recurrió a la encuesta para conocer el destino de las inversiones, niveles de ventas, pagos, compras, bienestar familiar, entre otros, que permitan identificar la influencia en el nivel de oferta que entregan los colaboradores del banco a sus clientes.

En esta investigación se partió de la base de datos de los clientes del banco, posteriormente se definió el tamaño de la muestra y se realizó la encuesta, previo al diseño del formato, con la finalidad de conocer de qué forma ha llegado a su conocimiento los distintos productos financieros del Banco de Machala.

El proceso investigativo, conllevó a determinar cuáles han sido las gestiones realizadas por el personal administrativo y por el gerente de la sucursal, con la intención de qué forma han contribuido con la oferta de productos y con el ingreso producto de las captaciones.

El análisis de la información financiera del Banco de Machala, estuvo fortalecido con el uso y aplicación de los distintos métodos de investigación científica, todos los cuales coadyuvaron a comprobar y disprobar las

hipótesis planteadas, como antesala a la redacción de la propuesta alternativa.

### **3.3. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO**

Para la preparación y diseño del marco teórico se buscó determinar el conjunto de contenidos y aportes científicos que hicieron posible la investigación de campo y de laboratorio

Con los conceptos y aportes teóricos científicos, relacionado con esta tesis, se generó un mayor valor agregado a la propuesta de solución, lo que permitió generar un vínculo entre la teoría científica y la práctica financiera de la banca.

El acervo científico está compuesto de los contenidos que permitieron plantear la propuesta alternativa a los problemas encontrados, con esto se orientó la solución a un problema específico, vinculado con la cartera de productos del Banco de Machala y la gestión emprendida por sus principales directivos.

En la etapa exploratoria de los distintos aportes teóricos se agruparon los contribuciones de varios autores sobre los temas pertinentes a la investigación, seguidamente se analizaron y depuraron estos aportes, seleccionando a aquellos que fueron considerados más importantes y que eran congruentes en forma directa con tema investigado.

En la etapa final se concretaron los ítems más relevantes que sirvieron para sentar las bases de esta investigación.

### **3.4. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA**

En esta tesis se encuestó al personal ejecutivo, Jefe operativo, Jefe de crédito, personal operativo y clientes del Banco de Machala.

Las encuestas al personal del banco se las efectuaron en la jornada de trabajo, con la finalidad de no interferir en el desarrollo de sus actividades laborales. En este período que comprende al desarrollo de la investigación de campo, no se delegaron a intermediarios, sino que se lo hizo en forma personalizada.

Atendiendo a las responsabilidades inherentes a sus cargos, actividades y roles, se solicitó a los directivos del Banco, el permiso oportuno para acceder al levantamiento de la información.

La información documental, de carácter secundaria del Banco, se la obtuvo en la sede de la Sucursal y consistió en los datos estadísticos e históricos de las captaciones y objetivos de cumplimiento de la cartera de productos, la cual fue analizada y presentada, según los objetivos planteados en esta tesis.

La información de carácter primario y secundario, fue presentada en gráficos y cuadros, para una adecuada exposición.

### **3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **Población**

La población de clientes registrados en la base de datos del banco, es de 2500 personas, los cuales han recibido por parte de la institución: créditos de consumo, comerciales, microcréditos, tarjetas de crédito Visa y realizado Inversiones, cuentas ahorristas y correntistas, entre otros.

El universo a encuestar al interior de la entidad financiera estuvo compuesto por diecinueve funcionarios, entre los que se destacan: Gerente de la Sucursal, Jefe Operativo, Oficial de Crédito, Asistente de Crédito, Oficial y Asistente de Visa inversiones, Supervisora de servicios, Asistente de servicios, Supervisora de Caja, Recibidoras Pagadoras, Auxiliar de Cámara, Volante General y Contador, totalizando 19 colaboradores.

### **Muestra**

Para determinar la muestra se consideraron a los clientes con operaciones vigentes como es: tarjetas de crédito Visa, créditos de consumo, comercial y microcréditos, así como de las inversiones en certificados de inversión, cuenta ahorristas y cuentas correntistas, con una población de 2500 clientes.

Se atribuye un nivel de significación del 95% y un error de estimación de 5%.

Fórmula de aplicación para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{NZ^2 * PQ}{E^2 N - 1 + Z^2 * PQ}$$

Dónde:

N = 2500

Z = 95%

P = 50%

Q = 50%

E = 5%

$$n = \frac{2500 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 2500 - 1 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 333$$

### **3.6. DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La información obtenida a través de las fuentes primarias, provenientes de la investigación de campo, fue tratada a través de un proceso que consistió en el desarrollo de la encuesta, realizada a los clientes del banco. Posteriormente se clasificó, según el grado de importancia y validez para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

La información secundaria y documental, partió de la obtención de recursos de distintas fuentes, al tiempo que se emplearon diversos sistemas de clasificación de la información, para su respectivo análisis y posterior redacción.

El conjunto de la información se plasmó en el procesador de textos, a través del empleo de los formatos de paginación, marginación y numeración, requerido para la presentación del documento final.

### **3.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados fueron alcanzados con la participación de los métodos de investigación pertinentes. También se emplearon las diferentes técnicas estadísticas, disponibles en la hoja electrónica de Excel y SPSS.

La información primaria tratada en los programas citados, sirvieron para diseñar cuadros y gráficos, con la intención de exponer y analizar adecuadamente los resultados.

La información secundaria se procesó en el programa de textos Word, siguiendo las recomendaciones y normas de redacción, así como el empleo de las normas APA.

### **3.8. CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN**

El informe de investigación fue construido, a partir de la identificación del problema, sus causas y efectos, a lo que siguió la determinación de los objetivos general y específicos.

El planteamiento de las hipótesis guio el desarrollo de la investigación y fueron el complemento para poder definir la aprobación o disprobación de las mismas.

Esbozados los objetivos e hipótesis, se definieron las preguntas para la ejecución de la investigación de campo, lo que permitió evacuar los ítems planteados en la tesis.

El marco teórico, referencial y legal se diseñó con los aportes más relevantes, que fueron el sustento ideal para toda la tesis. A partir de estas consideraciones, se realizaron las conclusiones y recomendaciones de la tesis.

**CAPÍTULO IV.**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**  
**RESULTADOS EN RELACIÓN CON LAS**  
**HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

En la ciencia el reconocimiento se concede al hombre que convence al mundo, no a aquel a quien se le ocurre la idea.

*William Osler*

## **4.1. ENUNCIADO DE LA HIPÓTESIS**

### **4.1.1. Hipótesis general**

La adecuada gestión administrativa influye positivamente en la oferta de cartera de productos del Banco de Machala Sucursal Quevedo.

#### **Variable dependiente**

Cambios sufridos por los sujetos como consecuencia de la manipulación de la variable independiente por parte del experimentador. En este caso el nombre lo dice de manera explícita, va a depender de algo que la hace variar.

Propiedad o característica que se trata de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente. Las variables dependientes son las que se miden.

En la Investigación: Oferta de cartera de productos

#### **Variable independiente**

Fenómeno a la que se le va a evaluar su capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables. Su nombre lo explica de mejor modo en el hecho que de no depende de algo para estar allí:

Es aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado. En investigación experimental se llama así, a la variable que el investigador manipula. Que son manipuladas experimentalmente por un investigador.

En la Investigación: Gestión Administrativa.

## 4.2. UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA PERTINENTE A LA HIPÓTESIS

- **Encuesta a:** Clientes del Banco de Machala

**Pregunta:** ¿De acuerdo a su criterio, existe en el Banco de Machala Suc. Quevedo un adecuado proceso administrativo (dirección, planificación, organización y control) que incrementa la oferta de cartera de los productos que ofrece?

Cuadro 1 Idoneidad de los procesos administrativos

Respuesta	Frecuencia	%
Si existe	184	55%
No existe	53	16%
No lo sabe	96	29%
<b>Totales</b>	<b>333</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta  
Elaboración. Autora

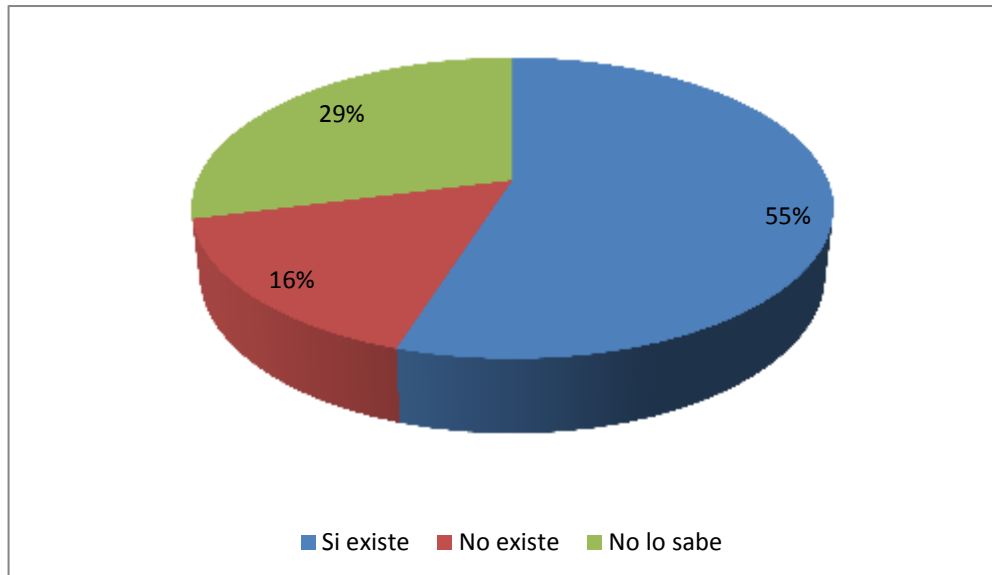


Gráfico 1 Adecuado proceso administrativo

**Análisis:** Los procesos administrativos llevados a cabo por el Banco de Machala Suc. Quevedo a través de la dirección, planificación, organización y control de acuerdo al 55% de los encuestados si existen estos procesos, mientras para el 16% no existe y un alto porcentaje del 29% No lo saben.

**Pregunta:** ¿Del listado siguiente, que Servicio bancario usted utiliza?

Cuadro 2 Productos financieros preferidos

Respuesta	Frecuencia	%
Libreta de ahorro	80	24%
Cuenta corriente	30	9%
Certificado de inversión	3	1%
Transferencia Bancaria	47	14%
Crédito	110	33%
Microcrédito	17	5%
Asesoramiento Financiero	3	1%
Tarjeta de crédito	30	9%
Tarjeta de débito	13	4%
<b>Totales</b>	<b>333</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta

Elaboración. Autora

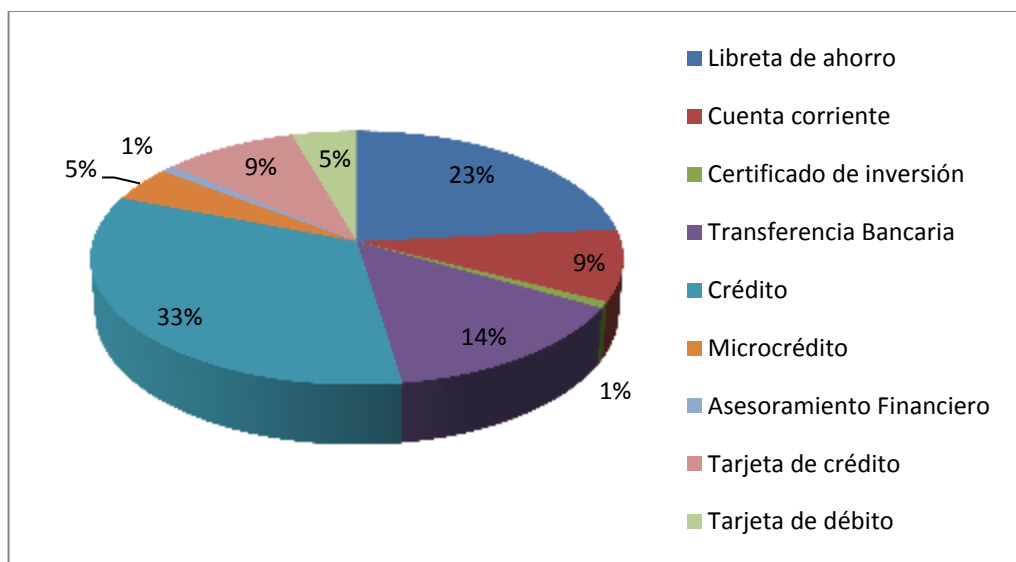


Gráfico 2 Productos preferidos por los clientes

### Análisis:

El producto financiero mayormente utilizado es el crédito con el 33% de los encuestados, el 23% es la libreta de ahorros, mientras que para el 14% es la transferencia, en porcentajes menor al 10% están: Cuentas Corrientes y Tarjetas de crédito con el 9% cada una, Microcrédito y Tarjetas de débito con un 5% cada una y finalmente con el 1% Asesoramiento financiero.

**Pregunta:** ¿Cuáles son sus objetivos financieros? Seleccione uno:

Cuadro 3 Objetivos financieros de los clientes

Respuesta	Frecuencia	%
Incrementar el ahorro	47	14%
Desarrollo de negocios	143	43%
Facilitar el consumo doméstico	63	19%
Inversiones	47	14%
Otros	33	10%
<b>Totales</b>	<b>333</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta  
Elaboración. Autora

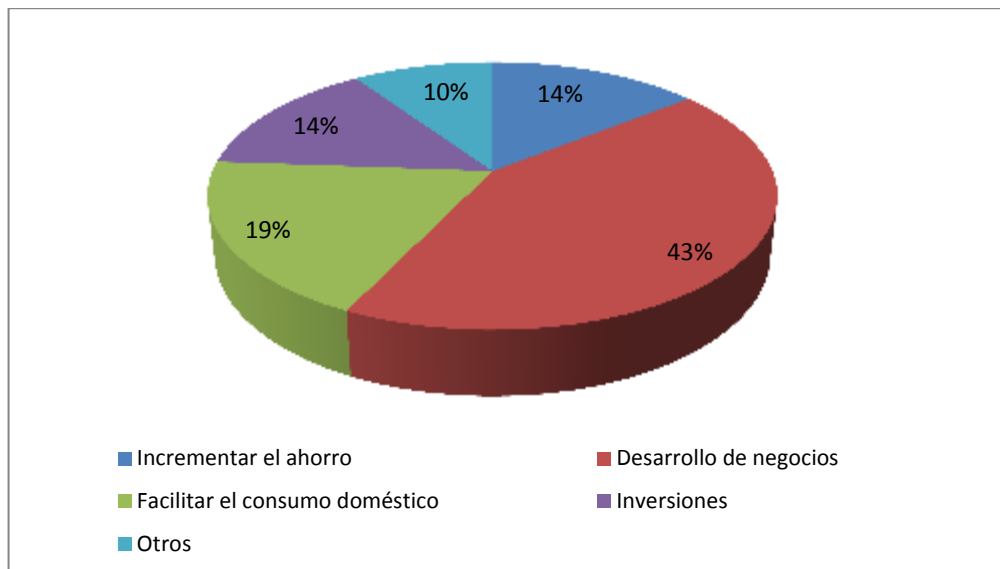


Gráfico 3 Objetivos financieros de la clientela

### **Análisis:**

En el gráfico 3 se observa que para el 43% de los encuestados el objetivo financiero es Desarrollo de negocios, el 19% Facilitar el consumo doméstico, mientras que el 14% eligieron incrementar el ahorro y efectuar Inversiones en pólizas de ahorro o certificados de depósitos, finalmente tenemos el 10% de los encuestados afirman tener otros proyectos referentes a los expuestos.

**Pregunta:** ¿La adecuada gestión administrativa de los funcionarios del Banco de Machala Suc. Quevedo influye de manera positiva en la oferta de cartera de productos?

Cuadro 4 Adecuada gestión administrativa

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	215	65%
No	118	35%
<b>Totales</b>	<b>333</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta  
Elaboración. Autora

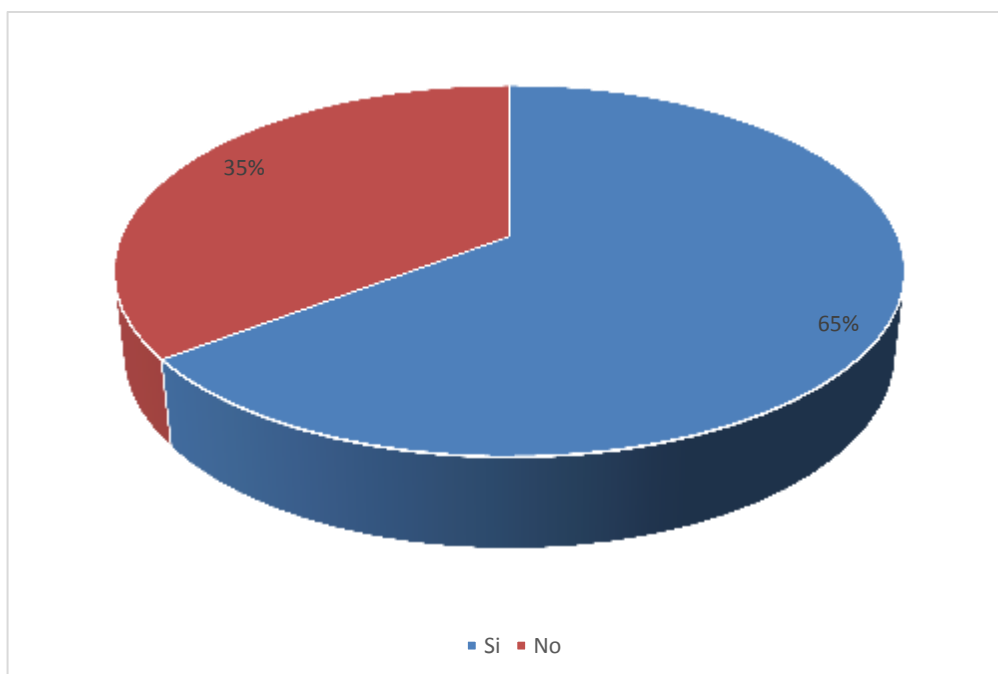


Gráfico 4 Adecuada gestión administrativa de funcionarios

### **Análisis:**

Según el 65% de los clientes encuestados, la pertinente gestión administrativa de los empleados de la entidad bancaria ha influido de manera significativa en la cartera de crédito, a través de la selección y seguimiento personalizado hacia los clientes. El 35% considera que la gestión no ha producido ninguna influencia.

