

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS
ESCUELA DE GRADUADOS

TESIS DE GRADUACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
“MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD
Y LA CALIDAD”

TEMA

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL GESTIÓN DE CALIDAD
PARA LA CAPTACION DE PASIVOS EN UNA INSTITUCION
FINANCIERA EN EL ECUADOR

AUTOR

JOSIANE GRANDA DE FREITAS

Guayaquil-Ecuador

AÑO

2013

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a usted lector, esperando que sea de su interés y forme parte de un cambio de paradigma mental, mismo que deberá replicar en su vida diaria; ya que existen ciertas fases que las he puesto, mismas que han sido de mucha significancia para mí.

En el transcurso de esta maestría, he aprendido que se puede mejorar cada día, y que existen mil maneras de hacerlo, también he comprendido que dicha mejora no es individual, es un todo, lo que se hace hoy, y lo veo mañana.

AGRADECIMIENTO

Este trabajo es el esfuerzo conjunto de muchas personas. Por tanto, a todas ellas por su apoyo, tiempo, conocimiento y amabilidad, les agradezco de todo corazón. A mis padres Ivalda y Fausto, porque con su esfuerzo, cariño, dedicación y fortaleza; me han convertido en la persona que soy, y a Dios por todas las bendiciones que me ha dado.

Muchas gracias.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos y doctrinas expuestas en este Proyecto de Graduación, así como el Patrimonio Intelectual del mismo, corresponde exclusivamente al **ICM (Instituto de Ciencias Matemáticas)** de la Escuela Superior Politécnica del Litoral”

AUTOR

JOSIANE GRANDA DE FREITAS

TRIBUNAL DE GRADUACION

MCP Diana Montalvo Barrera
DIRECTORA DE TESIS

MSING Dalton Noboa
PRESIDENTE TRIBUNAL

M.Sc. Denise Rodríguez Zurita
VOCAL

CONTENIDO

OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	16
1.3 MARCO DE REFERENCIA.....	16
1.1.1. MARCO TEÓRICO.....	16
1.3.2. MARCO LEGAL	19
1.4. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	20
1.5. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA	21
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	25
2.1.1. ANALISIS DEL PASIVO PARA EL BANCO	25
2.1.2. SEGMENTACION DE CLIENTES.....	27
2.1.3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	28
2.1.4. ANALISIS DEL PROODUCTO.....	29
2.1.5. ANALISIS DEL RECURSO HUMANO.....	37
2.2. MATRIZ CAUSA EFECTO	38
2.3. MEDICION ACTUAL	40
3.1. POR QUÉ IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.....	44
3.2. MAPA DE PROCESOS GENERAL.....	46
3.3. POLITICA DE CALIDAD.....	46
3.4. ESTRATEGIA DE BANCA ESPECIALIADA	47
3.5. MUDAS DETECTADAS.....	47
3.6. ACCIONES DE MEJORA POR REALIZAR.....	48
3.7. ALTERNATIVAS	49
3.8. PROPUESTA EN PRÁCTICA	52
4.1 CONCLUSIONES	64
4.2 RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFIA.....	66

TABLAS Y GRAFICOS

Tabla No 1	DISTRIBUCION DE PASIVOS INSTITUCION FINANCIERA.....	26
Tabla No 2	DISTRIBUCION EN LA CONCENTRACION DE PASIVOS POR CLIENTES.....	27
Tabla No 3	DISTRIBUCIONS DEL PORTAFOLIO DE CAPTACIONES.....	29
Tabla No 4	CRECIMIENTO CDP.....	31
Tabla No 5	EVOLUCION DE MONETARIOS MILES U\$D.....	35
Tabla No 6	EVOLUCION DE AHORROS MILES.....	35
Tabla No 7	DISTRIVUCION PORTAFOLIO POR OFICIAL.....	38
Tabla No 8	MEDICION ACTUAL.....	59
Tabla No 9	GESTION POR OFICIAL.....	59
Tabla No 10	NUEVOS INDCADORES.....	59
Gráfico No 1	EVOLUCION EN LA CONCENTRACION DE PASIVOS EN LA INSTITUCION FINANCIERA.....	26
Gráfico No 2	ESTRATEGIA DE COLOCACION DE PASIVOS BANCO VS COMPETENCIA.....	29
Gráfico No 3	GESTION DE CAPTACION DE CDP TASA POR PLAZO.....	33
Gráfico No 4	PROMEDIO DE CAPTACION CDP AL 2013 POR OFICIAL MILES U\$D.....	33
Gráfico No 5	EVOLUCION DE MONETARIOS.....	34
Gráfico No 6	ANALISIS DE PARETO.....	36
Gráfico No 7	MATRIZ CAUSA EFECTO.....	38
Gráfico No 8	MATRIZ PHVA.....	45
Gráfico No 9	PROCESO DE CAPTACION.....	46

ANEXOS

N°

- 1 Colocación de mejores bancos del Ecuador
- 2 Colocación de la Competencia
- 3 Organigrama Banca Especializada
- 4 Organigrama Institución Financiera
- 5 Enfoque tradicional vs Enfoque moderno
- 6 Cadena de Valor
- 7 Matriz Sipoc
- 8 Diagrama de Flujo
- 9 Ranking Bancario
- 10 Tablero de Captaciones (1)
- 11 Tablero de Captaciones (2)
- 12 Análisis de pasivos
- 13 Titanium
- 14 Tablas u cuadros para de información desarrollados para el estudio.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un sistema de gestión de calidad, que ayude a incrementar la captación de pasivos, en el departamento de Banca especializada de una Institución Financiera en Ecuador.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar un modelo de control diario, que incentive el seguimiento de la gestión de cada oficial, que permita anticiparse a la toma de decisiones.
- Impulsar fidelización de los clientes con la mejora del servicio, incrementando así la venta cruzada.
- Definir procesos para la captación de pasivos, obteniendo un método estándar.
- Divulgar la importancia del sistema de gestión de calidad, al equipo de Banca Especializada para así obtener su compromiso.
- Establecer el rol de cada miembro de la organización para crear una cultura de servicio al cliente.

INTRODUCCIÓN

Es conocido que el sistema financiero es canalizador de excedentes de liquidez, fondos que se captan para proporcionar a otros sectores de preferencia productivos que los requiere.

La entidad financiera en la que nos desarrollaremos, estaba muy enfocada a la industria y producción, se lo ha tachado a lo largo del tiempo como un banco muy corporativo; sin embargo en los últimos 10 años ha abierto su gama de productos y servicios; para ingresar a otros nichos de mercado, ya que la competencia y las actuales condiciones representan una variable que afecta directamente la rentabilidad de esta institución.

La importancia de la segmentación de clientes es crucial ya que, los productos financieros son fácilmente copiables por su naturaleza misma; adicionalmente el gobierno ha impuesto tarifas, normas y procesos, que hacen un mercado más equitativo y promulga la libre competencia. En la experiencia las instituciones privadas se ven en la obligación de buscar nuevas estrategias para mantener y captar nuevos mercados.

CAPÍTULO 1

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda las empresas manejan un organigrama básico, administrativo, operativo y comercial; lo mismo pasa con las instituciones financieras. Este Banco, en especial divide el área comercial en cuatro sub áreas, las mismas que son, Banca Corporativa, Banca Especializada, Banca Red y Comercio Exterior, en conjunto con la Tesorería juega un papel muy importante que se integra con la gestión del resto de bancas.

Se desarrolla un análisis en la Banca Especializada considerando un período de 3 años de gestión. Esta banca antes del año 2009 sólo ofrecía portafolios de inversión del exterior a clientes VIP como ventaja competitiva, sin generar ninguna rentabilidad para la Institución Financiera. Hoy por hoy esta banca ha dado un giro de 180 grados, por lo que, al momento colocar y captar clientes locales, que cumplan con los requisitos y parámetros establecidos.

La banca especializada se centra solamente en captar recursos del pasivo, con 6 ejecutivos a nivel nacional distribuidos en Quito y en Guayaquil, con posible expansión a nivel nacional para los siguientes años.

A breves rasgos, se puede identificar, que el mayor número de inversiones colocadas se encuentran, en un período de 31 a 60 días encareciendo así a la banca, y saldos a la vista (Ahorros y Corriente) concentrados solamente en cierto número de clientes, con especial énfasis en el sector público, segmento que ha tenido una caída fuerte en este último par de años, el cual proyecta una tendencia de decrecimiento hasta su desaparición, por política gubernamental ya implementada.

La atención uno a uno, llamada “servicio de calidad”, pensando en otorgar beneficios con tasas altas, hace que la Banca Especializada sea costosa; donde además el oficial no logra que el cliente se mantenga satisfecho al cien por ciento. El hecho que no exista un sistema de fidelización del cliente, da como consecuencia, que siempre se esté expuesto a pérdidas considerables mes a mes, por esta razón se debe mejorar las condiciones actuales.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Para todas las Instituciones financieras es de suma importancia la captación de recursos, con las mejores condiciones, ya sea tasa, moneda y plazo al que será devuelto, ya que de ello dependerá el volumen de crédito, que dicha entidad podrán otorgar y la porción que se destinará al uno u otro segmento económico.

El departamento de Banca Especializada, se dedica a captar recursos, para esta Institución Financiera. Con presupuestos establecidos; para el cierre del año 2013 se ha estimado llegar a 265 millones de total pasivos a nivel nacional, y contando con 6 oficiales, 4 en Quito y 2 en Guayaquil; además del presupuesto se pide proporcionar un “Plus” adicional (el 10% más sobre lo presupuestado).

Esta banca no cuenta con un sistema de gestión de calidad para captación de pasivos, por lo que su generación se maneja según el cumplimiento presupuestado. Cabe indicar que el “Plus” no sólo debería significar el cumplir un monto de más del 10% en cifras monetarias, éste deberá estar atado a mejorar la cartera de clientes, bajar la concentración, aumentar los plazos otorgados en inversiones, incrementar la venta cruzada.

Por lo expuesto anteriormente, es necesario desarrollar un modelo de gestión de calidad para la captación de pasivos en Banca Especializada.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

1.1.1. MARCO TEÓRICO

Existen muchas teorías de calidad que han dado los grandes pensadores y científicos, el ajustarse a especificaciones (Crosby, 1979), El grado de Uniformidad (Demmig, 1982), Satisfacción del cliente (Jurán, 1993), por ello

considero que la calidad es un conjunto de características del producto o servicio que satisfacen las necesidades del cliente.

El diseño de métodos más rápidos y productivos se ha convertido en una disciplina de calidad para muchas empresas, donde se introducen conceptos de costes de la calidad, control total de la calidad, y la importancia del cliente.

Los sistemas de gestión de calidad, ayudan a conseguir resultados adecuados en un menor tiempo y optimizando recursos. Con la ayuda de herramientas o métodos como:

Kaizen.- Mejora continua que involucra a todos, mejora sin fin cero defectos (Heizer, Render, 2007), es un sistema sistemático y continuo, cuyo objetivo principal es mejorar, para dar a los clientes internos y externos el mayor valor agregado; es decir un sistema de calidad de costos, tiempos, y variedad, para con ello tener mayor satisfacción del cliente. Kaizen se basa en sistema Just-in-time "JIT", Gestión de Calidad Total "TQM", Círculos de Control, Sistema de sugerencias, Despliegue de política, Sistema de Costos, para con esto reducir las fallas, menos inventarios, mayor productividad con respuestas ágiles y menos costos.

JIT.- justo a tiempo muy usado en empresas de producción por mantener cero inventarios, pero este también se aplica a empresas de servicios por su agilidad para proporcionar a los clientes respuestas rápidas, ya que su significado también es en el momento "cierto" u "oportuno" dentro de la administración es el estado ideal. Para que esto exista, debe haber una comunicación eficaz durante el proceso, en especial al inicio y al final.

5S.- Para que un sistema sea factible, es importante tener una disciplina o metodología **5S**, para la implementación y desarrollo de un planeamiento de clasificación, orden y limpieza (Rojas, 2013) permitiendo mayor productividad, actitudes adecuadas para mejorar la eficacia de los trabajadores y de la empresa.

También es importante realizar un análisis de la situación actual de la empresa o del proceso, usando la estadística descriptiva, de igual manera podemos tener modelos y predicciones relacionadas con las variables, gracias a la inferencia estadística.

Diagrama Causa-Efecto, o Diagrama Espina de Pescado.- (Ishikawa,1943), se usa para representar gráficamente los factores que afectan al problema de calidad. Se trata de averiguar a través de un efecto las causas que se producen para tomar acciones correctivas. Cada espina representa una posible fuente de error.

Diagrama de Pareto o análisis A_B_C.- Consiste en la clasificación de los elementos o factores que intervienen en un proceso por su orden de importancia para poder tratar cada uno de ellos de forma distinta según su peso específico.

Control.- Se utiliza en la organización para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. Si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado (Fayol, 1916); medir los actuales resultados en relación con los planes (Buchele, 1978); cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con planes (Scanlan, 1985). Pero el control no es solamente comparar la gestión ante lo proyectado, el control también destaca los aciertos, estandariza, y asegura una mejora continua.

Gráficos de Control.- Fueron creados para representar de forma ordenada y cronológica la información recogida sobre resultado de las operaciones a lo largo de un periodo. En nuestro caso se ha recopilado la información tomada en el seguimiento mensual de oficiales de Banca Especializada a nivel nacional, desde el 2011, adicionalmente archivos de reportes producto por cliente en periodo desde el año 2010 hasta diciembre del 2012 de forma diaria.

El Benchmarking.- Involucra a dos o más organizaciones que deciden compartir información referente a los procesos fundamentales necesarios para diseñar, fabricar y distribuir su producto. Como resultado de esta colaboración, se ayuda a establecer dónde es necesario asignar recursos para la mejora.

1.3.2. MARCO LEGAL

De acuerdo con la **Constitución de la República del Ecuador** en su sección novena Personas usuarias y consumidoras, en el Art. 53 establece que “Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación”. Así mismo, en el Art. 54 indica que “Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore.”

En la **Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad** en su Título III Art. 3 establece que: “Declárase política de Estado la demostración y promoción de la calidad, en los ámbitos público y privado, como un factor fundamental y prioritario de la productividad, competitividad y desarrollo nacional.” De igual forma, en su Art. 50 establece que: “El Estado ecuatoriano propiciará el desarrollo y la promoción de la calidad, de la productividad y el mejoramiento continuo en todas las organizaciones públicas y privadas, creando una conciencia y cultura de los principios y valores de la calidad a través de la educación y la capacitación.”

En la **LEY DE CREACION DE LA RED DE SEGURIDAD FINANCIERA**, en su artículo 13 habla de LA CORPORACION DEL SEGURO DE DEPOSITOS (COSEDE) “entidad de derecho público, con autonomía administrativa y operativa, cuyo domicilio principal será la ciudad de Quito; con el objeto de administrar el sistema de seguro de depósitos de las instituciones del sistema financiero privado establecidas en el país, que se rigen por la Ley General de

Instituciones del Sistema Financiero y que se hallan sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros”, entidad que se crea para proteger los depósitos en las instituciones Bancarias “Estarán protegidos los depósitos a la vista o a plazo fijo efectuados por personas naturales o jurídicas en las instituciones financieras privadas, bajo la forma de cuentas corrientes, de ahorros, depósitos a plazo fijo u otras modalidades legalmente aceptadas, de acuerdo con esta ley y con las normas de carácter general que serán expedidas por la Junta Bancaria.” Y no estarán protegidos “Los depósitos efectuados por personas vinculadas directa o indirectamente a la institución financiera, según lo establecido en el artículo 74 de esta ley y en las normas de carácter general que establezca la Junta Bancaria; Los depósitos en oficinas off-shore; y, El papel comercial y las obligaciones emitidas por las instituciones Financieras.

Otro artículo importante que se debe conocer es el 39 del REGLAMENTO A LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO mismo que habla del sigilo “La violación a las disposiciones contenidas en la Ley respecto del sigilo y reservabancaria será reprimida con uno a cinco años de prisión correccional, pidiéndose reclamar a los tribunales de justicia las indemnizaciones que correspondan por los daños que causaren estas Violaciones.”

1.4. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Esta Institución del sistema financiero privado ecuatoriano, constituido como sociedad anónima, se rige por las Leyes ecuatorianas, dedicada a prestar servicios bancarios y demás, satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

Es de nacionalidad ecuatoriana con su matriz principal en Quito, así como sucursales, agencias, y cajeros automáticos alrededor del país. Pertenece a un Grupo Económico Financiero en Latinoamérica con presencia en 6 países (Estados Unidos, Venezuela, Curazao, Guatemala, Perú y Ecuador).

Esta empresa tiene según estatutos una duración de noventa y nueve años, pero este plazo podrá prorrogarse o disolverse la sociedad; y liquidarse antes del cumplimiento del plazo, decisión tomada por la Junta General, de

conformidad con lo dispuesto en el artículo décimo quinto del estatuto Social del Banco o por las demás causas legales.

Al estar entre los seis principales bancos del Ecuador, su participación económica es muy significativa para el desarrollo económico, ya que es generador de empleo, y un socio estratégico para inversiones nuevas de los sectores productivos como el ganadero, comercial, industrial, manufacturero, servicios, petrolero, etc., además de ser un contribuyente importante de impuestos.