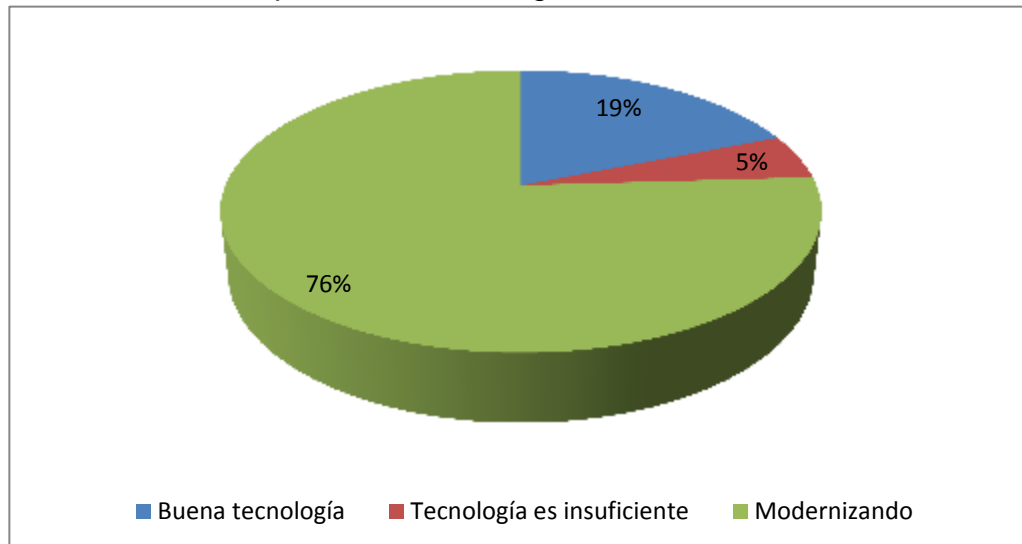
**Pregunta.** ¿Cuenta el banco con el equipo y desarrollo tecnológico necesario para atender a la demanda de sus productos?

Cuadro 5 Equipamiento tecnológico del Banco

Respuesta	Frecuencia	%
Buena tecnología	63	19%
Tecnología es insuficiente	17	5%
Modernizando	253	76%
<b>Totales</b>	<b>333</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta  
Elaboración. Autora

Gráfico 5 Componente tecnológico de la institución bancaria



**Análisis:**

Acorde al gráfico 5, el 76% de los encuestados manifestaron que la institución bancaria está modernizando sus equipos tecnológicos, para el 19% de los encuestados consideran que tienen buena tecnología y apenas el 5% consideran que es insuficiente.

Por lo analizado se observa que la clientela de este banco considera que existen cambios tecnológicos.

**Pregunta.** ¿Considera usted que existe un adecuado clima laboral en la institución financiera?

Cuadro 6 Ambiente laboral en la Institución

Respuesta	Frecuencia	%
Excelente	33	10%
Muy Bueno	190	57%
Bueno	107	32%
Malo	3	1%
<b>Totales</b>	<b>333</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta  
Elaboración. Autora

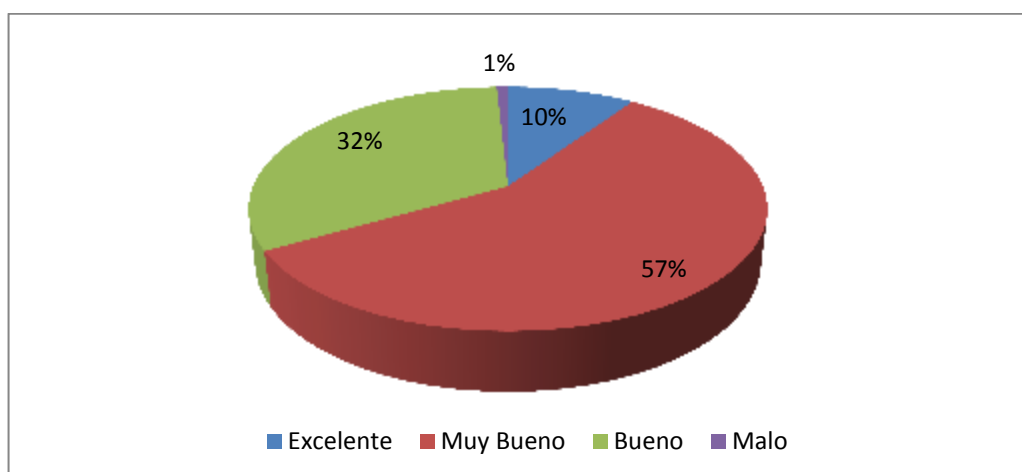


Gráfico 6 Contexto laboral de la entidad bancaria

### Análisis:

Bajo la percepción y el análisis propio de los clientes en la Sucursal Quevedo del Banco de Machala, existe un muy buen ambiente laboral, es así como lo consideran el 57% de los clientes encuestados. Los resultados son aún más alentadores cuando analizamos que el 99% de nuestros encuestados han vertido una respuesta positiva ante esta consulta, sumándose al 57% antes mencionado, un 32% que lo considera bueno y un 10% que lo considera excelente. Apenas el 1% de los encuestados considera que existe un mal ambiente laboral. A pesar de esto alcanzar la excelencia les resulta un importante desafío.

**Pregunta.** ¿Considera que la atención que brinda el Banco de Machala Suc. Quevedo es adecuada y cumple con las políticas establecidas?

Cuadro 7 Política laboral de los empleados del Banco

Respuesta	Frecuencia	%
Si	63	19%
No	17	5%
Tal Vez	253	76%
<b>Totales</b>	<b>333</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta  
Elaboración. Autora

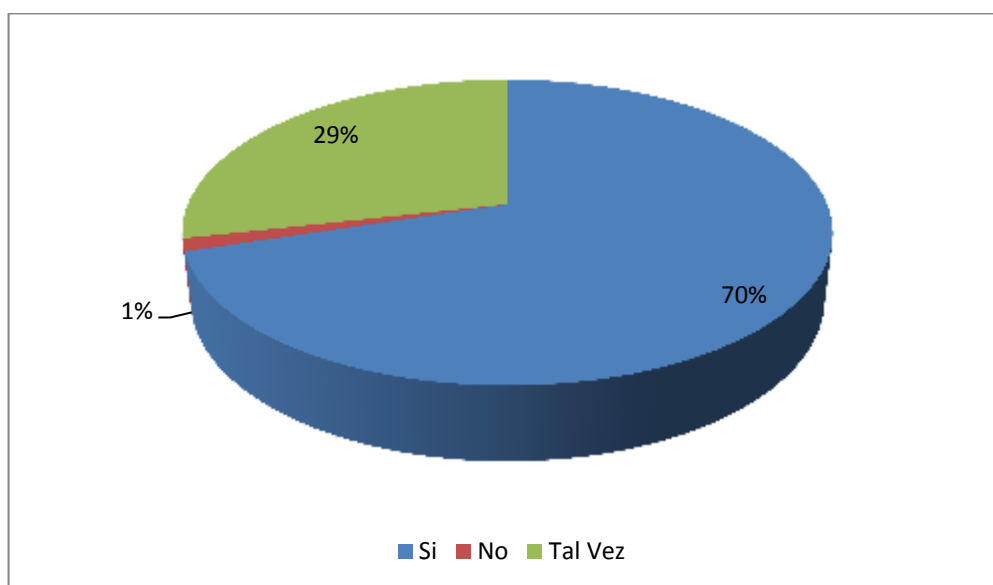


Gráfico 7 Actitud de los empleados frente a las políticas del Banco sobre la atención a los clientes

### Análisis:

Al encuestar acerca de la política laboral de los empleados, y su forma de proceder durante la atención a sus clientes, el 70% de los encuestados afirma que la entidad bancaria está colmada de empleados que actúan apegados a las políticas, normas, manuales e instructivos del banco. Un 29% duda acerca del empleo de estas políticas. Y un pequeño 1% niega tal actitud de los funcionarios.

**Pregunta.** ¿De las siguientes opciones, cuál cree usted que es la que más se ajusta al servicio proporcionado por el banco? Elija una.

Cuadro 8 Principal característica de la institución

Respuesta	Frecuencia	%
Préstamo rápido	160	48%
Amabilidad del funcionario	63	19%
El funcionario entiende mis necesidades	94	29%
El personal del banco es muy cortés	17	5%
<b>Totales</b>	<b>333</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta  
Elaboración. Autora

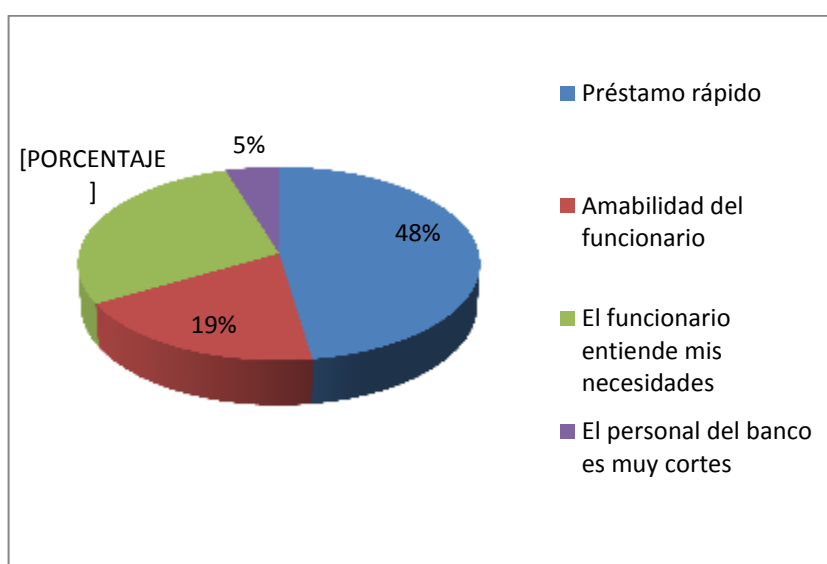


Gráfico 8 Calidad representativa de la institución

### Análisis:

El 48% de los encuestados considera que la cualidad que distingue al banco de Machala Suc. Quevedo, es la de ser una entidad bancaria que agiliza los procesos a la hora de conceder un crédito. También un 28% de los encuestados dice sentirse cómodos por la capacidad de los funcionarios de este banco al entender sus necesidades, o por la amabilidad de los mismos a la hora de atenderlos 19%, el 5% restante considera que el banco se distingue por poseer un personal muy cortés.

**Pregunta.** ¿Considera usted que los empleados tienen definidas correctamente sus objetivos y roles?

Cuadro 9 Rol laboral de los funcionarios

Respuesta	Frecuencia	%
Si	190	57%
No	79	24%
Tal Vez	64	19%
<b>Totales</b>	<b>333</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta  
Elaboración. Autora

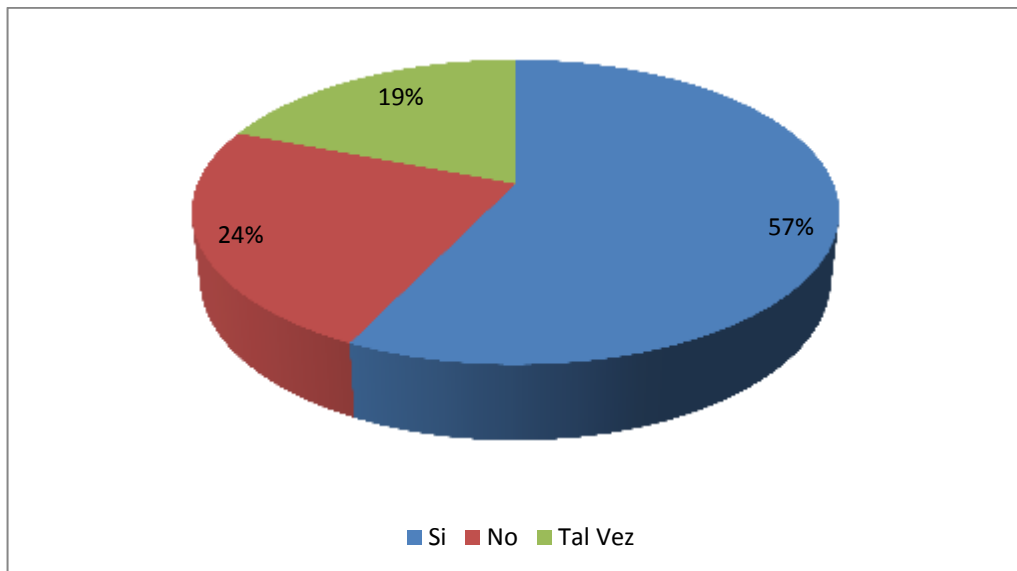


Gráfico 9 Definición de roles y objetivos de los funcionarios

**Análisis:**

El 57% de los encuestados consideran que los empleados del Banco de Machala Suc. Quevedo tienen correctamente definidos sus roles y objetivos, más sin embargo existe un 24% de pensamiento opuesto al de la mayoría y un 19% no tan convencidos del conocimiento de roles y objetivos por parte de los empleados.

**Pregunta.** ¿Según su criterio los empleados del banco conocen las funciones de sus cargos?

Cuadro 10 Idoneidad de los empleados en sus funciones

Respuesta	Frecuencia	%
Si	190	57%
No	33	10%
Están conociendo	110	33%
<b>Totales</b>	<b>333</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta  
Elaboración. Autora

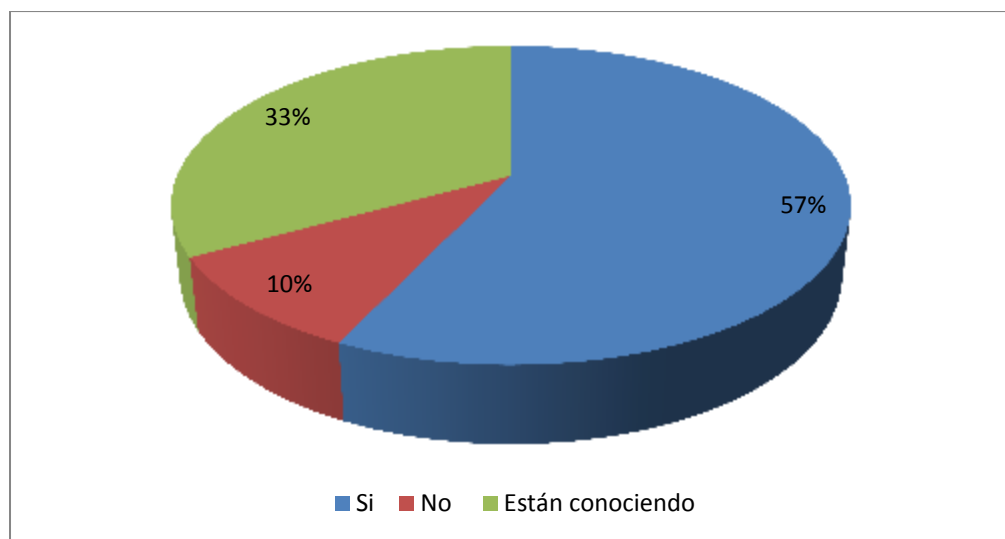


Gráfico 10 Conocimiento de las funciones de los empleados del Banco de Machala Suc. Quevedo

**Análisis:**

Al solicitar a los clientes de la agencia de Quevedo del Banco de Machala, que nos expresen su criterio acerca del conocimiento que tienen los empleados de esta institución acerca de las funciones de sus cargos, un 57% asegura que estos tienen pleno conocimiento de cómo desenvolverse en sus cargos, un 33% considera que están en un proceso de conocimiento en referencia a sus funciones, y un 10% asegura que en definitiva estos no conocen sus funciones.

**Pregunta.** ¿Del listado siguiente cual considera que es la estrategia más importante de la institución bancaria?

Cuadro 11 Estrategias del Banco de Machala para captar el interés de los clientes hacia sus productos

Respuesta	Frecuencia	%
Recuperación de clientes	4	1%
Sistema de quejas y sugerencias	3	1%
Investigación de satisfacción del cliente	120	36%
Diversificar la cartera	47	14%
Reducción de papeles y trámites	123	37%
Desarrollo de nuevos productos	33	10%
Otras	3	1%
<b>Totales</b>	<b>333</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta  
Elaboración. Autora

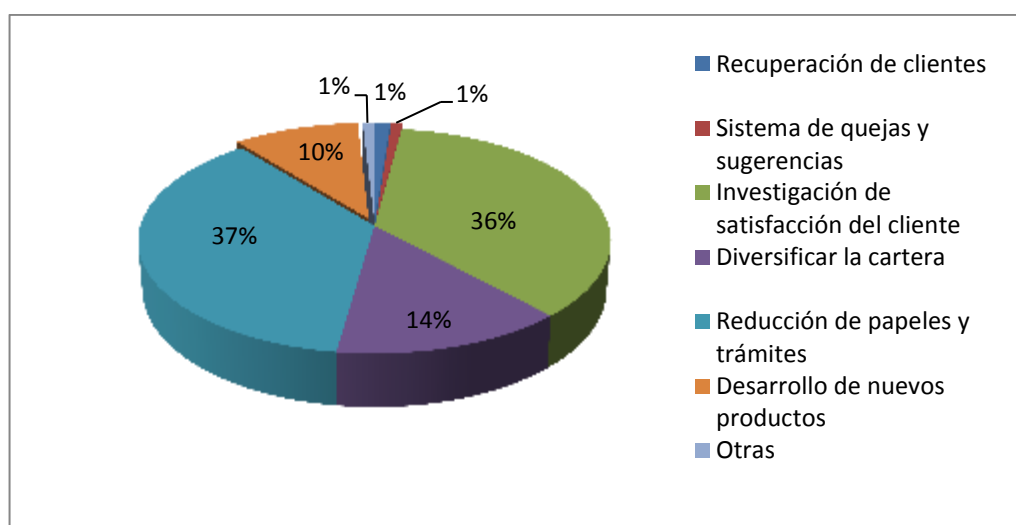


Gráfico 11 Estrategias de Marketing de mayor eficacia

**Análisis:**

De acuerdo al 37% de los encuestados, la reducción de papeles y trámites es considerada la estrategia, más importante de la institución bancaria seguida por el 36% de los encuestados como la principal estrategia de marketing de la institución, en conjunto con la investigación de la satisfacción del cliente.

La cartera de productos de mayor demanda durante el período estudiado corresponde a los créditos, en sus distintas modalidades, los que han servido para financiar y desarrollar los emprendimientos y las actividades productivas de los negocios en marcha en Quevedo. Le siguen en orden de importancia la apertura y movimiento de saldos de las cuentas corrientes que ascendieron de 72000 dólares en el 2013 a 80892 en el año 2014.

En menor proporción, la captación de los ahorros de la población y de los negocios de la ciudad, subieron de USD 24000 en el año 2013, a USD 26712 en el siguiente año, lo que puede entenderse como el resultado de la gestión administrativa financiera que han desplegado los funcionarios de la entidad bancaria.

Cuadro 12 Cartera de productos en dólares. 2013-2014

<b>Cartera de productos</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Cuentas de ahorro	24000	26712
Cuentas corrientes	72000	80892
Depósitos a plazo	60000	63654
Créditos	1800000	2217600
Tarjetas de crédito	67200	74081
<b>Total</b>	<b>2023200</b>	<b>2462939</b>

Fuente. Banco de Machala Suc. Quevedo

Elaboración. Autora

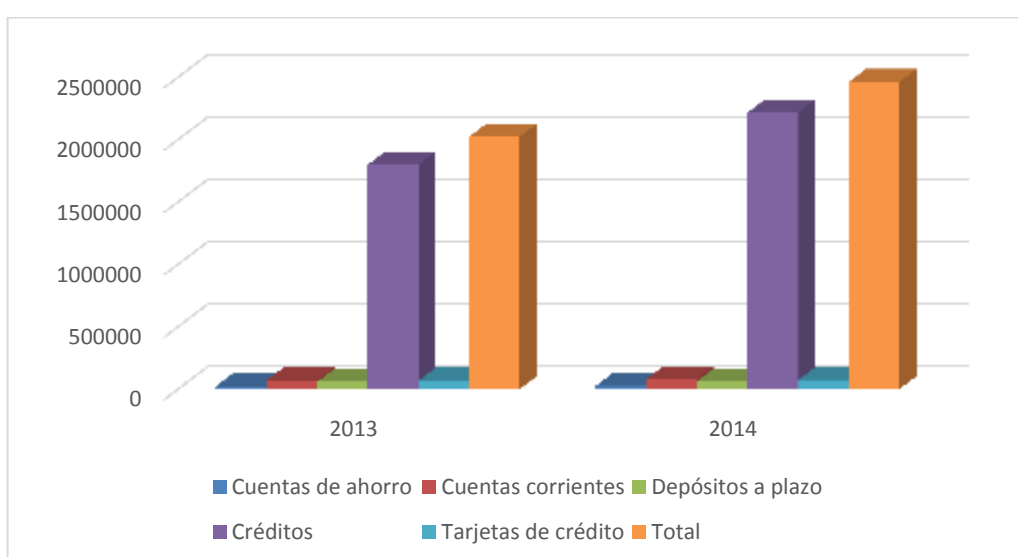


Gráfico 12 Cartera de productos

En términos porcentuales en la información siguiente, se demuestra que los créditos representaron en el año 2013, el 88.97% de la cartera de productos financieros, ascendiendo al 90.04% para el año 2014, le siguen la apertura de cuentas corrientes que disminuye ligeramente de 3.56% en el primer año, hasta 3.28% en el último año. El mismo comportamiento se origina en las cuentas de ahorro, tarjetas de crédito y los depósitos a plazo.

De acuerdo al grafico 13, se puede notar a simple vista que los créditos son los más representativos con alrededor del 90%, esto es bueno puesto que la institución vive de este servicio, le siguen las cuentas corrientes y tarjetas de crédito que se encuentran por encima del 3%, seguido del depósito a plazo con un 2.58% y cuentas de ahorro con el 1.08%.

Cuadro 13 Cartera de productos en porcentajes

<b>Cartera de productos</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Cuentas de ahorro	1.19%	1.08%
Cuentas corrientes	3.56%	3.28%
Depósitos a plazo	2.97%	2.58%
Créditos	88.97%	90.04%
Tarjetas de crédito	3.32%	3.01%

Fuente. Banco de Machala Suc. Quevedo

Elaboración. Autora

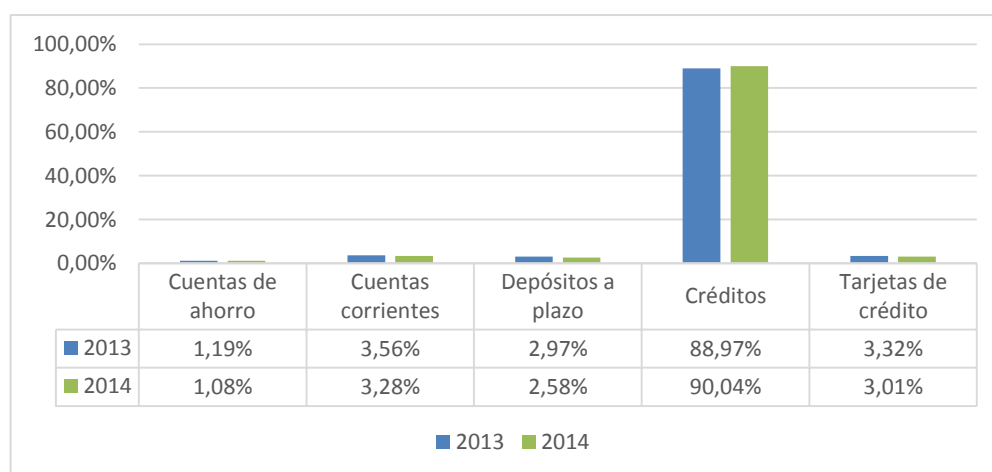


Gráfico 13 Cartera de productos. Porcentajes 2013-2014

La cartera vencida, resultante de la colocación de créditos, reviste un incremento cuantitativo importante, en el cuadro, puede verse que esta pasa de USD 216342 en el año 2012, para ubicarse en USD 239741 en último año analizado.

Al analizar el crecimiento en el transcurso de los años observados, puede notarse que entre el 2012-2013, la cartera vencida había aumentado un 6.38%, en tanto que para el período siguiente, está disminuyó a 4.17%, evidenciando una vez más la importancia de la gestión administrativa financiera emprendida desde la gerencia hasta los funcionarios del área de cartera del banco, comprometidos con el servicio prestado a sus clientes, toda vez que la recuperación de cartera, garantiza la colocación de nuevos créditos.

Cuadro 14 Cartera vencida en dólares 2012-2014

<b>Años</b>	<b>Cartera vencida</b>	<b>Tasa crecimiento</b>
2012	216342	
2013	230151	6.38%
2014	239741	4.17%

Fuente. Banco de Machala Suc. Quevedo

Elaboración. Autora

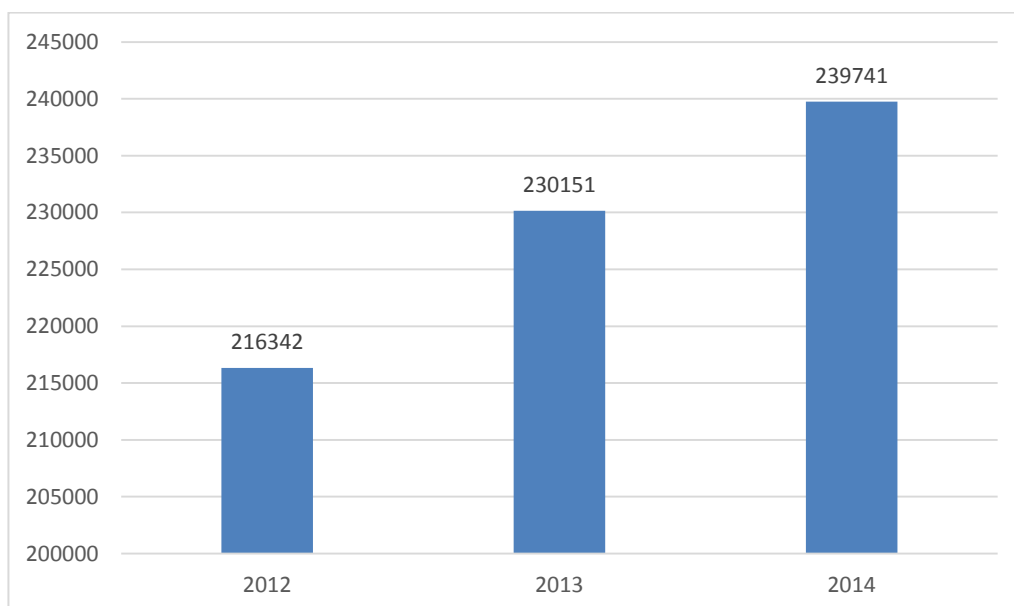


Gráfico 14 Cartera vencida Banco de Machala Suc. Quevedo

- **Encuesta a:** Gerente, empleados operativos y administrativos.

**Pregunta:** ¿De acuerdo a su criterio, existe en el Banco de Machala Suc. Quevedo un adecuado proceso administrativo (dirección, planificación, organización y control) que incrementa la oferta de cartera de los productos que ofrece?

Cuadro 15 Idoneidad de los procesos administrativos

Respuesta	Frecuencia	%
Si existe	14	74%
No existe	4	21%
No lo sabe	1	5%
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta  
Elaboración. Autora

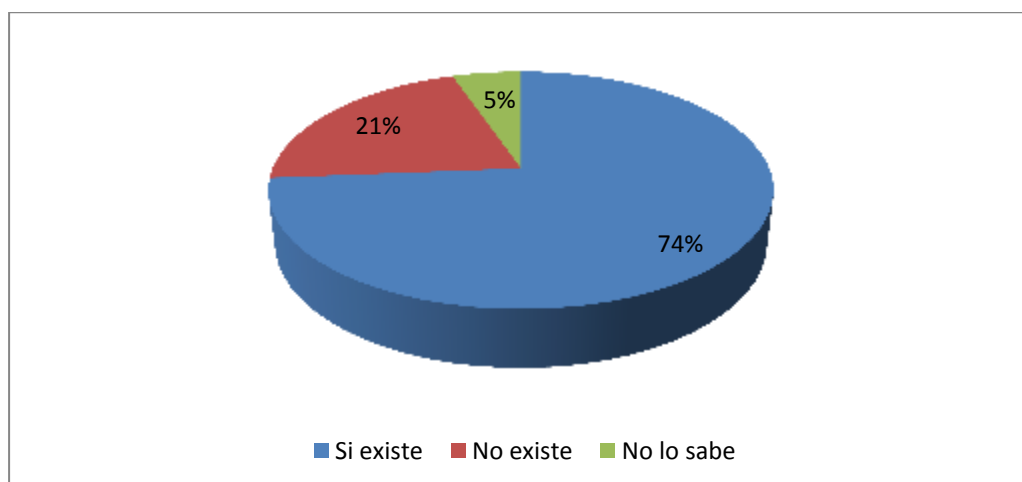


Gráfico 15 Idoneidad en procesos administrativos del banco

**Análisis:**

Según el 74% de los funcionarios del Banco de Machala Suc. Quevedo encuestados existe un adecuado proceso administrativo a través de la dirección, planificación, organización y control que ha incrementado las ofertas de cartera de los productos y un 21% de los encuestados afirma que dicho proceso no existe y un 5% dice no saberlo.

**Pregunta:** ¿Considera usted que la Gestión Administrativa incide en la oferta de productos?

Cuadro 16 Efectividad de la gestión administrativa

Respuesta	Frecuencia	%
Si	17	89%
No	2	11%
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta

Elaboración. Autora

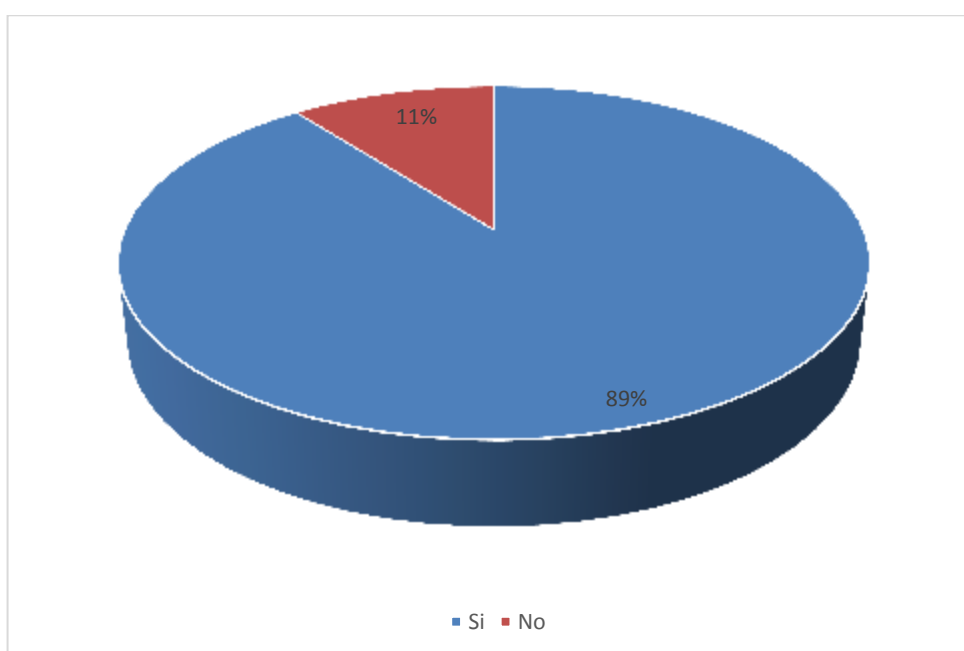


Gráfico 16 Gestión administrativa efectiva

### Análisis

Para el 89% del personal operativo y administrativo del banco Machala, la adecuada gestión administrativa de ello si ha incidido de manera positiva en la oferta de cartera de productos a disposición de los clientes, en tanto que el 11% considera que no existe tal influencia.

**Pregunta.** ¿Considera usted que los directivos del Banco de Machala Suc. Quevedo han orientado sus recursos para optimizar la oferta de cartera de productos?