1.5. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

Misión: Somos un Grupo Financiero que gestiona recursos y servicios con alto grado de calidad, y tecnología de punta, a fin de obtener la satisfacción de nuestros clientes. Aportando al desarrollo nacional y creando valor agregado para nuestro capital humano y accionistas.

Visión: Para el año 2016, seremos el mejor y más rentable Grupo financiero del Ecuador, brindando servicio de calidad con el más alto estándar de eficiencia y productividad a nuestros clientes; ya que incrementaremos las captaciones sostenidas y diversificadas; gestionaremos la cartera de crédito con prudencia; contaremos con el mejor talento humano, y continuaremos apoyando en el desarrollo social y económico del país.

Valores: *Transparencia:* Es la honestidad, que inspira credibilidad en la acciones e interrelaciones con el público, autoridades, accionistas y colaboradores. *Profesionalismo:* Es el conocimiento y capacidad para desempeñar y entregar la oferta de valor implícita en nuestros productos y servicios. *Responsabilidad:* Es el compromiso y dedicación para cumplir con nuestros deberes como ciudadanos y colaboradores. *Integridad:* Es la rectitud y coherencia que deben guardar nuestros actos frente a los principios de ética y moral. *Confidencialidad:* Es el manejo prudente y reservado de la información no pública de nuestros clientes, recibida por el grupo de los resultados de nuestras operaciones.

Organigrama: Este banco cuenta con 40 años en el mercado, por lo que ya maneja un organigrama definido, se puede decir que es una estructura muy plana; ya que es muy fácil llegar directamente a las cabezas de la Institución. El segmento de banca especializada, cuenta con un Gerente nacional, quien mantiene a cargo 6 oficiales senior, y cada oficial un asesor. Físicamente están ubicados en la ciudad de Quito y Guayaquil; y cada una de estas plazas cuenta con un jefe operativo que hace funciones de cajero principal.

CAPÍTULO 2

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Los Bancos obtienen ingresos porque invierten lo captado a precios mayores de lo que paga, por ello, el comportamiento de las tasas en una Institución Financiera juega un papel importantísimo, ya que para su cálculo influyen muchas variables como la evolución de la economía de un país, inflación, intensidad competitiva o políticas gubernamentales.

La muestra tomada en la población del segmento de Banca Especializada de una Institución Financiera en Ecuador, donde se analizarán, las variables que ayudan a la toma de decisiones, para mejorar la calidad brindada a clientes, y disminuir el costo financiero, importante al momento de la negociación con el cliente más aún cuando se realizan renovaciones de inversiones

La información adquirida, se basa en una lista de todos los certificados de depósitos emitidos diariamente desde enero 2010 hasta junio 2013, más el total de clientes, las tasas tableros vigentes, los plazos a los que se colocan; montos totales de depósitos a la vista (Cuentas Ahorros y Corriente) todos los productos y servicios con los que cuenta un cliente al cierre del mes de junio del 2013.

La base de clientes, se encuentra segmentada por actividad económica; cabe indicar que esta información es confidencial y de propiedad de la Institución Financiera, proporcionada únicamente para este trabajo.

2.1.1. ANALISIS DEL PASIVO PARA EL BANCO

Entendiendo la estructura de pasivo en esta Institución Financiera, se evidencia la siguiente participación por áreas comerciales, donde Banca Especializada maneja el 12% de las captaciones con una cartera de 1200 clientes activos.

**DISTRIBUCION DE PASIVOS
INSTITUCION FINANCIERA**

Descripcion	part	Saldo	Pres.	Cump.
Captaciones		1,743,726	1,818,686	95.88%
Canal Com.	55.49%	967,584	1,038,364	93.18%
Canal Cor.	15.13%	263,906	299,465	88.13%
Canal Emp.	3.42%	59,553	64,113	92.89%
Canal Esp.	12.37%	215,628	213,962	100.78%
Institucional	2.71%	47,200	38,010	124.18%
Instituciones Financieras	2.81%	49,053	55,900	87.75%
Privada	2.17%	37,847	41,673	90.82%
Privado Juridico Inversionista	4.68%	81,529	78,379	104.02%
Canal Tes.	13.59%	237,056	202,782	116.90%

Tabla No 1
Autor: Elaboración propia

Otra información importante, que se deberá establecer en el Banco, es la concentración en captaciones, es por ello de la necesidad de definir una buena segmentación de clientes y diversificación del portafolio.

Esto es a causa de que la Institución Financiera, en estudio el año 2005 contó con el 54% de concentración, siendo el pico más alto, y a partir de dicha fecha ha tendido a la baja, manteniéndose de forma similar desde el año 2011 hasta la fecha, con un margen entre el 20% al 33%, considerando siempre una subida a fin de mes.



**DISTRIBUCION EN LA CONCENTRACION
DE PASIVOS POR CLIENTES**

clientes	Monetarios	Ahorros	Plazo
25 Clientes	53.90%	5.40%	40.60%
50 Clientes	59.00%	5.10%	35.90%
100 Clientes	61.00%	6.90%	32.10%

Tabla No 2

Autor: Elaboración propia

2.1.2. SEGMENTACION DE CLIENTES

Cada Banca tiene su propio comportamiento, dependiendo del giro del negocio, es por ello que en Banca Especializada, sólo se maneja captaciones de pasivos, manteniendo gran concentración en su cartera de clientes.

En la actualidad los 25 clientes representan el 50.63%; 50 clientes 63.22% y 100 clientes el 76.16% del total de su portafolio; con matemática simple se diría que 1100 clientes representarían solamente el 23.84%, creando mes a mes incertidumbre, al momento de solicitar renovaciones en CDP (Certificados de depósitos a plazo fijo); además el fin de mes, las cuentas corrientes se ven mermadas por pago a empleados y proveedores en segmentos como el IFI, INS, PJI descritos más adelante.

El portafolio de la banca está compuesto por 4 grupos de clientes, mismos que tienen características especiales, se considera principalmente su naturaleza económica, si pertenecen a grupos familiares, por su naturaleza misma.

IFIS (Instituciones financieras) conformada por 84 clientes dentro de los cuales se encuentran bancos de segundo piso, cooperativas reguladas, y aseguradoras.

INS (Institucionales) actualmente se maneja 30 instituciones que pertenecen al sector público, este segmento de clientes ha tenido un decrecimiento sustancial a lo largo de estos 3 años, debido que el Estado obliga a que sus fondos sean

manejados por bancos del Estado únicamente, en consecuencia deberán retirar la totalidad de los depósitos que se encuentran repartidas en entidades privadas, y estas sólo manejarán cuentas rotativas de pagos, que no dejan una rentabilidad, pero sí se convierten en un costo, porque usan recursos de la Institución, es necesario señalar que existen entidades de economía mixta, que aún pueden manejar sus recursos en entidades financieras privadas.

PJI (Jurídicos inversionistas) entidades privadas que invierten su flujo excedente de efectivo, principalmente se encuentran instituciones sin fines de lucro, como colegios, religiosos, fundaciones, ONG, etc., su número no llega a ser más de 334 clientes.

PRI (Naturales Inversionistas, clientes VIP), cada Banco en el Ecuador tiene su estrategia, una de estas es segmentar a los clientes top del banco, aquellos que mantienen más recursos, antigüedad, posición en una compañía y tipo de compañía, relacionados, etc., perfil que ya se han establecido, con anterioridad.

2.1.3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Esta Institución proporciona de forma mensual un análisis de la competencia, tomando en consideración a los 7 principales bancos del país, en especial, analizando su producto más fuerte en captaciones, los CDP (certificados de depósitos a plazo).

Adjunto se encontrará un gráfico con respecto a la participación de mercado, de 2 bancos que manejan portafolios similares, donde se puede observar su estrategia de captación, adicionalmente, en anexos, se puede ver la generación a detalle de las 7 principales Instituciones Financieras del país.

Se denotar en el cuadro subsiguiente, que este Banco está concentrando su mayor monto a menor tiempo, lo que hace, que su portafolio sea muy volátil; mientras que la competencia las diversifica en los diferentes plazos, de otra forma probablemente más saludable, pero no necesariamente rentable.