Cuadro 17 Optimización de la oferta de cartera y productos

Respuesta	Frecuencia	%
Si	13	68%
No	0	0%
Tal Vez	6	32%
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta  
Elaboración. Autora

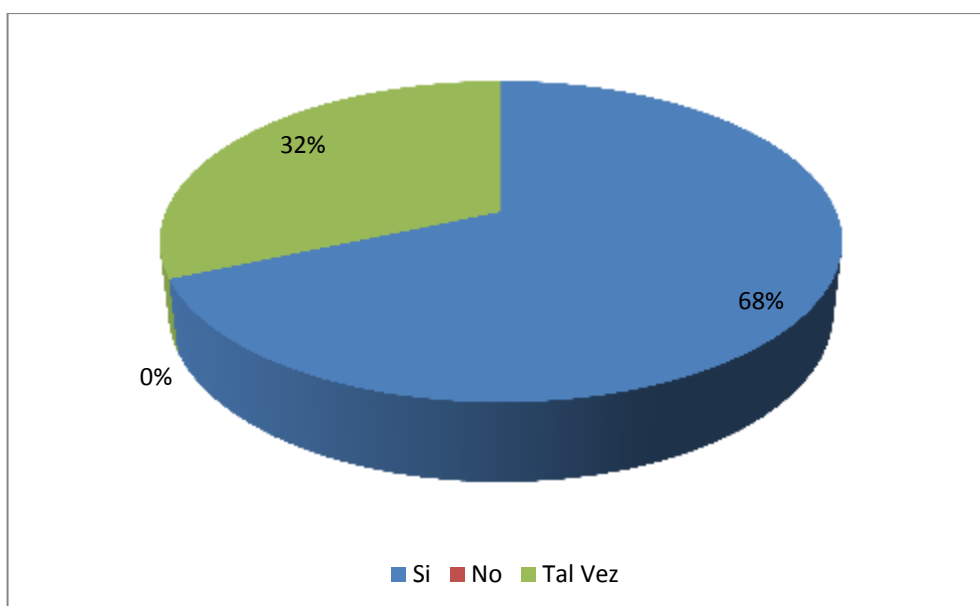


Gráfico 17 Influencia de las estrategias administrativas en la optimización de la oferta

**Análisis:**

Acorde al grafico 17 el 68% de los funcionarios encuestados manifestaron que si ha influenciado la estrategia administrativa con una efectiva optimización de la oferta de cartera de productos, mientras que para el 32% que tal vez si ha influenciado, ninguno de los encuestados se atrevió a negar en su totalidad nuestra consulta.

**Pregunta.** ¿Estima usted que el banco cuenta con el equipo y el desarrollo tecnológico necesario para atender a la demanda de sus clientes?

Cuadro 18 Equipamiento tecnológico de la entidad Bancaria

Respuesta	Frecuencia	%
Buena tecnología	1	5%
Tecnología es insuficiente	2	11%
Modernizando	16	84%
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta  
Elaboración. Autora

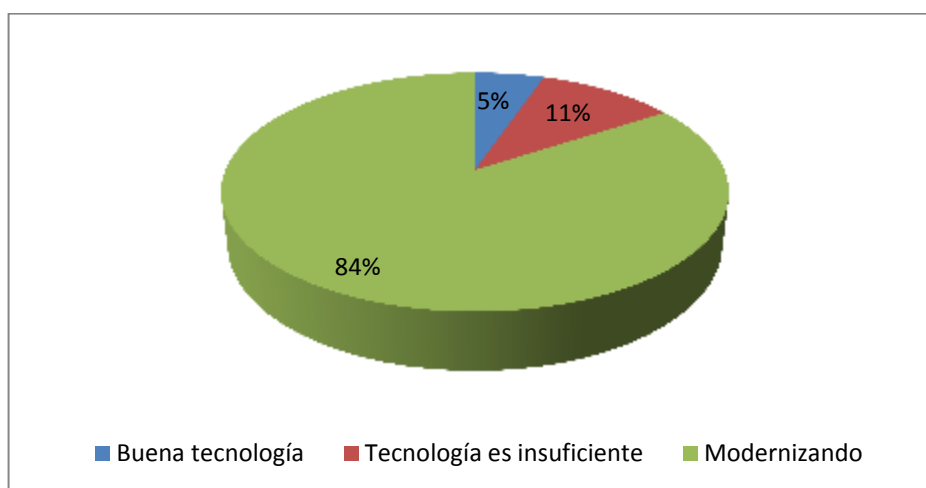


Gráfico 18 Componente tecnológico de la institución en función de la demanda de sus productos

### Análisis:

Al buscar una respuesta interna, acerca del componente tecnológico con el que cuenta la Sucursal Quevedo del Banco de Machala, hemos obtenido como información que al igual que en el caso de los clientes, la gran mayoría de nuestros encuestados considera que el banco está modernizando sus equipos en función de alcanzar un desarrollo tecnológico para atender la demanda de sus clientes, esta es la opinión del 84% de los encuestados. Un 11% considera que su tecnología es insuficiente y un 5% afirma que el banco cuenta con una buena tecnología.

**Pregunta.** ¿El nivel de cooperación y el clima de trabajo en el banco podría calificarse como?

Cuadro 19 Ambiente laboral en el Banco

Respuesta	Frecuencia	%
Excelente	3	16%
Muy Bueno	10	53%
Bueno	5	26%
Malo	1	5%
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta  
Elaboración. Autora

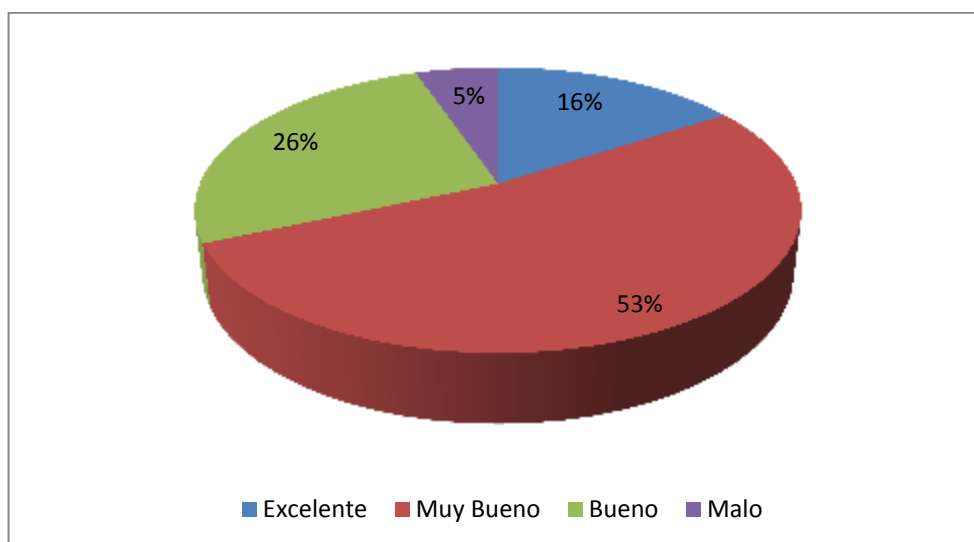


Gráfico 19 Contexto laboral de la entidad bancaria

### Análisis:

Paralelo a los resultados de la encuesta realizada a clientes, el 53% de los funcionarios encuestados considera muy buena la relación que existe en general entre los compañeros de trabajo. Un 26% la califica como buena, y un 16% como excelente. Apenas un 5% de los funcionarios la califica mala. Los resultados no dejan de ser buenos y se mantienen acorde a los obtenidos a través de los clientes, ya que en ambos casos más del 90% de los encuestados considera positiva la relación existente entre los funcionarios de la agencia.

**Pregunta.** ¿Considera usted que las actividades desarrolladas en la atención a los clientes del Banco de Machala Suc. Quevedo, están apegadas a las políticas, normas y manuales?

Cuadro 20 Política laboral de los empleados del Banco

Respuesta	Frecuencia	%
Si	15	79%
No	0	0%
Tal Vez	4	21%
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta  
Elaboración. Autora

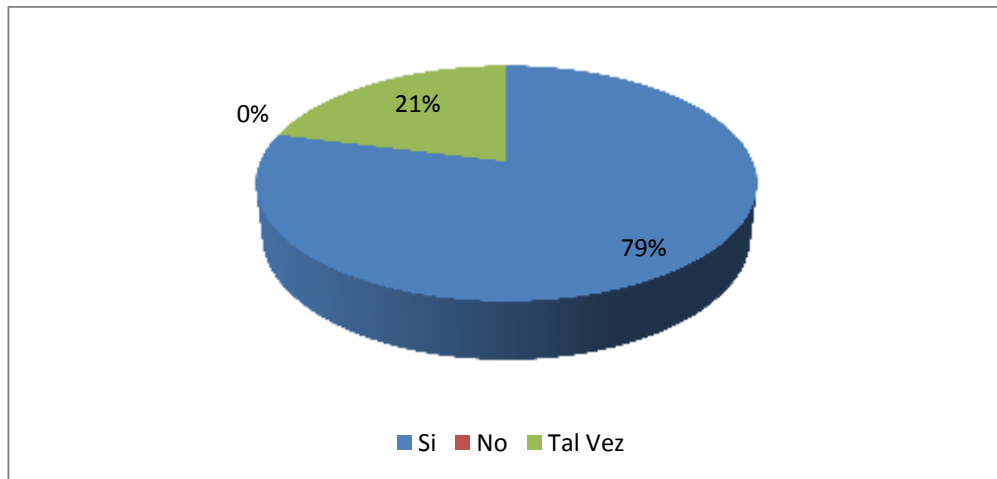


Gráfico 20 Actitud de los empleados frente a las políticas del Banco

**Análisis:**

El 79% de los funcionarios consultados afirma que el trabajo que realizan desde cada una de sus funciones, se lo realiza de la manera más profesional posible, apegados a políticas, normas, manuales e instructivos del banco. El restante 21% muestra dudas ante nuestra consulta y sin llegar a afirmarlo, expresan que tal vez suceda. Ninguno de nuestros encuestados nos brindó una respuesta del todo negativa.

**Pregunta.** ¿Considera usted que la institución bancaria realiza diagnóstico u control de la cartera de productos por una empresa externa?

Cuadro 21 Diagnóstico y control sobre ofertas de productos

Respuesta	Frecuencia	%
Si las realiza	10	53%
No las realiza	8	42%
No las conoce	1	5%
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta  
Elaboración. Autora

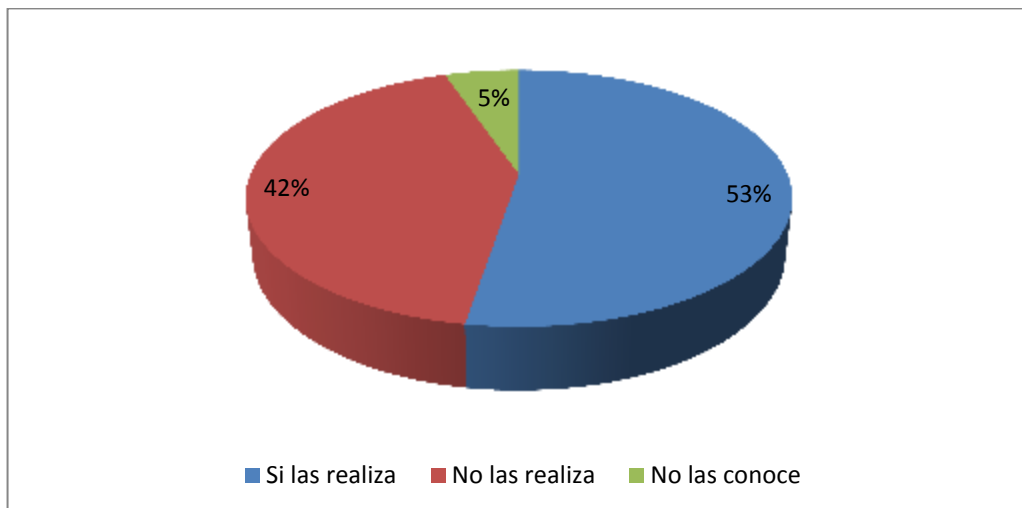


Gráfico 21 Presencia de actividades de diagnóstico como parte de la rutina de control

**Análisis:**

El 53% de los funcionarios del Banco de Machala afirma que la entidad lleva a cabo actividades de diagnóstico y control sobre las ofertas de cartera de productos, seguido muy de cerca por un mismo 42% afirma que el banco no realiza estas actividades, mientras que un 5% afirma no conocerlas. Resultados que nos deja una clara respuesta ya que la mayoría de los encuestados opinan que si realizan los diagnósticos y control de la cartera de productos.

**Pregunta.** ¿Cumple la Institución Bancaria con las demandas de función financiera de sus clientes?

Cuadro 22 Gestión de los titulares de la agencia

Respuesta	Frecuencia	%
Si	10	53%
No	4	21%
Tal vez	5	26%
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta  
Elaboración. Autora

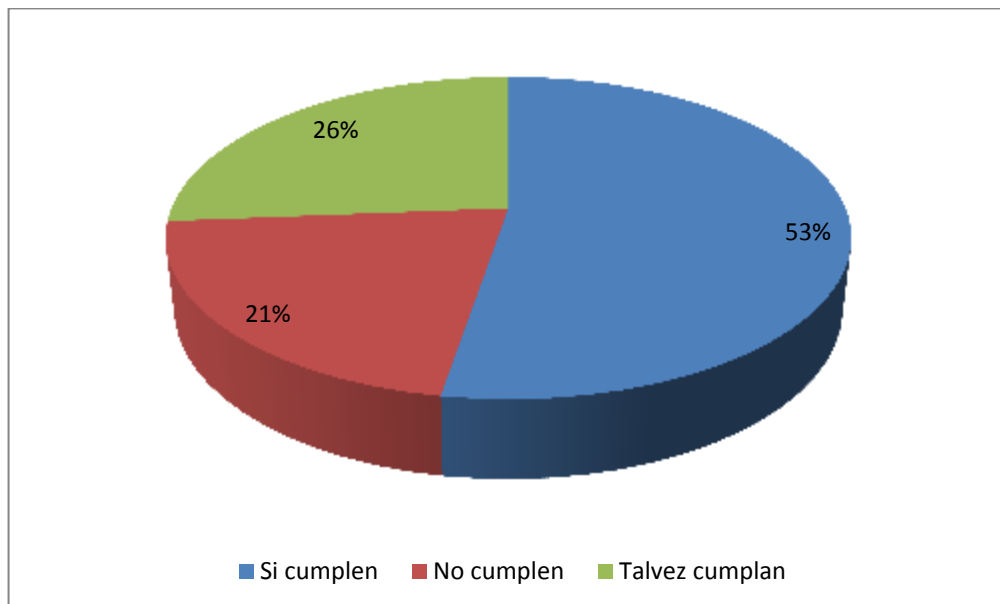


Gráfico 22 Cumplimiento de exigencias expresadas de los clientes

**Análisis:**

Al consultar sobre el compromiso que tiene tanto el departamento administrativo como la gerencia de sucursal con las exigencias de los clientes, denotado por el cumplimiento de las mismas, el 53% de los funcionarios consultados consideran que la institución cumple con sus clientes. Un importante 21% afirma que estas exigencias no son cumplidas, mientras que un 26% expresa que estas tal vez se cumplan.

**Pregunta.** ¿Según su criterio los empleados del banco tienen bien definidos sus objetivos y roles?

Cuadro 23 Rol laboral y objetivos de los funcionarios

Respuesta	Frecuencia	%
Si	13	69%
No	1	5%
Tal Vez	5	26%
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta  
Elaboración. Autora

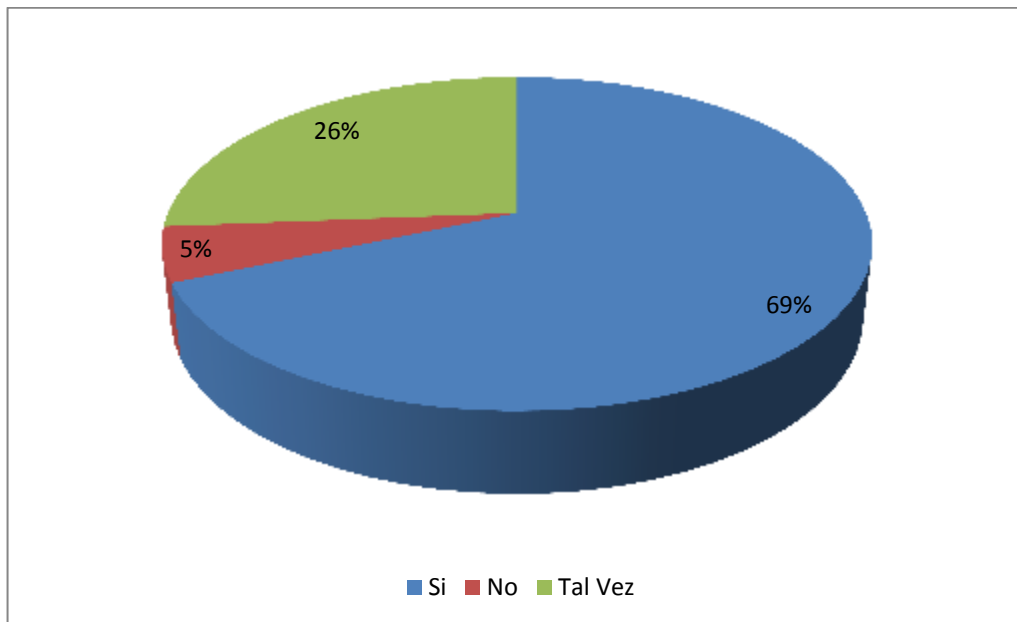


Gráfico 23 Definición de roles y objetivos de los funcionarios del Banco de Machala Suc. Quevedo.

### Análisis:

Según el 69% del personal laboral del banco de Machala, ellos tienen bien definidos sus roles y objetivos. Un 26% del mismo personal no luce tan convencido de aquello y apenas el 5% afirma que no están bien asignados sus roles y objetivos dentro de la empresa.