**DISTRIBUCIONES DEL PORTAFOLIO
DE CAPTACIONES**

INSTITUCION	31-60	61-90	91-120	121-181	181-360	301 A +	MILES U\$D
B MEDIANO 1	38.91%	9.09%	13.69%	8.89%	21.99%	7.43%	188,508
B MEDIANO 2	32.38%	15.25%	12.56%	15.22%	17.45%	7.13%	183,906
BANCO	53.37%	9.99%	13.52%	8.31%	11.13%	3.68%	178,807

Tabla No 3
Autor: Elaboración propia

**ESTRATEGIA DE COLOCACION
DE PASIVOS BANCO VS COMPETENCIA**

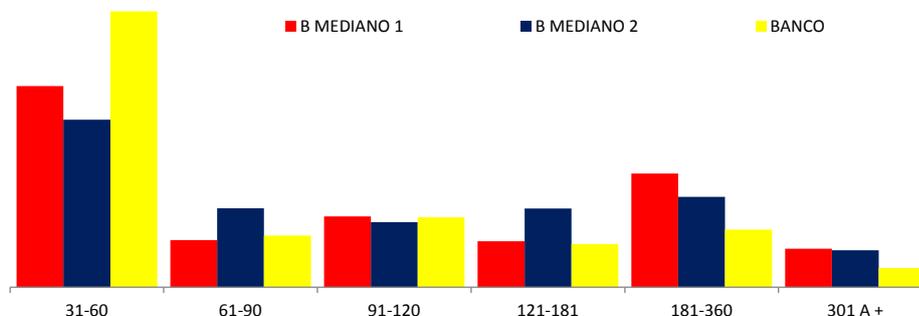


Gráfico No 2
Autor: Institución financiera Analizada.

2.1.4. ANALISIS DEL PRODUCTO

La Banca Especializada como las otras bancas tiene la obligación de ofrecer la gama de productos y servicios bancarios, pero no cabe duda que su producto estrella, son los CDP (certificados de depósito a plazo fijo), los cuales tienen mayor peso en el presupuesto; por ende, la gestión de los oficiales se enfoca en conseguir en el mercado estas inversiones. Mientras mayor monto mejor cumplimiento, por así decirlo. Diremos entonces, que no existe el enfoque hacia el cliente, que en un buen servicio de calidad es prioritario.

El cierre del año 2012, fue muy interesante, se obtuvo 126 millones de dólares en 387 CDP (certificados de depósitos a plazo fijo), 56 millones de dólares, con 881 cuentas corrientes, y 5 millones en 345 cuentas de ahorros. A esto se

deben sumar los 60 créditos otorgados por un total de 4 millones, más otros 707 productos colocados, entre tarjetas de crédito, cash management, adquerencias (afiliación de establecimientos para el uso de tarjetas de crédito, que se encuentran dentro de un convenio entre bancos), fianzas, garantías, forex, y demás servicios.

Como se indicó anteriormente en el detalle numérico de productos, tenemos un total de 2357 productos colocados a 1200 clientes activos, obteniendo un índice de venta cruzada de 1.95, lo que quiere decir que cada cliente cuenta con 2 productos en promedio; por lo que se espera con el modelo de gestión, y con un control adecuado, un incremento de 3 productos por cliente en promedio.

2.1.4.1. CDP (Certificados de depósitos a plazo).-

En la captación de pasivos, los certificados de depósito a plazo fijo, representan el mayor porcentaje del portafolio, es importante realizar diferencias con respecto a la segmentación de clientes; y oficiales; con lo cual se deberá tener una visión más clara que ayude a establecer índices de control y medición. Con la información proporcionada del cierre del año 2010, 2011, 2012 hasta junio del 2013, se puede observar crecimientos interesantes, para cada canal, en especial para el año 2012 como está demostrado en el siguiente cuadro. Al momento se denota un posible problema de captación, que se tendrá que corregir, debido a que la meta propuesta requiere un crecimiento del 30% hasta diciembre del año 2013, y al momento la Banca especializada ha decrecido el 12%, tomando en cuenta solamente el volumen monetario; lo que significa que deberán plantearse estrategias para el segundo semestre del año 2013.

**CRECIMIENTO CDP
SEMESTRAL POR CANAL %**

FECHA	IFI	INS	PJI	PRI	TOTAL BE
jun-11	71%	-46%	-7%	33%	8%
dic-11	-41%	37%	9%	16%	-8%
jun-12	-22%	33%	18%	-3%	7%
dic-12	28%	6%	6%	55%	18%
jun-13	1%	12%	-43%	6%	-12%

**VOLUMEN CDP POR CANAL
U\$D**

FECHA	IFI	INS	PJI	PRI	TOTAL BE	CREC %
dic-09	19,323	32,082	18,485	6,100	75,989	
dic-10	28,091	27,036	36,938	10,835	102,901	35.41%
dic-11	28,104	20,027	37,543	16,756	102,430	-0.46%
dic-12	28,056	28,183	46,837	25,257	128,332	25.29%

Tabla No 4

Autor: Elaboración propia

Para un análisis más profundo, se tomará una muestra de 3821 CDP emitidos desde diciembre del año 2010 hasta el 30 de junio del 2013 en las oficinas de Banca Especializada en Quito y Guayaquil.

En este producto se puede observar su alto grado de concentración, ya que los 25 clientes más grandes, cuentan con el 64% del portafolio total, lo más notable es que sólo uno de ellos tiene el 21% con un saldo de 31 millones colocados; demostrando su alto grado de incertidumbre al momento de una renovación, ya que éste es un cliente del segmento INS.

El estudio arroja que, solamente invierten 320 clientes del total de la Banca Especializada, en consecuencia tan sólo el 26% invierten con esta Institución financiera. Otro dato interesante en su análisis, se logra agrupado a clientes por canal y por oficial.

- Por **canal**, el IFI invierte a un promedio de 494,000 dólares, el INS con promedio de 4'600,000 dólares, estos dos grupos procesan 2c/c (certificado por cliente), mientras que el PJI con promedios de 440,000

dólares, junto con el PRI con promedios de 118,000 dólares, procesan 1c/c (certificado por cliente).

- Por **oficial**, dos de los seis oficiales tienen inversiones con promedios de 11´000,000 de dólares, otros dos con promedio de 18´000,000 y los más grandes mantienen promedio de 30´000,000 dólares, también la gerencia cuenta con una porción del portafolio, dentro de su manejo, en especial los clientes más volátiles, como estrategia para no dañar la gestión misma del oficial.

Las captaciones dependen sobremanera de la tasa de interés, ya que ellas dictaminan el “valor del dinero” en el mercado, cuando hay más efectivo la tasa baja, cuando hay menos la tasa sube, y no hay duda que ésta varía según la inflación y especulación en el mercado. Con este dato la institución financiera decide sus estrategias al momento de captar pasivos.

El Banco Central del Ecuador en base a estudios de mercado, inflación, riesgo, etc., fijatasas pasivas y activas; para las captaciones se debe regir con tasas pasivas, se evidencia que desde octubre del año 2011 permanece en una tasa del 4.53% en promedio; la Banca Especializada para el año 2011 se mantuvo por debajo, con una tasa pasiva del 4.49% en promedio ponderado; ya en el 2012 sube al 4.97%, pero actualmente, al cierre de junio del 2013 ya ha llegado al 5.48%, casi un punto más alto; esto se debe, exclusivamente a exigencias del mercado, situación muy preocupante, ya que estas inversiones no sobrepasa los 134 días en plazo en sus captaciones.

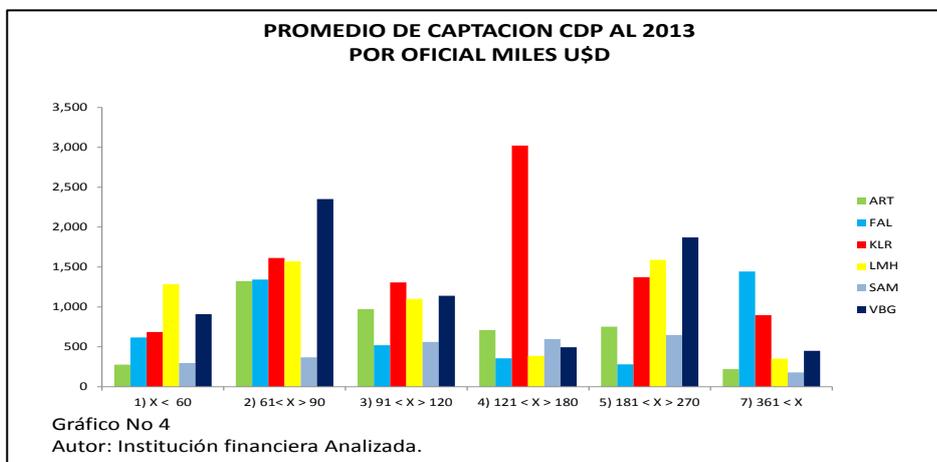
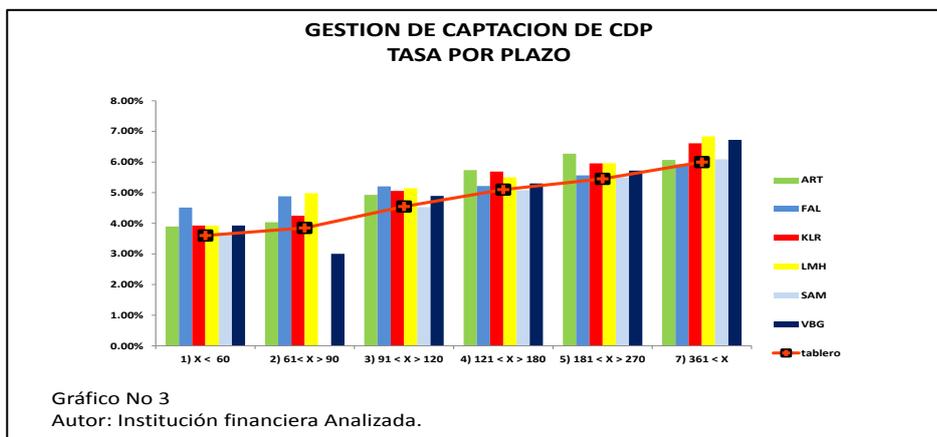
El promedio de tasas y días ponderados que arrojó el estudio, en los diferentes canales desde enero del 2011 hasta finales de abril del 2013, proporciona alertas que deberán tomarse en cuenta para establecer mecanismos de mejora y rentabilidad.