**Pregunta.** ¿Considera que los empleados del banco conocen las funciones de sus cargos?

Cuadro 24 Idoneidad de los empleados en sus funciones

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si conocen	13	69%
No conocen	1	5%
Están conociendo	5	26%
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta  
Elaboración. Autora

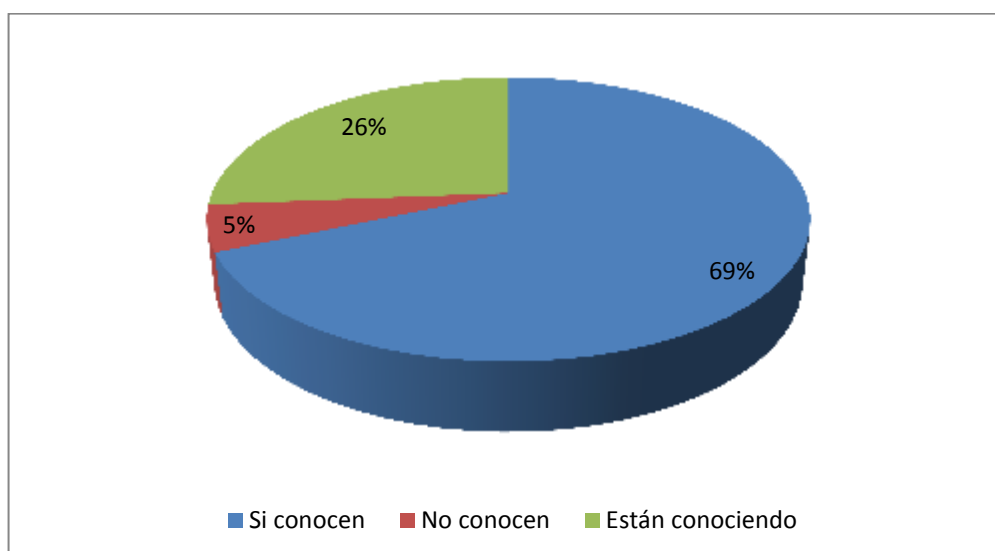


Gráfico 24 Conocimiento de las funciones de los empleados del Banco de Machala

### **Análisis:**

Con resultados idénticos a los obtenidos en la consulta anterior, el 69% de los encuestados afirman que tanto ellos como sus compañeros de labores conocen las funciones de sus respectivos cargos. Un 26% vuelve a mostrar dudas ante nuestra nueva consulta, y un consistente 5% afirma que existe un desconocimiento por parte de los empleados de sus funciones y cargos.

**Pregunta.** ¿De las siguientes estrategias sobre la cartera de productos para los clientes, cuál considera usted que ha sido la más apropiada? Seleccione una.

Cuadro 25 Estrategias aplicadas por el Banco de Machala para captar el interés hacia sus productos

Respuesta	Frecuencia	%
Recuperación de clientes	2	11%
Sistema de quejas y sugerencias	0	0%
Investigación de satisfacción del cliente	5	26%
Diversificar la cartera	4	21%
Reducción de papeles y trámites	7	37%
Desarrollo de nuevos productos	1	5%
Otras	0	0%
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta  
Elaboración. Autora

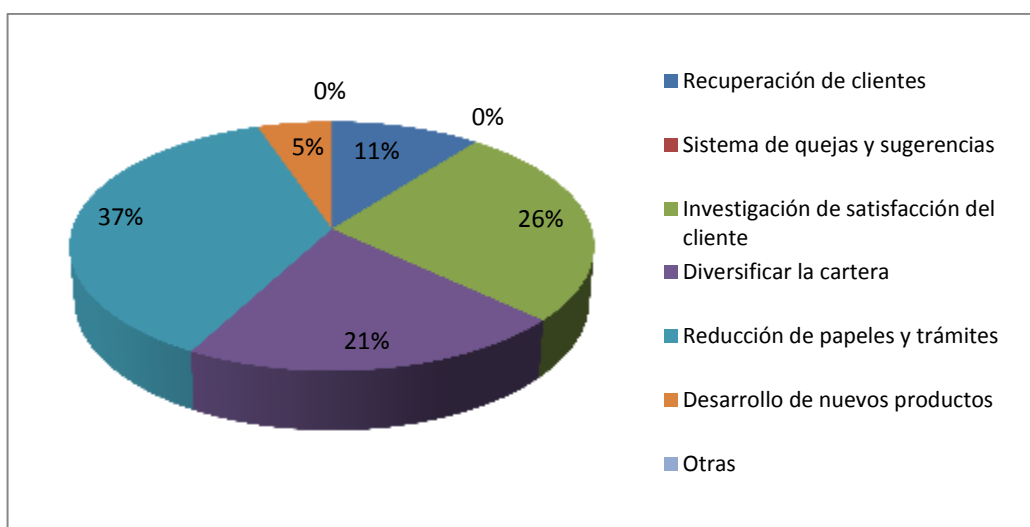


Gráfico 25 Estrategias de mayor eficacia para los productos

**Análisis:**

A juzgar por el 37% de los funcionarios la mejor estrategia dentro de las implementadas por la entidad sobre la cartera de productos, es la reducción de papeles y trámites. Destacan también la investigación de satisfacción del cliente con un 26% así como la diversificación de cartera con un 21%.

### **4.3. DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LA HIPÓTESIS**

#### **4.3.1. Debate, análisis y consenso sobre el resultado general de cada hipótesis**

El proceso administrativo es un sistema adoptado por las empresas de todo tipo para alcanzar la eficiencia en sus operaciones, de tal manera que su implementación de forma sistemática, genera resultados favorables en la gestión de empresas, dicho proceso considera a la administración como la ejecutante de ciertas actividades llamadas funciones administrativas, Planeación, Organización, Dirección y Control (Ayala, 2010). Es lo que ha ocurrido en el Banco de Machala sucursal Quevedo.

El adecuado diagnóstico sobre la situación del Banco en cuanto a la oferta de cartera de productos, ha permitido planear, organizar, dirigir y controlar todo un proceso complejo que ha requerido la participación activa de todos los recursos, tanto humanos, como materiales, físicos y financieros, lo que ha sido confirmado por el 55% de los clientes del banco. Esto puede considerarse como satisfactorio, sin embargo existe un 45% restante sobre el que es necesario trabajar.

Para quienes integran la entidad bancaria, desde los empleados operativos, administrativos y la gerencia, en un 74% afirmaron que si existe un adecuado proceso administrativo, de tal manera que esto ha incidido en la oferta de cartera a disposición del público. Para tales fines se adoptaron estrategias que han contribuido a optimizar los recursos, haciendo que el 33% prefiera al crédito bancario y el 24% las libretas de ahorro.

El banco de Machala sucursal Quevedo, cuenta con un muy buen nivel de cooperación y clima de trabajo que le permite desarrollarse de manera armónica, según el 57% de los clientes, en tanto que para los empleados

esta relación es del 53%. Estos resultados motivan a diseñar una estrategia que coadyuve a incrementar y mejorar el ambiente laboral. Cabe manifestar que la entidad financiera se encuentra en proceso de modernización para enfrentar los retos de la innovación tecnológica y atender así las necesidades de sus clientes, como expresó el 29% de los encuestados, quienes de alguna forma han optado por solicitar un crédito en la entidad.

El objetivo de la entidad bancaria se ha centrado en entender las necesidades más sentidas de sus clientes, entre las que se destacan: escucharlos, comunicar de forma regular y fluida la información, centrarse en las necesidades del cliente y facilitarles propuestas de solución, entender el negocio, la cultura, la tolerancia al riesgo, etc.; sensibilidad de los costos, hacer seguimiento y entender la importancia de acompañar a los clientes, compromiso y generación de confianza, aprendizaje e innovación, cobertura internacional, cuidar los detalles y cultivar al máximo la relación con los clientes (García-León, 2013). Varias de estas exigencias han estado presentes en la atención hacia los clientes del Banco, como ha podido observarse en la investigación de campo.

Para el cumplimiento de los fines y objetivos del banco, se han adoptado estrategias administrativas financieras, como: investigar la satisfacción de los clientes, según expresó el 37%, seguido de reducción de trámites con 36%, desarrollo de nuevos productos con 10%, entre otros. En este ámbito ha sido importante la responsabilidad de los empleados para con sus clientes, pues estos conocen claramente sus objetivos, metas y funciones.

Se ha podido apreciar en resumen, que las acciones consistentes en la buena predisposición de los empleados, hacia la adopción de nuevas estrategias encaminadas a la satisfacción y recuperación de clientes, diversificación de la cartera y reducción de trámites burocráticos, entre otros, ha puesto como evidencia un desarrollo económico significativo en el manejo financiero de los diversos tipos de servicios y prestaciones bancarias y entre

los que se encuentra un departamento que es de gran jerarquía para una entidad bancaria, es crédito y cobranza porque todas las instituciones tienen la necesidad de llevar un control de su cartera y la prevención de la cartera vencida. Por lo que es indispensable y preciso contar con políticas adecuadas que permitan tener una cobranza eficaz y eficiente que consienta tomar decisiones hacia el mejoramiento de la productividad del banco (Vera, 2013).

#### **4.3.2. Comprobación o disprobación de las hipótesis**

Para comprobar la hipótesis de la presente investigación, se tomó en consideración la hipótesis general, diseñándose para el efecto dos preguntas del mismo tipo: una para los clientes y otra para los empleados operativos, administrativos y la gerencia, Al respecto:

Hipótesis de trabajo:

La adecuada gestión administrativa influye de manera positiva en la oferta de cartera de productos del Banco de Machala Sucursal Quevedo.

Hipótesis nula:

La adecuada gestión administrativa no influye de manera positiva en la oferta de cartera de productos del Banco de Machala Sucursal Quevedo.

Variable independiente: Gestión administrativa

Variable dependiente: Oferta de cartera de productos del Banco

Con la finalidad de aceptar o rechazar la hipótesis planteada, se consideraron las preguntas: 4 efectuada a los clientes y 2 realizada a los empleados operativos, administrativos y gerencia, que consultó:

¿La adecuada gestión administrativa de los funcionarios del banco influye de manera positiva en la oferta de cartera de productos?

El resumen de las preguntas enunciadas fueron las siguientes:

Cuadro 26 Resumen de las preguntas para la hipótesis

Oferta de cartera de productos	Gestión administrativa		Total
	Si	No	
<b>Si</b>	215	118	<b>333</b>
<b>No</b>	17	2	<b>19</b>
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>120</b>	<b>352</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

La tabla siguiente permite obtener el valor pertinente que se utiliza para comparar con los datos expuestos en la tabla de Chi Cuadrado:

Cuadro 27 Tabla de contingencia

Alternativa	F <sub>o</sub>	F <sub>e</sub>	f <sub>o</sub> - f <sub>e</sub>	(f <sub>o</sub> - f <sub>e</sub> ) <sup>2</sup>	(f <sub>o</sub> - f <sub>e</sub> ) <sup>2</sup> /f <sub>e</sub>
Adecuada gestión administrativa si incide en la oferta de cartera	215	219.48	-4.48	20.05	0.091
Inadecuada gestión administrativa si incide en la oferta de cartera	118	113.52	4.48	20.05	0.177
Adecuada gestión administrativa no incide en la oferta de cartera	17	12.52	4.48	20.05	1.601
Inadecuada gestión administrativa no incide en la oferta de cartera	2	6.48	-4.48	20.05	3.095
<b>Total</b>					<b>4.96</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

Dónde:

F<sub>o</sub> = Es la frecuencia observada de ejecución de un acontecimiento específico

F<sub>e</sub> = Es la frecuencia esperada o teórica

Chi-Cuadrado calculado (X<sup>2</sup>c) = **4.96**

Determinación del Grado de libertad (Gl o v) = (f-1) (c-1) = (2-1) (2-1) = (1) (1) = 1

Nivel de confianza = 95%

Nivel de riesgo = 5%,  $\alpha = 0.05$

Chi-Cuadrado de la tabla ( $X^2_t$ ) = **3.84**

$$X^2_c = 4.96 > X^2_t = 3.84$$

Con los resultados alcanzados, puede comprobarse que el chi-cuadrado calculado es superior que el chi-cuadrado de la tabla, por lo cual se acepta la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula, Esto es la adecuada gestión administrativa si ha influido positivamente en la oferta de cartera de productos del Banco de Machala sucursal Quevedo.

Para el 55% de los clientes y el 74% de los empleados operativos, administrativos y la gerencia, si ha existido una adecuada gestión administrativa de tal suerte que se ha incrementado la oferta de la cartera de productos financieros del banco, comprobándose con estos resultados la primera hipótesis específica.

Según el 47% de los empleados, el banco si realiza actividades de control de la oferta de cartera de productos. Para tales fines cumple de manera exitosa con las exigencias de los clientes a través de un muy buen nivel de cooperación y ambiente laboral, como manifestó el 57% de los clientes, en forma complementaria está modernizando la prestación de los servicios bancarios, lo que puede entenderse como el esfuerzo de la gerencia por atender la necesidades del mercado financiero. Lo señalado permite comprobar la segunda hipótesis de esta investigación.

El banco en su conjunto ha aplicado estrategias encaminadas a optimizar la oferta de cartera, entre ellas se destacan: la investigación de la satisfacción de los clientes con el 37% y la reducción de papeles y trámites con el 36%,

según supieron señalar los usuarios de la entidad bancaria. Para cumplir con las políticas de la institución, los empleados conocen plenamente sus funciones, objetivos y roles. Lo expuesto hace que se confirme la tercera hipótesis de esta tesis.

#### **4.3.3. Conclusiones parciales**

1. Se ha adoptado un proceso administrativo que ha incrementado la oferta de los productos que ofrece el banco, pero no en los niveles deseados, según afirmaron los clientes.
2. Se han implementado estrategias administrativas y financieras que han optimizado la oferta de los productos del banco, de tal manera que el crédito, así como las libretas de ahorros y las transferencias bancarias han sido preferidos por los clientes, con la intención de desarrollar nuevos negocios.
3. El ambiente y clima de trabajo en el banco puede considerarse como muy bueno, según consintieron los clientes y empleados de la institución, sin embargo para los primeros talvez la atención hacia ellos esté apegada a las políticas normas, manuales e instructivos del banco.
4. La mayoría de los empleados del banco, estiman que este si cumple de manera exitosa con las exigencias de los clientes en cuanto a la oferta de productos financieros. Al respecto los citados señalaron que los préstamos obtenidos han sido ejecutados en forma rápida, favoreciendo el desarrollo de sus emprendimientos.

## **CAPÍTULO V.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Los descubrimientos ya logrados se deben al azar y a la experiencia vulgar más que a la ciencia.

*Francis Bacon*

## 5.1. CONCLUSIONES

El proceso de investigación aplicado en la presente tesis, permite que se manifiesten las siguientes conclusiones:

- El Banco de Machala sucursal Quevedo, ha adoptado un proceso administrativo, el mismo que es monitoreado permanentemente por la gerencia con la finalidad de corregir las distorsiones ocurridas, producto de deficiencias en la planeación, coordinación, dirección y control, teniendo dificultades en el servicio prestado a los usuarios.
- El departamento administrativo y la gerencia por cumplir con las exigencias han descuidado la atención a los usuarios y en este contexto incide en la cooperación y clima laboral puesto que el personal está apegado a las políticas, normas e instructivos de la entidad, la concesión de créditos de manera ágil y rápida, y a la concesión de la oferta de productos financieros en el marco de la comprensión de las necesidades de inversión por parte de los funcionarios del banco.
- Las estrategias adoptadas por la institución bancaria han afectado el normal desarrollo de las actividades financieras por cuanto los trámites se vuelven engorrosos, dificultando el acceso a los clientes del banco.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Basado en las conclusiones precedentes, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Se debe fortalecer el proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control, promoviendo para ello la capacitación interna, especialmente en la atención personalizada y en el control que debe producirse para medir el nivel de satisfacción de los clientes del banco; además se deberá efectuar el monitoreo post venta de los productos financieros de cartera ofertados.
- La gerencia y los empleados administrativos y operativos, debe mejorar la atención a sus clientes, buscando siempre satisfacer en mayor medida sus exigencias, a través de la ejecución de reuniones de trabajo y de eventos sociales, que sirvan para vincular al personal del banco con los clientes y la sociedad, demostrando su responsabilidad social.
- Tiene que implementar nuevas estrategias encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes, tales como: libertad de elección, seguridad física y financiera, información transparente y rendición de cuentas, garantía de cumplimiento y de derecho al reclamo, derecho de asociación con otros clientes, calidad garantizada de productos, servicios y procesos, cumplimiento de los ofertado, prácticas apropiadas de cobro y comportamiento ético del personal.

## **CAPÍTULO VI.**

### **PROPUESTA ALTERNATIVA**

La única técnica que merece la pena dominar es la que uno mismo inventa.

*Jean Cocteau*

## **6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Plan estratégico para la satisfacción y fidelización de clientes del banco de Machala sucursal Quevedo.

## **6.2. JUSTIFICACIÓN**

El proceso de investigación desarrollado, ha permitido conocer que es necesario implementar nuevas estrategias dirigidas a satisfacer las necesidades de los clientes del banco; al mismo tiempo que se debe fortalecer el proceso administrativo en su conjunto.