- El canal IFI en un período de un año calendario ha decrecido su tasa de del 5.63% al 4.83% por consecuencia de la disminución en plazo, invirtiendo a razón de 30´000,000 de dólares.

*Diseño de un Sistema de Gestión Para la captación de pasivos
En una institución financiera en Ecuador
Gestión de la calidad y productividad*

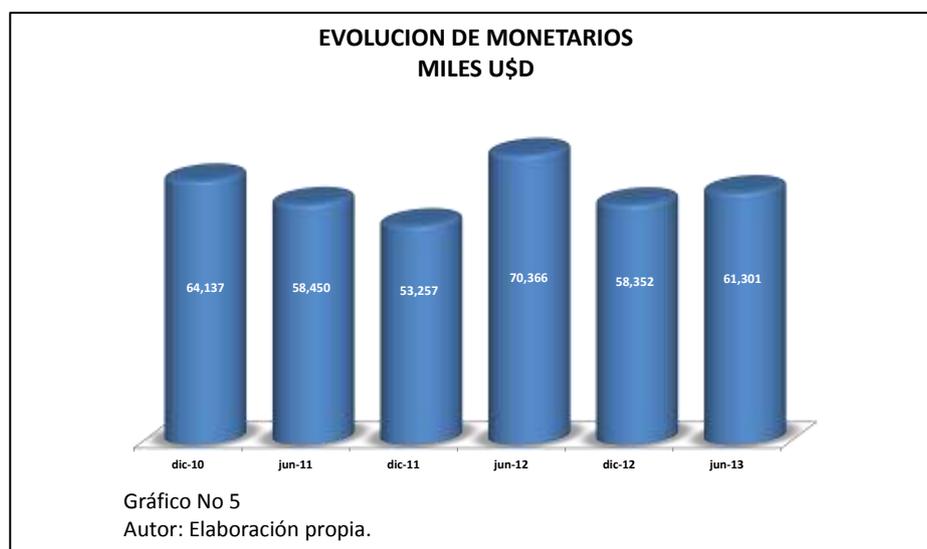
- El canal INS también decrece su tasa, por estrategia institucional, de 3.06% a 2.47%, de la misma manera que el anterior segmento su plazo decrece considerablemente, invirtiendo valores promedios de 50´000,000 de dólares.
- El canal PJI en el transcurso del año ha aumentado su tasa de 5.26% a 5.64%, de igual forma su plazo de 105 días a 137 días, invirtiendo a razón de 66´000,000 de dólares.
- El canal PRI en el transcurso del año ha aumentado su tasa de 6.17% a 6.22%, de igual forma su plazo de 218 días a 239 días, invirtiendo a razón de 11´000,000 de dólares.

En los siguientes gráficos se podrá observar, la gestión de cada oficial por cada variable. En el cual se establece similitud en tasa y plazos entre ellos, pero en monto existe muchas diferencias, dado básicamente por su cartera de clientes



2.1.4.2. MONETARIOS.-

La captación de monetarios, comprendidos en todos los tipos de cuenta corriente, ya sean aquellas que ganan intereses como las que no ganan, son analizadas según su comportamiento. Con sorpresa notamos que en el año 2011, este producto, tuvo una caída semestral del 8.8% aproximadamente, en el primer semestre del año 2012, crece un 32.13%, cumpliendo las expectativas esperadas, sin embargo, el segundo semestre decrece el 17.07%, al cierre del junio del 2013, ésta banca cuenta con un crecimiento del 5% con respecto al presupuesto planteado, valor que debería ser una alerta, para ya establecer una estrategia en el segundo semestre del año, y conseguir crecimiento sostenido para este producto.



También se puede establecer diferencias en el comportamiento del producto monetario en la segmentación de clientes, donde IFI (inst. financieras) es el que más decrece en el año con el 35% pero creciendo en el semestre el 7%, no así las INS (Inst. del estado) que hasta junio del 2013 llevaba el 58% en decrecimiento; con respecto a los PRI (personas naturales) y PJI (Jurídicos Inversionistas) se observa que han mantenido crecimientos moderados entre el 7% y 10% respectivamente.

EVOLUCION DE MONETARIOS				
MILES U\$D				
FECHA	IFI	INS	PJI	PRI
dic-10	27,965	4,115	21,888	10,170
jun-11	19,058	5,301	27,642	6,450
dic-11	13,204	3,737	26,897	9,419
jun-12	15,757	1,495	42,259	10,855
dic-12	19,894	2,469	24,878	11,111
jun-13	21,318	1,028	26,712	12,244
% CRE. ULT AÑO	-35.29%	31.24%	36.79%	-12.80%
% CRE. PRI. SEME	7.15%	-58.38%	7.37%	10.20%

Tabla No 5
Autor: Elaboración propia

2.1.4.3. AHORROS.-

Las cuentas de este tipo, por su característica básica es más usada por personas naturales, sin embargo, esto no quiere decir que personas jurídicas no puedan acceder a ellas. Las observaciones en la muestra tomada desde el año 2010, hasta diciembre del 2012, indican un incremento positivo del 37%; para el cierre del primer semestre del año 2012, se tiene un incremento del 17%. Dentro de la segmentación interna que maneja Banca Especializada, mantienen cuentas de ahorros los siguientes segmentos según cuadro adjunto.

EVOLUCION DE AHORROS			
MILES U\$D			
FECHA	IFI	PJI	PRI
dic-10	2,061	564	1,446
jun-11	1,347	1,406	2,017
dic-11	1,920	838	3,973
jun-12	2,025	901	2,420
dic-12	2,275	837	2,501
jun-13	1,866	1,545	3,198
% CRE. PRI. SEME	-18.02%	84.47%	27.88%
% CRE. ULT AÑO	-7.88%	71.34%	32.18%

Tabla No 6
Autor: Elaboración propia

2.1.4.4. CREDITOS-

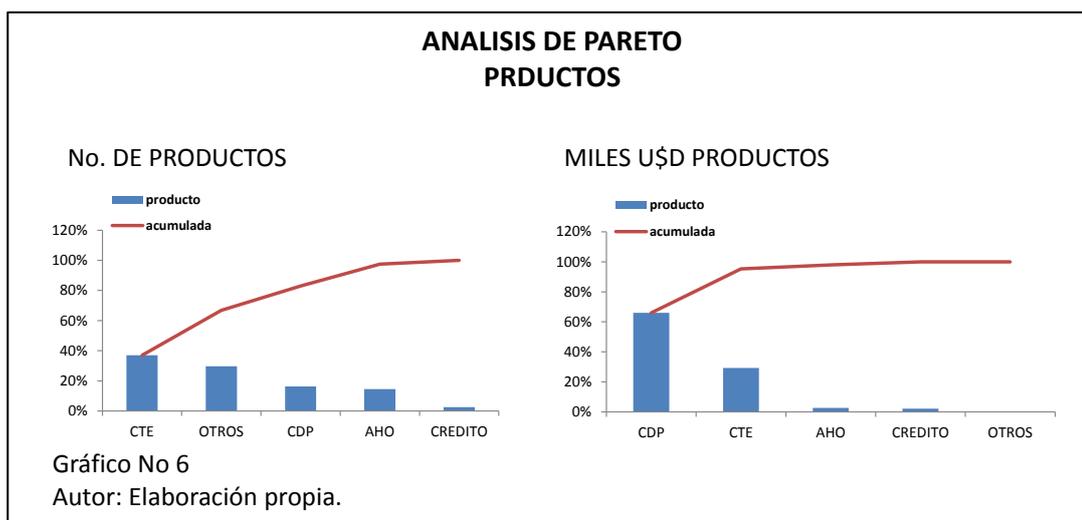
Con respecto a los créditos colocados, Banca Especializada, tiene un excelente crecimiento, con respecto a lo presupuestado, considerando que no es un producto que se exige hasta el momento, cabe indicar que se debería colocar en mayor proporción, para que al final de año aumente la rentabilidad.