Para la consecución de los fines expuestos, se considera esencial plantear y ejecutar un plan estratégico dirigido a la satisfacción y fidelización de clientes, de tal manera que la competencia dentro del sistema financiero local, no pueda afectar la captación y la colocación de los productos financieros ofertados por la agencia del banco de Machala, sucursal Quevedo.

La satisfacción de las necesidades financieras, contribuirá a contar con un cliente potencial con capacidad para difundir y recomendar al banco, como una opción para colocar o captar sus recursos, en las distintas actividades económicas de los sectores: comercial, industrial, servicios, agrícola, microempresarial, entre otros.

A través del fortalecimiento de la fidelización de los clientes que operan con el banco, se logrará mantener una relación económica - financiera estable, y duradera a través del tiempo, lo cual es esencial para que el banco pueda continuar prestando de manera eficaz, eficiente y efectiva el servicio a toda la sociedad Quevedeña en su conjunto; por lo que esta una razón que justifica el diseño de esta propuesta.

Se distinguen dos beneficiarios del diseño e implementación de esta propuesta, destacándose en primer lugar a los clientes actuales y potencial del banco de manera directa y a la entidad financiera, con todo su personal ejecutivo, directivo y operativo de manera indirecta.

Con la adopción de la presente propuesta se podrán conseguir los objetivos y metas planteadas en la investigación, logrando así dinamizar la administración y las finanzas de los micro, pymes, mediana y gran empresa, así como también, posicionar de mejor manera a la sucursal del banco de Machala en el contexto del sector financiero local.

### **6.3. FUNDAMENTACIÓN**

La presente propuesta se fundamenta con los siguientes aportes teóricos:

El plan estratégico es esencial en toda empresa, es una herramienta que permite alcanzar los objetivos y metas trazados en forma planificada, forma parte de la administración moderna, como mecanismo para crecer y desarrollarse de manera ordenada y organizada.

El plan estratégico para la organizaciones es un plan competente, en el cual, la dirección recoge las medidas estratégicas que ha adoptado “hoy” respecto a lo que se realizará en los próximos años, 3 a 5 es el periodo de planeación sugerido para una empresa, y que todo el talento humano debe conocer y seguir para alcanzar ser lo suficientemente competitivo y satisfacer los objetivos y metas estratégica, orientadas a la obtención de: crecimiento y rentabilidad, o estrictamente lograr la conservación o el afianzamiento de la empresa (Gaxiola, 2013).

En su gestión, previsiones de futuro, procesos de planificación, etc., las organizaciones se enfrentan a numerosos retos derivados de su existencia en un entorno en continuo cambio que reconfigura los escenarios políticos,

sociales y económicos donde actúan. Por ello, la Planificación Estratégica es una herramienta clave para reflexionar sobre la identidad, entorno, trayectoria y futuro de la organización. Para ello se establecen objetivos estratégicos a medio plazo y se diseñan mecanismos para alcanzarlos (Bernal, 2012). Esta es una condición fundamental para el crecimiento y desarrollo de la sucursal bancaria.

Este plan estratégico buscará en todas sus formas solidificar y fortalecer la satisfacción de los clientes actuales y potenciales del banco, en cuanto a la prestación de sus servicios. Así tenemos que en la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas (Thompson, La Satisfacción del Cliente, 2010).

La satisfacción de los clientes es el fin último de toda actividad empresarial, especialmente en el sector servicios, que es donde se desempeña el banco de Machala; por lo que es necesario concebir plenamente que los clientes buscan soluciones para las situaciones que le generan necesidades. Cada necesidad se basa en una carencia con lo cual cada carencia representa inconscientemente un problema. Con lo expuesto se sintetiza que la satisfacción del cliente se debe entender como la medida que una empresa ha resuelto Las carencias y/o problemas manifestados (Vivas, 2010).

La fidelización es en sí, el estado a través del cual la entidad bancaria se vincula con sus clientes, para entablar relaciones de reciprocidad, con características que hacen posible la perdurabilidad de las relaciones financieras a través del tiempo.

La fidelización establece un vínculo a largo plazo entre la empresa y el cliente, que la relación dure una vez finalizada la compra. Para llevar a cabo la fidelización de un cliente antes se debe conocer en profundidad y para ello debemos de preguntar e indagar sobre sus gustos y sus necesidades. Después se procesa esa información y posteriormente se oferta al cliente aquellos productos que mejor se adapten a sus necesidades (Agüero, 2014).

Fidelizar a los clientes conlleva a plantear una propuesta coherente y organizada, con responsabilidad y recursos necesarios para hacerlo efectivo. Implica adoptar todo un sistema, el cual entre sus fines más fundamentales pretende crear una asociación entre el cliente y la empresa con el fin de mantenerlo a lo largo del tiempo. Para ello se utilizan distintas técnicas que resultan atractivas a los clientes y nos permiten afianzar nuestra posición y asegurar ventas (Agüero, 2014).

Estas contribuciones, fundamentan el desarrollo de la propuesta dirigida a fortalecer y potencializar el servicio de oferta de cartera en el banco.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. General de la propuesta**

Diseñar el plan estratégico para fortalecer la satisfacción y la fidelización de clientes del banco de Machala sucursal Quevedo.

### **6.4.2. Específicos de la propuesta**

1. Garantizar la supervivencia, viabilidad y crecimiento del Banco de Machala.
2. Promover el fortalecimiento institucional de la organización y el posicionamiento futuro de la sucursal bancaria.

3. Impulsar la planificación administrativa, como condición para el desarrollo de la sucursal del Banco de Machala.
4. Establecer las líneas principales de actuación a seguir en el corto y mediano plazo para satisfacer las necesidades de los clientes del banco.

## **6.5. IMPORTANCIA**

El plan estratégico es importante, pues su aplicación contribuirá a superar las deficiencias encontradas en alguna de las etapas de la administración.

La creciente competencia, el desarrollo de las tecnologías de la información, la globalización y la integración económica y financiera, etc., plantea retos que tienen que superarse, para perdurar en el tiempo, adoptando una serie de medidas que hagan posible la supervivencia de la empresa y la satisfacción de los clientes de la entidad financiera.

Sin un plan estratégico debidamente elaborado e implementado, no se podrán alcanzar las metas y objetivos de la entidad bancaria. Se estaría compitiendo con los otros bancos, en desventaja; siempre que no se adopten las medidas más apropiadas en el proceso de fidelización y de la satisfacción de las necesidades de los clientes.

La importancia de la propuesta, radica en que la sucursal del Banco de Machala, podrá atender a sus clientes actuales y potenciales, al amparo de un desarrollo planificado, controlado, organizado y podrá monitorear y controlar su ejecución, para conocer en qué medida sus clientes están satisfechos y que podría hacer para mejorar su condición y permanencia con el banco.

También es necesario indicar que el desarrollo estratégico empresarial es posible, siempre que se acojan y adopten las sugerencias estratégicas y se trabaje de manera coordinada, desde la gerencia de la entidad, hasta los

empleados administrativos y operativos, vinculados con la oferta cartera de productos financieros del banco.

## **6.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA**

La sucursal del Banco de Machala en el cantón Quevedo, fue creada el 20 de marzo del año 1990 y está localizada en las calles Bolívar 408 entre Cuarta y Quinta, y es el lugar donde se desarrollará la presente propuesta.

## **6.7. FACTIBILIDAD**

Ante la necesidad de enfrentar la creciente competencia, captar los recursos financieros y colocarlos en el sistema financiero local, se hace imperioso aplicar un plan estratégico que permita trabajar de manera ordenada y planificada con los clientes, conociendo sus necesidades, administrativas, operativas y financieras y ser parte activa del crecimiento y desarrollo del cantón.

Es significativo expresar que la mejora continua de todos los procesos en la búsqueda de la excelencia y de la satisfacción de los clientes se enmarca dentro de la política expansiva del banco, que ha comprendido entre otras cosas, la cobertura de servicio de carácter nacional, creando sucursales y agencias que han ido consolidando gradualmente a la organización.

El crecimiento de la base de datos de clientes, a la cual se añade la diversidad de la oferta de cartera y del personal debidamente integrado y empoderado, justifica la implementación del plan.

Esta propuesta es factible, pues se cuentan con todos los elementos de juicio para su implementación; además existe la predisposición de los ejecutivos y el personal del banco por desarrollar la misma.

## **6.8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA Y PLAN DE ACCIÓN**

### **6.8.1. Objetivo general del plan estratégico**

Fortalecer los niveles de satisfacción y de fidelización de los clientes actuales con la finalidad de alcanzar la visión, misión, roles y valores corporativos del Banco de Machala.

### **6.8.2. Específicos de la propuesta**

- Definir la misión, visión y valores corporativos de la sucursal del Banco de Machala
- Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del desempeño administrativo de la entidad financiera.
- Plantear las líneas estratégicas y los factores claves de éxito del plan estratégico de la sucursal del Banco de Machala.
- Determinar los recursos necesarios y las responsabilidades en la ejecución e implementación del plan estratégico.

### 6.8.3. Análisis estratégico

- **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

Cuadro 28 Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
<b>Aspectos positivos</b>	<b>Aspectos internos</b>		<b>Aspectos negativos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de productos financieros</li> <li>• Talento humano adecuadamente capacitado</li> <li>• Talento humano con experiencia y conocimiento del sector financiero local</li> <li>• Instalaciones modernas</li> <li>• Incorporación de nuevas tecnologías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lento crecimiento de las captaciones bancarias</li> <li>• Imperceptible política de estímulo a los clientes</li> <li>• Débil política interna de comunicación</li> <li>• Ausencia de planes de formación anual.</li> <li>• Inexistente política de promoción y ascensos</li> </ul>	
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	
	<b>Aspectos externos</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento acelerado del emprendimiento empresarial</li> <li>• Facilidad para establecer soluciones.</li> <li>• Solides del sector financiero local</li> <li>• Fomento de la producción interna local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica y financiera del país</li> <li>• Aumento de la competencia y fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria</li> <li>• Reducción de los costos en la prestación de los servicios.</li> </ul>	

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, fue realizado a partir del diagnóstico externo en el cual se desenvuelve el Banco de Machala, en sus nexos y relaciones con la comunidad, el sector empresarial y el resto de entidades del sistema financiero local.

El análisis que comprende la radiografía interna del Banco, consideró entre sus variables al talento humano, la tecnología y las relaciones producidas entre estos, en el proceso de prestación del servicio y de la gestión administrativa.

#### **6.8.4. Direccionalidad estratégica: misión, visión y valores corporativos de la sucursal del Banco de Machala**

- **Misión**

Contribuir en el crecimiento y desarrollo económico del cantón Quevedo, bajo principios de un buen gobierno corporativo y con una adecuada administración de los riesgos, generando valor a nuestros clientes, accionistas y colaboradores; atendiendo en forma oportuna y competitiva las necesidades financieras de los sectores económicos con productos y servicios de calidad

- **Visión**

Ser una institución financiera importante dentro de los bancos medianos del cantón Quevedo, brindando a la sociedad productos y servicios de acuerdo a sus necesidades, alcanzando altos estándares de eficiencia y productividad

- **Valores corporativos**

**Calidad de Servicio al cliente:** Brindar atención personalizada, ágil y profesional, identificando las necesidades de los clientes, para mejorar y crear nuevos productos y servicios a costos competitivos

**Seguridad:** Generar confianza en el servicio integral a los clientes; protección a los colaboradores, bienes y sistemas de información de la institución.

**Ética:** Desarrollar nuestras actividades con honestidad y rectitud.

**Talento Humano:** Recompensar el desempeño y la superación de todos los colaboradores; fortalecer la comunicación interna, creando un espíritu de equipo, capacitación continua y un comportamiento de lealtad y fidelidad con la institución.

**Imagen:** Mantener y fortalecer la percepción de solvencia, excelencia, buen nombre e integridad institucional.

**Eficiencia:** Mediante una efectiva gestión de negocios y una adecuada administración de los recursos, optimizar la rentabilidad de la Institución.

**Prudencia:** Administrar los recursos del Banco en general, con una actitud responsable y eficiente.

**Proactivo:** Propender al crecimiento permanente de negocios y operaciones de intermediación financiera con los actuales y potenciales clientes.

**Creatividad:** Generar acciones y procesos innovadores que permitan la creación de productos y servicios, acorde a las exigencias del mercado.

**Responsabilidad:** A través de un liderazgo activo, serio y comprometido, responder por la adecuada administración de los recursos encomendados por nuestros clientes y accionistas.

#### **6.8.5. Formulación estratégica**

Para el cumplimiento del plan estratégico y del éxito de la presente propuesta, es necesario considerar los siguientes ítems del plan estratégico:

#### **6.8.5.1. Factores críticos de éxito**

- Incremento del emprendimiento y fomento de la producción interna.
- Sector financiero local sólido
- Estabilidad económica y financiera del Ecuador
- Buenas relaciones con las empresas comerciales, industriales y de servicios.
- Competencia y fortalecimiento de la economía popular y solidaria
- Compromiso de adaptación a los nuevos cambios tecnológicos y organizacionales.
- Segmentación de la base de datos de clientes
- Ampliación de la diversidad de la oferta de los productos financieros
- Eficiencia administrativa interna en el planteamiento de soluciones.
- Aumento de las captaciones financieras
- Disminución en el costo de los servicios
- Fidelización de los clientes.
- Planes anuales de formación del talento humano del Banco de Machala, especialmente en el área de captaciones y colocaciones de recursos.
- Política interna de comunicación.
- Política de promoción y ascensos del personal

#### **6.8.5.2. Plan de acción y líneas estratégicas**

A partir de los factores expuestos previamente, producto de las relaciones internas, así como de la influencia externa, tanto favorables, como desfavorables, se precisan las siguientes:

1. Perspectiva financiera
2. Perspectiva de los clientes
3. Perspectiva del proceso organizativo interno
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento del talento humano

Cuadro 29 Planes de acción y líneas estratégicas

<b>1. Perspectiva Financiera</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fechas</b>
Sector financiero local sólido	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisión del sector financiero</li> <li>▪ Monitoreo del financiamiento al emprendimiento.</li> <li>▪ Análisis de la apertura de nuevos mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evolución sector financiero.</li> <li>▪ Encuesta local.</li> <li>▪ Exploración y encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cada mes, durante 3 años.</li> <li>▪ Cada mes, durante 3 años.</li> <li>▪ Cuarto trimestre durante los 3 años.</li> </ul>
Estabilidad económica y financiera del Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis del movimiento económico y financiero.</li> <li>▪ Identificar las perspectivas de crecimiento del país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agregados macroeconómicos</li> <li>▪ Informe anual del gobierno nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Primer trimestre durante los 3 años</li> </ul>
Aumento de las captaciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención especial a clientes actuales.</li> <li>▪ Casa abierta para la oferta de nuevos productos.</li> <li>▪ Diseño de metas mensuales de captación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuestas de percepción.</li> <li>▪ Nivel de satisfacción de asistentes.</li> <li>▪ Cumplimiento de metas de captación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tercer trimestre, durante 3 años</li> <li>▪ Primer trimestre durante 3 años.</li> <li>▪ Cuarto trimestre durante 3 años</li> </ul>
<b>2. Perspectiva de los clientes</b>			
Incremento del emprendimiento y fomento de la producción interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyar el desarrollo de nuevas inversiones.</li> <li>▪ Fortalecer la inversión de la producción actual.</li> <li>▪ Proponer nuevas líneas de crédito y microcrédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reporte mensual de colocaciones.</li> <li>▪ Reporte mensual de inversión productiva.</li> <li>▪ Número de líneas creadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todos los meses durante 3 años.</li> <li>▪ Todos los meses durante 3 años.</li> <li>▪ Primer trimestre durante los 3 años.</li> </ul>
Buenas relaciones con las empresas comerciales, industriales y de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incentivar reuniones sociales empresariales.</li> <li>▪ Promover la firma de acuerdos y convenios para la obtención de información empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro de reuniones efectuadas.</li> <li>▪ Número de acuerdos y convenios firmados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En el segundo trimestre de los 3 años.</li> <li>▪ En el primer trimestre durante los 3 años</li> </ul>
Competencia y fortalecimiento de la economía popular y solidaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firmar convenios para impulsar el financiamiento al segmento.</li> <li>▪ Supervisar el crecimiento de la economía popular y solidaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cantidad de convenios firmados.</li> <li>▪ Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mensual, durante los 3 años.</li> <li>▪ Mensual durante los 3 años</li> </ul>

Segmentación de la base de datos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Categorizar a los clientes según su actividad.</li> <li>▪ Elaborar planes de atención y capacitación según el tipo de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de clientes categorizados.</li> <li>▪ Número de planes realizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Primer trimestre durante los 3 años</li> </ul>
Ampliación de la diversidad de la oferta de los productos financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño de nuevos planes de captación.</li> <li>▪ Propuesta de gestión para el aumento de nuevos montos de crédito.</li> <li>▪ Casa abierta para la promoción de la oferta de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de planes realizados.</li> <li>▪ Cantidad de nuevos montos aprobados.</li> <li>▪ Promociones realizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Primer trimestre durante los 3 años.</li> <li>▪ Primer trimestre durante los 3 años.</li> <li>▪ Segundo trimestre, durante los 3 años</li> </ul>
Disminución en el costo de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión ante la gerencia general para reducir el costo de los servicios.</li> <li>▪ Plan para el empleo de la web en la obtención de documentos para la concesión de créditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cantidad de gestiones realizadas.</li> <li>▪ Número de planes realizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Primer trimestre, durante los 3 años</li> </ul>
Fidelización de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación financiera a: jóvenes, clientes actuales y nuevos.</li> <li>▪ Adecuado proceso de quejas y reclamos.</li> <li>▪ Garantizar la calidad de los productos y servicios ofrecidos</li> <li>▪ Trato especial con regalos y privilegios</li> <li>▪ Mayor vinculación e interés con clientes. Flexibilidad.</li> <li>▪ Publicidad y marketing promocional de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de capacitaciones realizadas.</li> <li>▪ Cantidad de quejas y reclamos resueltos.</li> <li>▪ Encuesta de satisfacción.</li> <li>▪ Número de regalos y privilegios.</li> <li>▪ Encuesta de percepción.</li> <li>▪ Cantidad de promociones realizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuarto trimestre, durante los 3 años.</li> <li>▪ Mensual, durante los 3 años.</li> <li>▪ Mensual, durante los 3 años.</li> <li>▪ Mensual, durante los 3 años.</li> <li>▪ Mensual, durante los 3 años.</li> <li>▪ Mensual, durante los 3 años.</li> </ul>
<b>3. Perspectiva del proceso organizativo interno</b>			
Compromiso de adaptación a los nuevos cambios tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incorporación de nuevas tecnologías en la prestación del servicio.</li> <li>▪ Empoderamiento del cambio tecnológico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cantidad de tecnologías incorporadas.</li> <li>▪ Cantidad de personas comprometidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Primer trimestre, durante 3 años.</li> <li>▪ Mensual, durante 3 años.</li> </ul>

Eficiencia administrativa interna en el planteamiento de soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prácticas apropiadas de cobro y comportamiento ético del personal</li> <li>▪ Reducción de los tiempos de atención y de resolución de quejas y reclamos</li> <li>▪ Reducción del tiempo de concesión en los créditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta de satisfacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mensual, durante los 3 años</li> </ul>
Política interna de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación visual efectiva directa en murales y oficinas del banco</li> <li>▪ Empleo de herramientas, como: e-mail, web, celular, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de avisos realizados.</li> <li>▪ Cantidad de herramientas empleadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mensual, durante los 3 años</li> </ul>
<b>4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento del talento humano</b>			
Planes anuales de formación del talento humano del Banco de Machala en captaciones y colocaciones de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño del plan anual de capacitación.</li> <li>▪ Exigencia de aprobación en la capacitación.</li> <li>▪ Concesión de certificados por la aprobación de la capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de planes realizados.</li> <li>▪ Cantidad de empleados aprobados.</li> <li>▪ Número de certificados entregados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Primer trimestre, durante 3 años.</li> <li>▪ Segundo trimestre, durante 3 años</li> <li>▪ Segundo trimestre, durante 3 años.</li> </ul>
Política de promoción y ascensos del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración del plan de promoción y ascensos.</li> <li>▪ Evaluación anual del desempeño del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cantidad de planes realizados.</li> <li>▪ Reporte anual de desempeño del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Primer trimestre, durante 3 años.</li> <li>▪ Cuarto trimestre, durante 3 años.</li> </ul>

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Autora

### 6.8.5.3. Recursos, responsabilidades, cuantificación y presupuesto del plan

Para el cumplimiento del plan operativo, es indispensable, el cumplimiento de los siguientes requisitos:

## Responsables

- Gerente de la Sucursal
- Director del área de Crédito
- Asistentes analistas de crédito
- Ejecutivo de cobranzas
- Director de servicios bancarios y comercialización
- Asistentes de servicios bancarios
- Cajeras
- Auxiliar de servicios
- Guardias

## Presupuesto y cuantificación del plan

Cuadro 30 Presupuesto anual del plan estratégico

<b>líneas estratégicas</b>	<b>Acciones estratégicas</b>	<b>Dólares USD</b>
<b>1. Perspectiva Financiera</b>	Supervisión del sector financiero	100
	Monitoreo del financiamiento al emprendimiento.	100
	Análisis de la apertura de nuevos mercados	50
	Análisis del movimiento económico y financiero.	50
	Identificar las perspectivas de crecimiento del país	50
	Atención especial a clientes actuales.	500
	Casa abierta para la oferta de nuevos productos.	1000
	Diseño de metas mensuales de captación.	50
<b>2. Perspectiva de los clientes</b>	Apoyar el desarrollo de nuevas inversiones.	100
	Fortalecer la inversión de la producción actual.	150
	Proponer nuevas líneas de crédito y microcrédito.	100
	Incentivar reuniones sociales empresariales.	300
	Firma acuerdos y convenios para información empresarial.	200
	Firmar convenios impulsar el financiamiento al segmento.	100
	Supervisar el crecimiento de la economía popular y solidaria.	50
	Categorizar a los clientes según su actividad.	50
	Elaborar plan de atención y capacitación según el negocio.	100
	Diseño de nuevos planes de captación.	30
	Gestión para aumento de nuevos montos de crédito.	30

	Casa abierta para la promoción de la oferta de productos	1000
	Gestión gerencia general para reducir costo de servicios.	50
	Plan para empleo web de documentos para créditos	50
	Capacitación a: jóvenes, clientes actuales y nuevos.	500
	Adecuado proceso de quejas y reclamos.	50
	Garantizar la calidad de los productos y servicios ofrecidos	100
	Trato especial con regalos y privilegios	1000
	Mayor vinculación e interés con clientes. Flexibilidad.	100
	Publicidad y marketing promocional de los productos.	500
<b>3. Perspectiva del proceso organizativo interno</b>	Incorporación nuevas tecnologías en servicio.	1500
	Empoderamiento del cambio tecnológico.	50
	Prácticas de cobro y comportamiento ético del personal	100
	Reducción tiempos de atención y resolución de reclamos	200
	Reducción del tiempo de concesión en los créditos	200
	Comunicación visual efectiva directa en oficinas del banco	300
	Empleo de herramientas, como: e-mail, web, celular, etc.	50
<b>4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento del talento humano</b>	Diseño del plan anual de capacitación.	100
	Exigencia de aprobación en la capacitación.	50
	Emisión certificados por la aprobación de la capacitación.	120
	Elaboración del plan de promoción y ascensos.	50
	Evaluación anual del desempeño del personal.	200
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>		<b>9380</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Autora

### 6.8.6. Cronograma

Cuadro 31 Cronograma de actividades

Actividades de acciones estratégicas	Primer año				Segundo año				Tercer año			
	1 Tri	2 Tri	3 Tri	4 Tri	1 Tri	2 Tri	3 Tri	4 Tri	1 Tri	2 Tri	3 Tri	4 Tri
Supervisión del sector financiero												
Monitoreo del financiamiento al emprendimiento.												
Análisis de la apertura de nuevos mercados												
Análisis del movimiento económico y financiero.												
Identificar las perspectivas de crecimiento del país												
Atención especial a clientes actuales.												
Casa abierta para la oferta de nuevos productos.												
Diseño de metas mensuales de captación.												
Apoyar el desarrollo de nuevas inversiones.												
Fortalecer la inversión de la producción actual.												



Es indispensable que se actúen todas las acciones contempladas en la presente propuesta, pues es una garantía para el éxito en el cumplimiento de los objetivos y en el posicionamiento financiera en el cantón Quevedo.

Las oportunidades serán aprovechadas, mientras que las amenazas se enfrentarán procurando obtener la mayor ventaja posible, consiguiendo de esta forma proporcionar los servicios y los productos financieros de manera eficiente, eficaz y efectiva.

Los principales beneficiarios del plan estratégico, serán en primer lugar los clientes de la entidad bancaria, a través de la atención personalizada y directa, los premios y estímulos, la agilidad en los trámites, transparencia de la información, entre los más importantes, que tenderán a reducir los tiempos de operación efectuados por las empresas y las personas, que realizan actividades empresariales en Quevedo y su zona de influencia.

## 6.10. EVALUACIÓN

El presente plan estratégico estará sujeto a evaluaciones permanentes, durante toda su vida, teniendo en consideración los presentes indicadores:

Cuadro 32 Matriz de valoración para evaluación

N°	Indicador	Ponderación
	<b>1. Evolución atención personalizada</b>	<b>30%</b>
1.1.	Satisfacción con el nivel de los servicios recibidos	35%
1.2.	Satisfacción con el nivel de resolución de conflictos	15%
1.3.	Satisfacción con la atención recibida por el personal	20%
1.4.	Distribución equitativa de los productos financieros	5%
1.5.	Distribución transparente del segmento de mercado	5%
1.6.	Índice de cobertura de los productos financieros	10%
1.7.	Cantidad porcentual de créditos concedidos	5%
1.8.	Tasa porcentual de montos de créditos otorgados	5%

	<b>2. Evolución formativa</b>	<b>25%</b>
2.1.	Satisfacción capacitación recibida por clientes	30%
2.2.	Satisfacción capacitación recibida por empleados	30%
2.3.	Tasa de abandono en las capacitaciones	15%
2.4.	Tasa de adquisición tecnológica	10%
2.5.	Porcentaje de gastos en capacitación	15%
	<b>3. Evolución financiera</b>	<b>25%</b>
3.1.	Grado de cumplimiento de metas financieras	25%
3.2.	Inversión crediticia promedio por cada cliente	15%
3.3.	Inversión crediticia promedio sector empresarial	15%
3.4.	Tasa de crecimiento por línea de crédito	13%
3.5.	Tasa de crecimiento por productos financieros	12%
3.6.	Porcentaje de gastos en cumplimiento de metas	15%
3.7.	Volumen de planes presentados y aprobados	5%
	<b>4. Evolución relacional</b>	<b>20%</b>
4.1.	Porcentaje de acuerdos y convenios entre empresas	35%
4.2.	Tasa de crecimiento promedio de convenios firmados	30%
4.3.	Tiempo medio de durabilidad de los acuerdos	35%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Autora

## 6.11. INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO. MANUAL DE CONDUCTA ÉTICA

### ▪ Finalidades

El presente manual de conducta ética se basa en: valores, principios y reglas de conducta, inspirados en las características de una sociedad, equitativa y solidaria, que respeta al ser humano sobre todas las cosas y promueve el buen vivir dentro y fuera de la entidad bancaria.

Este manual de conducta ética ofrece los elementos conceptuales que ayudan a analizar y valorar adecuadamente las acciones que se tienen que

emprender, así como también las decisiones más adecuadas para el bien vivir de la empresa y del cantón Quevedo en su conjunto.

La conducta ética es el elemento primordial para el desarrollo de las personas y las organizaciones, además contribuye a la formación y fortalecimiento de una sociedad moderna, equitativa y solidaria, los valores, como: el sacrificio, la responsabilidad, honestidad y el interés por el buen vivir, son valores fundamentales que serán reivindicados en la vida de la organización.

Las disposiciones de este manual se difundirán entre el talento humano, las empresas vinculadas y los clientes de la sucursal bancaria, de tal manera que estas puedan practicarse en sus vínculos y relaciones de carácter administrativo.

#### ▪ **Compromiso del talento humano con el banco**

El compromiso del talento humano con la entidad bancaria se base en la responsabilidad, dedicación al trabajo y espíritu solidario. Por tal motivo la entidad crea el clima adecuado, para que los empleados asuman el compromiso de:

1. Actuar individual y grupalmente, bajo las normas de fidelidad, solvencia moral, calidad y buena fe, exigibles en cualquier procedimiento administrativo
2. Mantener en público una imagen adecuada y decorosa, evitando exponer un perfil negativo en las actividades y eventos sociales del banco.
3. Guardar el debido sigilo bancario sobre los asuntos vinculados al trabajo, no pudiendo filtrar informaciones a terceros ajenos al normal desarrollo de sus funciones, ni usar los mismos para provecho, ventaja personal o de sus familiares.

4. Emitir juicios críticos negativos sobre el Banco, divulgando eventos que menoscaben su buen nombre; comentarios inadecuados sobre el desempeño de sus directivos y de todo el personal de la entidad.
5. Desempeñar su trabajo con honorabilidad, responsabilidad y la preocupación debida para obtener la mayor productividad posible.
6. Evitar ejercer cualquier acto que suponga competencia o deslealtad para con el propio banco.
7. Ejercer la solidaridad y el compañerismo, propiciando la eficacia de su trabajo
8. Abandonar injustificadamente su cargo, perder tiempo y disminuir voluntariamente su rendimiento.
9. Desarrollar el buen trato con sus superiores, compañeros y colaboradores
10. Conservar y proteger los bienes e intereses del banco, como: edificio, instalaciones, maquinarias, herramientas de trabajo y tecnologías.
11. Impulsar el ahorro en la ejecución de su trabajo, aprovechar adecuadamente los materiales, de tal manera que se pueda evitar el despilfarro y gastos innecesarios.
12. Rechazar de parte de los clientes: dinero, regalos y dádivas, que condicionen las actividades y decisiones finales del Banco.
13. Proceder con el respeto y trato cordial con los clientes, poniendo todo el empeño en la provisión de información, buscando su entera satisfacción en los reclamos por incumplimientos, haciéndolo con firmeza en el marco del respeto a la dignidad humana, con la amplitud y predisposición para la búsqueda de soluciones satisfactorias para ambas partes.
14. Evitar toda clase de abuso y vulneración de derechos, como: violencia física y psicológica, acoso sexual, imposición de trabajo forzoso y bajo presión en el desempeño de sus actividades organizacionales.

## ▪ **El banco y sus clientes**

Los clientes son el eje y el motivo principal del desempeño administrativo y financiero del banco, razón por la cual se asumen las siguientes responsabilidades:

1. Ofrecer y comercializar los productos financieros y servicios del banco, de tal manera que se satisfagan las necesidades de los clientes.
2. Certificar la calidad de los productos financieros y servicios, así como proporcionar información veraz sobre los mismos, debiéndose evitar el empleo de argumentos desleales que menoscaben la imagen del banco ante los clientes sobre la verdadera característica de los productos.
3. Prodigar productos financieros y servicios a valores razonables, respetando los plazos acordados.
4. Exponer y presentar los contratos con claridad, facilitando su comprensión sobre todo en cuanto a los derechos y obligaciones entre las partes. Además se deberán corregir cualquier tipo de error que haya sido capaz de desdibujar las condiciones ofertadas, así, como: garantizar la confidencialidad y el resguardo de toda la información de estos y de sus operaciones.
5. Adoptar mecanismos de consulta permanente sobre los productos, financieros y servicios proporcionados, así como sobre la atención recibida, orientado siempre a la búsqueda de su satisfacción.
6. Garantizar la atención debida a todas las inquietudes, novedades, quejas y reclamos, ofreciendo siempre soluciones a las situaciones propuestas, en el menor tiempo posible.

## ▪ **El banco y la competencia**

La competencia que se promueva es y deberá ser saludable, enmarcadas en el respeto y las consideraciones a las instituciones presentes en el escenario financiero local.

Siempre se promoverá la lealtad de los productos financieros ofrecidos, como condición para un clima adecuado y armónico de trabajo en el cantón Quevedo, por lo que se asumen las siguientes obligaciones:

1. Respetar en igualdad de condiciones a los competidores, sus productos y servicios, su imagen, evitando la imposición y el dominio absoluto del mercado
2. Fomentar la competencia sana y leal entre entidades financieras afines buscando mejorar el clima de negocios.
3. Emplear cuidadosa y celosamente las informaciones de la competencia y evitar perjuicio para estas
4. Informar adecuadamente los atributos de los productos financieros y servicios, evitando mensajes publicitarios mentirosos, y ofertas que no se puedan cumplir, o realizar comparaciones con la competencia que afecten negativamente el adecuado clima de negocios.

▪ **El banco, las entidades públicas y el gobierno**

En concordancia con los objetivos del gobierno nacional y el desarrollo de las entidades financieras públicas, se deberá crear un ambiente favorable y recíproco de trabajo, de tal manera que se promueva el crecimiento ordenado de la entidad bancaria; por lo que el banco se compromete a:

1. Solicitar e impulsar la discusión de propuestas de legislación, cuando su aplicación afecte los intereses de los distintos sectores económicos.
2. Facilitar datos e informaciones útiles que provengan del conocimiento de la actividad empresarial y que complementen las disponibles, para facilitar el proceso de toma de decisiones en el ámbito público.
3. Mantener una conducta apropiada ceñida a la ética, cumplir y hacer cumplir las leyes y obligaciones fiscales y demás exigencias legales.

4. Procesar de manera precisa y coherente todas las operaciones que realice el banco, ceñidas siempre a las normas vigentes.
5. Impedir la entrega y recepción de dádivas, pagos de comisiones, prebendas, entrega de obsequios, a personas naturales o jurídicas, privadas o estatales, con la finalidad de obtener ventajas, servicios, contratos, captaciones, autorizaciones o permisos.

▪ **El banco y la colectividad**

El banco siendo parte intrínseca de la sociedad, sabe que sus operaciones y la razón de ser, radican en la comunidad, por lo que se debe a ella, motivo por el cual la impulsa y la dinamiza canalizando apropiadamente sus recursos financieros.