En la práctica no se da, debido a que mantiene pasivos por 209 millones y activos por 5 millones, es por esta razón que la Banca Especializada siempre arrojará pérdida.

2.1.4.5. OTROS PRODUCTOS.-,

Dentro de los cuales se encuentran las comisiones en: adquerencias (afiliación de establecimietnos) de establecimientos en tarjetas de crédito, cash management, forex, cartas de importación, exportación, swift locales y al exterior, certificados emitidos, etc: los cuales se han mantenido en constante crecimiento, ya para junio el total de la Banca Especializada cuenta con crecimientos del semestral del 24%, es importante destacar que comparado con el cierre del año 2012 ya ha crecido el 29%.

La colocación de productos también se puede notar según la distribución de Pareto para lo cual se presenta en las siguientes gráficas:



La primera parte del gráfico, significa que el 80% de nuestros clientes mantienen cuentas corrientes, pero esto no significa que ahí es donde se

concentra el volumen más alto de dinero; en el segundo gráfico se demuestra que los CDP son los valores más altos, por lo que se demuestra una fuerte concentración, además se puede identificar que no existe la adecuada venta de productos hacia los clientes del portafolio.

Mientras más productos use el cliente más vinculado se encuentra con la institución.

2.1.5. ANALISIS DEL RECURSO HUMANO

Esta Institución mantiene al momento una estructura piramidal, pero muy flexible, ya que al ser una empresa de servicio con experiencia en el mercado financiero, siempre ha visto la obligación de satisfacer las necesidades de los clientes, y se enfoca en la planificación estratégica anual.

Sin embargo se destaca la estructura organizacional de las diversas bancas, como Banca Especializada, ya que se maneja de forma muy plana, los oficiales trabajan en paralelo con los asistentes y jefes operativos. La Gerencia está encargada de manejar este departamento a nivel nacional, cabe recalcar que físicamente se encuentran en las ciudades principales Quito y Guayaquil, pero se manejan clientes a nivel nacional. Anexo No.3

El equipo de Banca especializada, tiene las características necesarias, para ejecutar sus actividades, el Gerente nacional que está a cargo de la dirección, planificación, organización, quien deberá mantener la interacción con su personal, 6 ejecutivos, quienes deben captar y colocar los productos y servicios, 3 asesores que son soporte para la gestión comercial de la banca y 2 jefes operativos, que realizan los procesos. Todos son gente con experiencia, en su gran mayoría con más de 5 años trabajando para Instituciones financieras. Cada oficial cuenta en su cartera clientes IFI, INS, PRI, PJI; distribuidos de la siguiente manera en total captaciones:

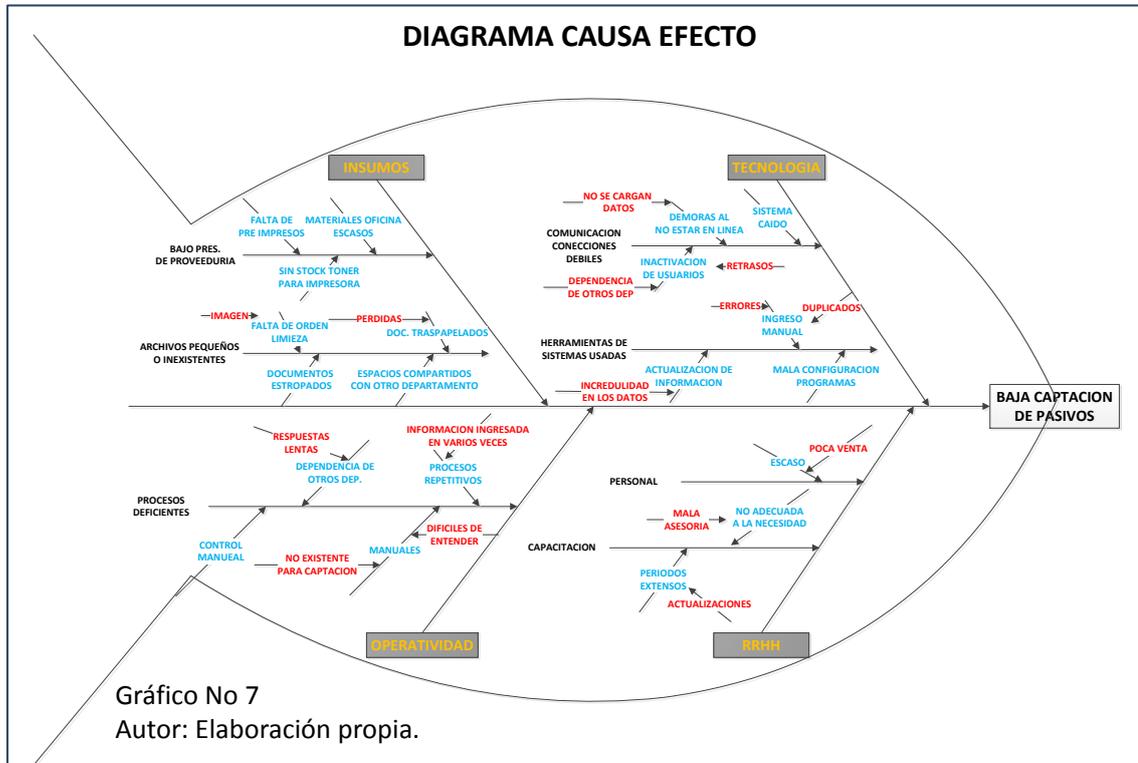
**DISTRIBUCION PORTAFOLIO
POR OFICIAL**

OFICIAL	AHO	CDP	CTE	MILES U\$D	CLIENTES
ART	563	13,201	5,731	19,495	150
FAL	610	9,044	7,660	17,314	137
KLR	1,183	22,359	13,143	36,686	148
LMH	435	17,779	4,392	22,606	205
SAM	1,577	18,923	13,134	33,634	278
SGV	88	32,702	1,235	34,025	84
VBG	2,152	27,412	16,006	45,570	198
TOTAL	6,608	141,420	61,301	209,329	1,200

Tabla No 7
Autor: Elaboración propia

2.2. DIAGRAMA CAUSA EFECTO

Es importante mirar casa a dentro, saber dónde se generan los problemas, las causas y cómo afecta al proceso. Para lograr identificarlas usamos una de las herramientas descritas en el marco teórico, “Diagrama Espina de Pescado”.



Para lograr un servicio de calidad, deben existir condiciones de calidad, procesos adecuados, instalaciones, personal capacitado, productos, etc.

2.2.1. INSUMOS.-

Es indispensable para un servicio de calidad que existan insumos adecuados, y que por falta de éstos, la generación no se detenga. Se ha identificado que esta Banca no tiene publicidad (POP) específica, maneja un bajo nivel de inventario en papelería, como formularios preimpresos; existe poco espacio para archivos, por la misma infraestructura de Banca Especializada; mucho espacio para oficinas de los gestores o balcón de servicios, diseño moderno, minimalista, pero no muy funcional en la práctica. Poca iluminación en oficina de Guayaquil, presupuesto para compra de artículos de oficina bajo, por lo cual se queda corto el requerimiento de algunos meses, no se dispone de caja chica para gastos extras.

2.2.2. TECNOLOGIA.-

Nuevas tecnologías implantadas a mediados del año 2012, como el cambio en la plataforma del cash management, el mismo que hasta el momento no se encuentra al 100%, lo que causa malestar a los clientes y retrasos constantes, ya que se pierde tiempo solucionando estos problemas. Conectividad con la red matriz lenta, con frecuencia en caídas de sistema o interrupciones al cargar; equipo de computación con más de 4 años de uso, por lo que se debería aumentar capacidad de memoria y mejorar procesadores.

2.2.3. OPERATIVIDAD.-

Al depender de los departamentos centrales de la misma Institución, los procesos operativos son más lentos, por ejemplo, autorizaciones en tasas, que otorga una sola persona en la ciudad de Quito, eliminaciones o excepción de costos en el sistema, cuando vendemos un producto ya definido para esta banca, lo que debería ser automático; y por último no existe un proceso de gestión de pasivos, esta banca carece de manuales propios, cabe recalcar que se maneja con los manuales generales que existe en la Institución, sin embargo

no siempre los aplica, por ello el que todos los productos tengan una excepción por parte de las cabezas para su generación y posterior entrega al cliente.

2.2.4. RECURSO HUMANO.-

El número de 1200 clientes activos, se puede considerar alto, tomando en cuenta que solamente existen 6 oficiales, de los cuales, se estima que cada uno debe tener un máximo de 150 clientes; a esto se debe sumar la baja capacitación en temas de actualidad, conocimientos financieros, marketing, administración, y motivación, básicos para el trato personalizado al cliente.

Se recalca que BancaEspecializada, maneja un segmento determinado de clientes, por tal razón los productos deberán ser parametrizados para los mismos. Al momento existen ciertos casos, a los cuales se incrementa la tasa, como el segmento **PRI** o el **PJI**, y también se paga intereses en cuentas a estos clientes, pero es importante hacer un análisis más concreto para ellos, buscando así el mejor beneficio con mayor eficiencia; ya que se espera que este grupo despunte frente a los otros dos.

2.3. MEDICION ACTUAL

Al aplicar medidas de control interno y de protección debe garantizarse la confiabilidad e invulnerabilidad de la institución. Los resultados de la gestión realizada por los oficiales, es comparada con el presupuesto o meta propuesta por la institución, y no por el número de productos. La medición al momento es manual, por lo que existen errores, demoras en tiempos de entrega, y no hay un procedimiento definido. Se consolida según su proyección de forma mensual, la misma que no es validada de ninguna manera hasta el momento, excepto por el seguimiento continuo de cada oficial; los resultados se contabilizan en el sistema y se comparan contra el presupuesto ya establecido desde el inicio del mes.

Las instituciones financieras, tienen la gran ventaja de contar con una plataforma tecnológica, que contabiliza de manera inmediata todos los ingresos y salidas de dinero, en consecuencia los resultados pueden ser monitoreados de forma diaria, si existiese esa cultura; dicha información se presenta en un

reporte llamado "MIS", donde se observan datos consolidados a nivel nacional y específicos por cada gestor, ya sean gerentes, oficiales, subsegmentos económicos o bancas, que mantienen un portafolio de clientes. Todos los datos monetarios son comparados con el mes anterior y el cierre del año anterior.

Un punto también destacado en este reporte es el seguimiento de cartera, ya sea la vigente como aquella que se encuentra en dificultad (por vencer o vencida) la cual deberá ser recuperada por el gestor comercial y su equipo. Lo destacable de este reporte diario, es que proporciona alertas en cuanto al cumplimiento, cuando lo gestionado es igual o mayor al presupuesto, se pinta de verde, cuando los valores se encuentre entre el 75% a 99% están en amarillo y menor a esto serán rojos; de la gestión comercial realizada dependerá el pago de la remuneración variable que perciben los gestores y los operativos de la banca, dicho resultado tendrá que sobrepasar el mínimo solicitado que es un 75% de cumplimiento.

La medición actual es buena, si se pone en práctica un seguimiento continuo y se tiene el expertis necesario para leer y entender la información presentada, como ya se indicó hay ciertos rubros que son manuales o dependen de la información de otros departamentos para consolidar en el MIS, provocando errores en los resultados, lo que conlleva que el oficial que realiza el control pierda el enfoque en su gestión aumentando la incertidumbre.

CAPÍTULO 3

3. SISTEMAMA DE GESTIÓN

Es importante considerar esta premisa que la calidad es más importante que la tasa de interés pagada, como beneficio al que puede acceder un cliente; es por ello que se deben diseñar productos o servicios con valor agregado, y, es así como se deberá ofrecer, a cada uno de los clientes, y saber siempre, ¿Qué valoran los clientes en su relación con el Banco?, ¿Qué consideran como un buen servicio?, lo que ayudará a tener un mejor crecimiento y el logro de objetivos.

La Banca Comercial y en especial esta banca, debe orientarse a: un crecimiento de calidad, pero a la vez debe ser rentable; una continua mejora de la gestión comercial, ser más eficiente; aumentar el rendimiento operativo, y contar con óptimos estándares.

El desarrollo de un proceso de mejora se debe dar en todas las actividades de los procesos por lo que éste tiene un inicio pero no un fin. El compromiso de la dirección es básico.

Todo sistema de gestión de calidad debe comprometer a los miembros de la organización, incluso a los diversos proveedores; que en este caso tienen que ser los departamentos centrales.

Para finalizar, cualquier decisión debe tomarse en base a datos de manera objetiva, quisiera tomar una frase de **Steve Jobs** "A veces cuando se innova se comete errores. Es mejor admitirlo rápidamente y continuar con otras innovaciones".

3.1. PORQUÉ IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

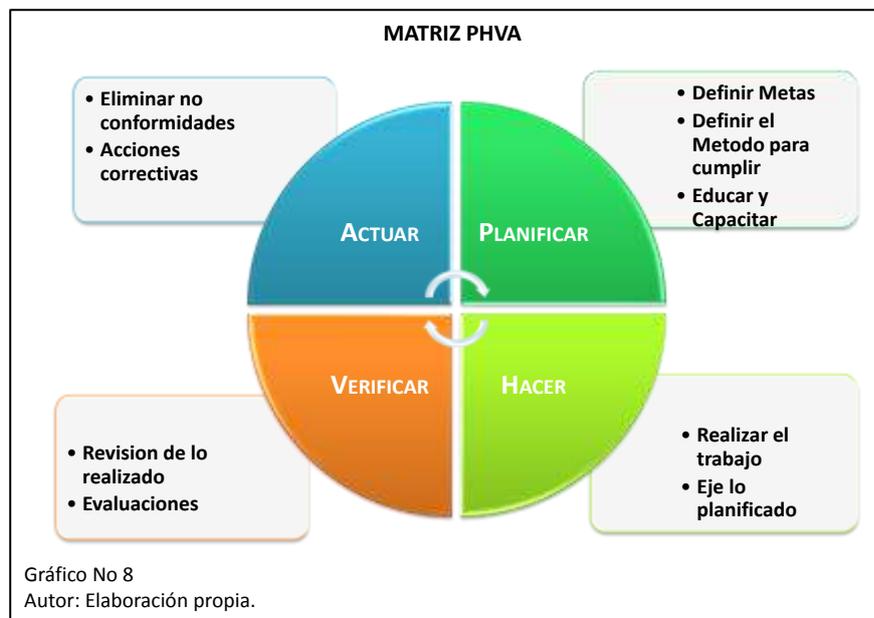
Al implementar un sistema de gestión de calidad, se logrará mejorar la eficiencia, de Banca Especializada, disminuye los errores, aumenta la conciencia de acciones correctivas y preventivas; refuerza la comunicación

entre los miembros que se involucran en el sistema de gestión de calidad, aumenta la motivación.

Aumento de nuevos clientes, también se logra fidelizar a estos, satisfaciendo sus necesidades, disminución de reclamos.

Con la implantación de un sistema de gestión y control de calidad, se lograría una mejora en el desempeño del equipo y completa eficiencia de la banca, agilidad en los procesos operativos, satisfacer de mejor manera al cliente, ayuda en la toma de decisiones de la organización, optimización de recursos, mejora las capacidades de la organización (recurso humano), la implementación en Banca Especializada es el puntal para el resto de Bancas en esta institución financiera, y lograr alcanzar una ventaja competitiva.

El desarrollo de círculos de mejora continua en todos los niveles es de suma importancia, haciendo que nunca termine, identifica oportunidades de mejora, se aplica métodos simples de análisis para reducir costos, eliminar desperdicios, mejorando el servicio proporcionado.

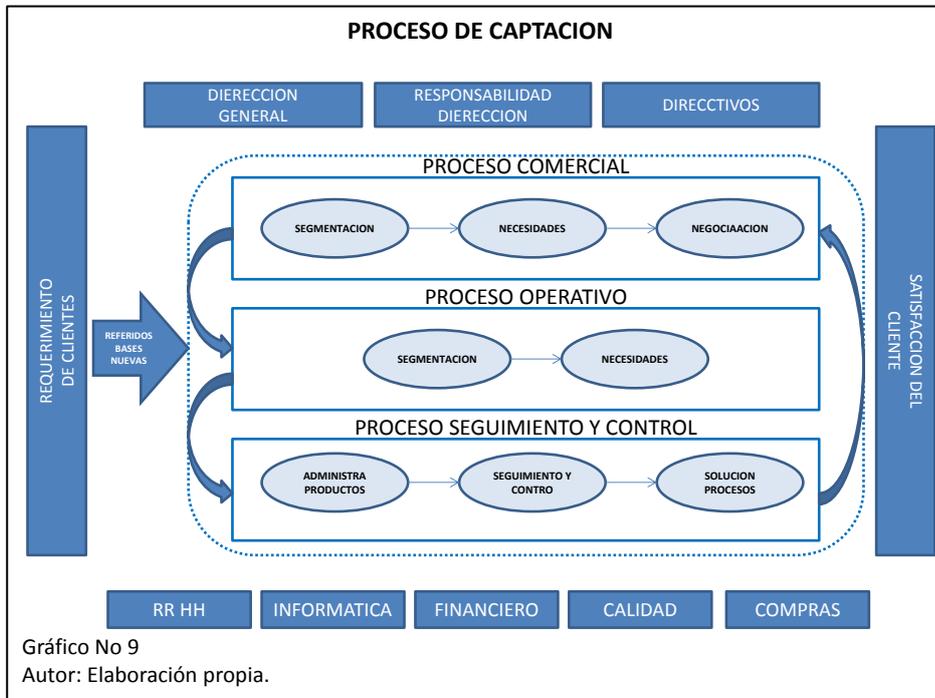


- **Planificar.**- Donde se deberán establecer los objetivos y políticas
- **Hacer.**- Implementación de procesos para el logro de objetivos