Debido a que la comunidad mantiene en la entidad bancaria buena parte de sus recursos financieros, hace que se establezca un vínculo de mutua relación, razón por la cual, la organización asume las siguientes responsabilidades:

1. Colaborar en lo relacionado a sus actividades, con la comunidad de la cual forma parte, poniéndose a su disposición, para la protección de la vida y de la salud de los ciudadanos, en caso de accidentes, incendios, inundaciones y catástrofes. Se deberá además extender esta colaboración a las actividades sociales, educativas, culturales o recreativas, consideradas de interés comunitario, con aportaciones económicas o de otro orden, para alcanzar el buen vivir.
2. Obviar la promoción de actividades políticas partidarias, directa o indirectamente. No realizar aportaciones económicas a organizaciones políticas y sindicales del cantón Quevedo.
3. Impulsar la participación de los empleados en actividades cívicas y sociales, de tipo cultural en la comunidad.

4. Publicar entre el personal el espíritu de colaboración, solidaridad y servicio a la comunidad.
5. Propiciar la cobertura de seguros, contra posibles daños que la actividad bancaria pueda ocasionar a empleados, clientes y terceros afectados.
6. Cumplir cabalmente con las disposiciones y obligaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Quevedo (GADM)
7. Favorecer a difusión de la ética en la comunidad y en específicamente en el sector bancario y empresarial, dando difusión a los valores que rigen el procedimiento bancario

▪ **El banco y el ambiente**

Las actividades financiables del banco, tienen vínculo directo con el desempeño de varias actividades económicas y financieras; las mismas que afectan directa e indirectamente a las empresas, la sociedad y el medio ambiente en general, razón por la cual se establece que ante la colocación de recursos y el desarrollo de las actividades del banco, se asuman las siguientes responsabilidades:

1. Respetar en las obras y construcciones financiadas por el banco, el equilibrio ecológico, ambiental y urbanístico del cantón. Asumiendo el compromiso de restauración, conservación y mantenimiento de los mismos.
2. Potencializar y promover el reciclaje de los residuos o desechos generados al interior del banco.
3. Impulsar el financiamiento sobre el uso de tecnologías limpias y energías alternativas renovables, propiciando la eliminación de contaminantes ambientales.
4. Cumplir con las disposiciones impartidas por el Ministerio del Ambiente en cuanto al financiamiento de actividades no contaminantes
5. Impulsar la capacitación de los empleados, clientes y comunidad sobre el respeto al ambiente, protección y cuidado.

6. Objetar el financiamiento de las actividades económicas de los clientes que afecten al ambiente, en concordancia con las disposiciones vigentes
7. Exhortar al cuidado de los recursos naturales para su aprovechamiento sustentable.

▪ **Denuncia ante el incumplimiento y violación del presente código**

Todos los integrantes de la colectividad y más aún, quienes están vinculados directamente con la sucursal del Banco de Machala en el cantón Quevedo y sus actividades financieras, relacionándose entre estos a: empleados, clientes y sectores económicos, están comprometidos de manera directa e indirecta a observar el cumplimiento del presente código de ética.

Sin objeción de ninguna clase y a fin de promover la coexistencia armónica con todos los actores de la comunidad, para alcanzar el buen vivir, se deben recurrir a los siguientes canales de denuncia, de tal suerte que se puedan adoptar los mecanismos de rectificación, ante las infracciones cometidas:

1. Los empleados deberán denunciar el caso ante su inmediato superior, de no surtir efecto, se recurrirá a la gerencia de la sucursal, según trascienda a la gerencia regional y en el último de los casos a la gerencia general.
2. Los clientes y la comunidad deberán denunciar el caso ante el gerente de la sucursal, según trascienda a la gerencia regional y en el último de los casos a la gerencia general. Cuando no existan acuerdos en cuanto a la afectación ambiental, se debe comunicar al GADM Quevedo y al Ministerio del Ambiente del cantón.
3. Se emplearán los siguientes instrumentos de denuncia: carta impresa a la autoridad pertinente, buzón de sugerencias, páginas web y correos electrónicos.
4. Podrán realizar denuncias anónimas, a través de los instrumentos detallados anteriormente, los cuales serán investigados y procesados con

la misma rigurosidad que en los casos expresados anteriormente, con la salvedad que el anonimato no exige una respuesta ante el avance de las investigaciones desarrolladas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aching, C. (2010). *Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales*. España: Eumed.
- Agüero, L. (2014). *Estrategia de fidelización de clientes*. España: Universidad de Cantabria.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código orgánico de la producción, comercio e inversiones*. Quito: Registro oficial.
- Asamblea Nacional. (2014). *Ley de Régimen Tributario Interno*. Quito: Registro Oficial, 463, 17 noviembre 2004.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial.
- Ayala, S. (2010). *El proceso administrativo y sus funciones básicas*. Perú: Universidad Nacional de San Martín.
- Bernal, P. (2012). *¿Qué ventajas tiene desarrollar un plan estratégico en una organización?* Madrid: Centro de Estudios Sociales Luis Vives.
- Bustos, E. (2013). *Proceso administrativo*. México: IPN.
- Congreso Nacional del Ecuador. (2001). *Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Codificada*. Quito: Registro Oficial N° 250.
- Córdova, R. (2012). *Proceso Administrativo*. México: Red Tercer Milenio.
- Díaz, J. (2010). *Procesos administrativos. Elementos del proceso administrativo*. México: Empredice Comunidad de Emprendedores.
- Escobar, V. (2010). *Organización Empresarial*. México: Global.
- Gallardo, E. (2010). *Fundamentos de la administración*. México: UB.
- Gallardo-Gallardo, E. (2012). *Fundamentos de la Administración*. España: Universidad de Barcelona.
- García, C. (2012). *Teorías de la Administración*. España: Universidad de Barcelona.
- García, V. (2013). *La planeación administrativa*. Tabasco: University.
- García-León, C. (2013). *Las diez exigencias de los clientes a los despachos*. Madrid: Expansión.

- Gaxiola, J. (Abril-Junio de 2013). 5 pasos para elaborar un plan estratégico. (S. IT, Ed.) *Sonora IT. Innovación y Tecnología*, 40.
- Gobat, J. (2012). *¿Qué es un banco? Vuelta a lo esencial*. Estados Unidos: Finanzas & Desarrollo.
- González, O. (2013). *Cartera de Crédito*. Guatemala: Universidad Dav Vinci.
- Johnson, N., & Scholes, N. (2010). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración Contemporánea* (Vol. 6a. Edición). México: McGraw-Hill.
- Larousse. (2009). *Diccionario Enciclopédico*. España: S.L.
- Mansur, S. (2013). *Reglamento que establece la información y documentos que están obligadas a remitir anualmente a la Superintendencia de Compañías, las sociedades sujetas a su control y vigilancia*. Quito: Registro Oficial N° 876.
- Maturana, G. (2010). *La oferta y la demanda*. Chile: Universidad de Chile.
- Palao, J., & Gómez-García, V. (2009). *Diez claves para ser un empresario de éxito*. Perú: Palao Editores.
- Pardos, M. (2013). *Productos y servicios financieros básicos para los consumidores. Guía práctica*. España: AICAR, ADICAE, OMIC.
- Rocha, J. (20 de Julio de 2015). *Monografias.com*. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Soriano, Á. (2010). *Oferta y Demanda*. México: Salmon.
- Soto, C., Rosas, G., González, S., & Gómez, i. (2011). *Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito*. México: Banco Multiva.
- Tapia, J. (2014). Incidencia: concepto, terminología y análisis dimensional. *Organización Panamericana de la Salud (OPS)*, 4.
- Thompson, I. (2010). *Definición de producto*. México: Promonegocios.
- Thompson, I. (2010). *La Satisfacción del Cliente*. México: Cultural.
- Trecet, J. (2010). *Cinco reglas para crear una buena cartera de inversión y dos ejemplos prácticos*. España: Actibva.

- Trigo, E. (2009). *Análisis y medición del riesgo de crédito en cartera de activos financieros ilíquidos emitidos por empresas*. España: Universidad de Málaga.
- Udiz, G. (2013). *Cuatro tipos de carteras para distribuir nuestro patrimonio*. España: Actibva.
- Vera, E. (2013). *Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el período 2011*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.
- Vivas, G. (2010). *Satisfacción de los Clientes*. Argentina: Universidad de Belgrano.

# **ANEXOS**



## Anexo 2 Carta de solicitud, autorización y certificación de culminación del trabajo de investigación

Quevedo, 12 de Noviembre del 2015

Ingeniero  
Carlos Alfredo Jiménez Terán  
**GERENTE BANCO DE MACHALA SUCURSAL QUEVEDO**  
Ciudad

De mi consideración:


Por medio de la presente me es grato dirigirme a usted para saludarle y solicitarle se sirva proceder como corresponda, para que se me autorice la realización de mi tesis de maestría titulada **PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA OFERTA DE LA CARTERA DE PRODUCTOS DEL BANCO DE MACHALA SUCURSAL QUEVEDO PERIODO 2013 - 2014. PLAN ESTRATEGICO PARA LA SATISFACCION Y FIDELIZACION DE CLIENTES.** Debido a la sugerencia de cambio de propuesta de tesis, realizada por el Tribunal de Sustentación Privada de Tesis. El desarrollo de la misma requerirá de la asistencia y la participación del personal de la institución que acertadamente dirige, acompañada de la información financiera pertinente.

Atentamente,



Ing. Juliana Evelina Camposano Alcívar  
**MAESTRANTE EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)**

**RECIBIDO**  
BANCO MACHALA S.A.  
SUCURSAL QUEVEDO

DI: 12-11-2015  
HORA: 9:00 AM  
Firma: 



**Banco de Machala**

El Oro es nuestro respaldo

Quevedo, 13 de Noviembre del 2015

Ingeniera

Juliana Evelina Campozano Alcivar

CANDIDATA A MASTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS(MBA)

Ciudad.

De mi consideración:

Aprovecho para expresarle mis saludos, a la vez que me permito responder a su solicitud del 12 de Noviembre del 2015, expresandole que la empresa que honro gerenciar, he aceptado y acogido favorablemente la petición para el desarrollo de su tesis de grado en el Banco de Machala Sucursal Quevedo, localizada en el Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos, por lo que se le proporcionará la información necesaria, indispensable y suficiente para el desarrollo de su investigación que seguro estamos contribuira a que la institución pueda mejorar su desempeño organizacional.

Atentamente,

  
Banco de Machala  
C.A. Machala S.A.  
CANTÓN QUEVEDO  
Ing. Carlos Alfredo Jiménez Terán  
GERENTE BANCO DE MACHALA  
SUCURSAL QUEVEDO



**Banco de Machala**

El Oro es nuestro respaldo

## CERTIFICACION

Por el presente tengo a bien certificar que la Ingeniera Juliana Evelina Campozano Alcívar, ha desarrollado en la Sucursal Quevedo del Banco de Machala, localizada en el Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos, la tesis de grado para obtener el título de Magister en Administración de Empresas (MBA), titulada: **Proceso Administrativo y su Incidencia en la Oferta de la Cartera de Productos del Banco de Machala Sucursal Quevedo período 2013 – 2014, Plan Estratégico para la Satisfacción y Fidelización de Clientes**. Para cuyos efectos la institución le proporcionó todos los recursos, tanto humanos como materiales, de la manera que la investigación pudo desarrollarse sin interrupción alguna.

Aprovecho la oportunidad para agradecer el significativo trabajo desplegado en esta investigación en nuestra institución de parte de la Ing. Juliana Evelina Campozano Alcívar y ratifica la decisión de los directivos de la institución de participar en la socialización de la tesis el día de la sustentación pública, que para los efectos determine la Institución de Educación Superior.

Autorizo a la profesional mencionada anteriormente a dar el uso académico oportuno a la presente certificación.

Quevedo, 25 de Noviembre de 2015

  
Ing. Carlos Alfredo Jiménez Terán

GERENTE BANCO DE MACHALA SUCURSAL QUEVEDO

### **Anexo 3 Formulario para la encuesta a los clientes de la Sucursal del Banco de Machala**

Con la finalidad de conocer el proceso administrativo y la incidencia que este ha tenido en la oferta de la cartera de productos del Banco hacia sus clientes, requerimos de usted se sirva responder de la forma más objetiva posible a las siguientes preguntas:

- 1. ¿De acuerdo a su criterio, existe en el Banco de Machala Suc. Quevedo un adecuado proceso administrativo (dirección, planificación, organización y control) que incrementa la oferta de cartera de los productos que ofrece?**

Si Existe (    )

No Existe (    )

No lo sabe (    )

- 2. ¿Del listado siguiente, que Servicio bancario usted utiliza?**

Libreta de ahorro (    ) Cuenta corriente (    )

Certificado de inversión (    ) Microcrédito (    )

Transferencia bancaria (    ) Crédito (    )

Tarjeta de crédito (    ) Tarjeta de débito (    )

Asesoramiento financiero (    )

- 3. ¿Cuáles son sus objetivos financieros? Seleccione uno:**

Préstamo rápido (    ) Amabilidad del funcionario (    )

El funcionario entiende mis necesidades (    )

El personal del banco es muy cortés (    )

- 4. ¿La adecuada gestión administrativa de los funcionarios del Banco de Machala Suc. Quevedo influye de manera positiva en la oferta de cartera de productos?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. **¿Cuenta el banco con el equipo y desarrollo tecnológico necesario para atender a la demanda de sus productos?**  
Buena tecnología ( )  
Tecnología es insuficiente ( )  
Modernizando ( )
6. **¿Considera usted que existe un adecuado clima laboral en la institución financiera?**  
Excelente ( ) Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Malo ( )
7. **¿Considera que la atención que brinda el Banco de Machala Suc. Quevedo es adecuada y cumple con las políticas establecidas?**  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Tal vez \_\_\_\_\_
8. **¿De las siguientes opciones, cuál cree usted que es la que más se ajusta al servicio proporcionado por el banco? Elija una.**  
Préstamo rápido ( ) Amabilidad del funcionario ( )  
El funcionario entiende mis necesidades ( )  
El personal del banco es muy cortés ( )
9. **¿Considera usted que los empleados tienen definidas correctamente sus objetivos y roles?**  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Tal vez \_\_\_\_\_
10. **¿Según su criterio los empleados del banco conocen las funciones de sus cargos?**  
Si conocen ( ) No conocen ( ) Están conociendo ( )
11. **¿Del listado siguiente cual considera que es la estrategia más importante de la institución bancaria?**  
Diversificar la cartera ( )  
Recuperación de clientes ( )  
Desarrollo de nuevos productos ( )  
Reducción de papeles y trámites ( )  
Sistema de quejas y sugerencias ( )  
Investigación de satisfacción del cliente ( )  
Otras ( ) ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**Anexo 4 Formulario para la encuesta al personal ejecutivo,  
administrativo y operativo de la Sucursal del Banco de Machala**

Para poder conocer el proceso administrativo y la incidencia del mismo en la oferta de la cartera de productos del Banco hacia los distintos sectores productivos y la comunidad del cantón Quevedo, requerimos de usted se sirva responder objetivamente a las siguientes preguntas:

- 1. ¿De acuerdo a su criterio, existe en el Banco de Machala Suc. Quevedo un adecuado proceso administrativo (dirección, planificación, organización y control) que incrementa la oferta de cartera de los productos que ofrece?**  
Si existe ( ) No existe ( ) No lo sabe ( )
- 2. ¿Considera usted que la Gestión Administrativa incide en la oferta de productos?**  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 3. ¿Considera usted que los directivos del Banco de Machala Suc. Quevedo han orientado sus recursos para optimizar la oferta de cartera de productos?**  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Tal vez \_\_\_\_\_
- 4. ¿Estima usted que el banco cuenta con el equipo y el desarrollo tecnológico necesario para atender a la demanda de sus clientes?**  
Buena tecnología ( )  
Tecnología es insuficiente ( )  
Modernizando ( )
- 5. ¿El nivel de cooperación y el clima de trabajo en el banco podría calificarse como?**  
Excelente ( ) Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Malo ( )

6. **¿Considera usted que las actividades desarrolladas en la atención a los clientes del Banco de Machala Suc. Quevedo, están apegadas a las políticas, normas y manuales?**  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Tal vez \_\_\_\_\_
7. **¿Considera usted que la institución bancaria realiza diagnóstico u control de la cartera de productos por una empresa externa?**  
 Si las realiza ( ) No las realiza ( ) No las conoce ( )
8. **¿Cumple la Institución Bancaria con las demandas de función financiera de sus clientes?**  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Tal vez \_\_\_\_\_
9. **¿Según su criterio los empleados del banco tienen bien definidos sus objetivos y roles?**  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Tal vez \_\_\_\_\_
10. **¿Considera que los empleados del banco conocen las funciones de sus cargos?**  
 Si conocen ( ) No conocen ( ) Están conociendo ( )
11. **¿De las siguientes estrategias sobre la cartera de productos para los clientes, cuál considera usted que ha sido la más apropiada? Seleccione una.**  
 Diversificar la cartera ( )  
 Recuperación de clientes ( )  
 Desarrollo de nuevos productos ( )  
 Reducción de papeles y trámites ( )  
 Sistema de quejas y sugerencias ( )  
 Investigación de satisfacción del cliente ( )  
 Otras ( ) ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Anexo 5 Imágenes