- **Verificar.-** Seguimiento y mediciones en relación con objetivos y política, reportando lo obtenido
- **Actuar.-** Realizar acciones que promuevan la mejora

3.2. MAPA DE PROCESOS GENERAL

El análisis de los procesos claves (operativos) que ejecuta la Banca Especializada y los diferentes procesos que interactúan en su desarrollo como apoyo, que ayudan en la gestión misma, así mismo las entradas y salidas claramente identificadas en el siguiente gráfico.



Al definir claramente los procesos involucrados en un sistema de gestión y control de calidad, donde se pueden establecer acciones de mejora, para lo cual nos servimos de herramientas como los Diagramas de Flujo, Cadena de valor, los cuales se identifican de mejor forma en Anexos 4-5-6.

3.3. POLITICA DE CALIDAD

Gestiona recursos y servicios financieros con alto grado de calidad, a fin de obtener la satisfacción de nuestro segmento de clientes, a través de un sistema de mejora continua. Comprometidos a otorgar servicio personalizado y atención

preferencial, mejorando tiempos de respuesta en procesos, aportando rentabilidad para la Institución.

3.4. ESTRATEGIA DE BANCA ESPECIALIADA

El enfoque principal de Banca especializada deberá ser hacia el cliente y el incremento de los ingresos, para que su impacto final sea la rentabilidad, el crecimiento de clientes referidos, en conjunto con bases nuevas entregadas por la gerencia de esta Banca; y por último la gestión propia del oficial. Por ello si colocamos una meta de 3 clientes nuevos, a la semana de estas alternativas antes mencionadas, más el retener a clientes actuales, se tendrá una generación proactiva y por ende nuevos recursos, si adicionalmente se trabaja en colocar 3 productos para cada uno, en especial servicios, que ganan comisiones, estaríamos incrementando nuestra rentabilidad la que se encuentra actualmente mermada.

3.5. MUDAS DETECTADAS

Se detectaron las siguientes mudas a ser mejoradas.

3.5.1. Inventarios:

La excesiva cantidad de formularios impresos; para una cuenta, ya que se firman más de 7 documentos diferentes, esto se debe a que existen labores administrativas burocráticas, ocupan espacios y elevados costos de manipulación y administración de papelería. Con el JIT, podemos disminuir esto, si bien los sistemas en la actualidad hacen que esto disminuya considerablemente, necesitamos alternativas de mejora.

3.5.2. Sobre Producción:

En empresas de servicio, no existen desperdicios de producción, pero posiblemente se dé esto cuando se crean tarjetas de crédito en plancha como obsequios y no son aceptadas por los clientes o demoras en tiempos de entrega, no siendo efectivo el cierre, indispensable para sumar gestión en los oficiales.

3.5.3. Fallas y errores,

En procesos, al ingresar la información en el sistema, si ingresa basura, sale basura, para evitar esto, es importante realizar revisión preventiva, y controles permanentes, así como hacerlo bien desde la primera vez, ya que la información del cliente es básica; se duplican procesos por errores cometidos en creación de productos, causando pérdidas de tiempo y obviamente recursos.

3.5.4. Movimientos,

Pérdidas de tiempo, que se dan al momento de buscar formularios en el archivo, impresiones, o grabar información, cuando no existe comunicación en servidores, o el sistema se cae.

3.5.5. Transporte,

Tratar de llevar a cero las actividades burocráticas, es importante el empoderamiento, o realizar envíos por e-mail, no esperar a que llegue la documentación para procesar, sobre todo en departamentos centrales.

3.6. ACCIONES DE MEJORAPOR REALIZAR

Durante la evaluación del proceso de Banca Especializada se pudo observar algunas acciones que deben ser mejoradas como:

- Competencia (perfil del personal)
- Procesos lentos (áreas de apoyo)
- Excesivo papeleo, descontrol en archivos
- Falta de comunicación en la organización, y entre el equipo; ya que cualquier comunicación, beneficios, cambios o mejoras debe ser conocida por los miembros de la organización antes del cliente, ya que en muchas ocasiones el cliente es quien informa al asesor y no viceversa. La comunicación en los procesos, hace que se minimicen errores de creación de clientes, o productos específicos, que por la agilidad y supuestos puedan ocurrir.

- Falta de manuales de procedimientos, desconocimiento de los vigentes
- Desenfoque
- Volatilidad, concentración de los recursos.
- Esperas, procesos mal diseñados, que se pueden evitar, tiempos muertos, que no agregan valor al proceso, por ejemplo la confirmación por call center, ya que cuando estos no confirman pasa el tiempo sin activar el producto.
- Duplicación de procesos, por falta de personal capacitado, se realizan acciones dos y tres veces lo mismo, existen documentos duplicados de los mismos clientes.

3.7. ALTERNATIVAS

Los bancos en general, cuentan con una infinidad de políticas, normas regulatorias, y muchos indicadores ya definidos. Es primordial hacer **énfasis en procesos que normalicen** la ejecución de los servicios, donde todos los departamentos vinculados sean responsables, y se logre la optimización de los procesos internos.

Incentivar adecuadamente el **uso de las herramientas sistemáticas**, ya existentes, como CRM o Agendas electrónicas, DWH; las mismas que facilitan el seguimiento y control; proporcionando informes para medir y controlar la gestión realizada. Esta Institución Financiera maneja dentro de su Intranet otra herramienta llamada el "MIS" que proporciona información diaria de los GAP (gestión de activos y pasivos) de cada uno de los oficiales, segmentando banca, canal y detallando los diferentes clientes, esta herramienta establece los vencimientos de estas dos variables antes mencionadas, para lo cual se podría trabajar y anticipar las pérdidas futuras, donde se planteen estrategias competitivas; como una oferta mejorada de los productos y servicios, para todos los segmentos de clientes en Banca Especializada; el incentivar el uso de la banca móvil, electrónica, o banca transaccional.

Cuidar la calidad de lo que se presenta al cliente, como formularios, e-mail, publicidad impresa; es decir presentar una buena imagen, que en conjunto con

la variedad de servicios ofrecidos, más productos específicos para clientes, nos diferenciarán de la competencia, cada uno de los colaboradores deberán preocuparse de la imagen institucional en todo sentido.

Es importante establecer **4 normas fundamentales** que todos los ejecutivos deben aplicar:

- 1) Transmitir una actitud positiva.
- 2) Identificar las necesidades de todos los clientes.
- 3) Satisfacer las necesidades de los clientes.
- 4) Realizar siempre seguimiento al cliente.

La **post venta** es muy importante, la retroalimentación, el manejo de reclamos, la ineficiente actitud de los colaboradores ante respuesta a problemas; limitaciones de software o sistemas; influyen en la calidad, y cambiar esto es tarea de todos, principalmente conseguir la satisfacción del cliente

Otra de las cosas que se deben tomar en cuenta y poner en práctica, es el **buen trato al personal**. Podemos decir que los oficiales son el motor de este proceso, siempre que se cuente también con el **apoyo de los altos directivos**, que deben estar cien por ciento involucrados en cualquier cambio positivo.

Todos los oficiales, deben captar recursos libres que se encuentren en el mercado, caracterizándose por una **atención integral y diferenciada**, no vender por vender, este gestor debe ser un asesor preparado para el cliente, en temas variados; debe saber exaltar las características intrínsecas de la Institución, (Un Banco competitivo, rentable, sólido, con 40 años de experiencia, etc.) y señalar que siempre se propende a una **atención personalizada y diferenciada**.

Se contará con un **sistema de aprendizaje constante**, (información encapsulada vía e-mail, y educación al cliente) para estar al día en temas económicos, políticos, legales, de actualidad; tener el conocimiento absoluto de

productos que se pueden ofrecer, siendo una excelente alternativa, porque se consigue el crecimiento del personal.

Las **instalaciones de banca especializada**, fueron diseñadas y creadas, exclusivamente para la atención de clientes VIP, oficinas seguras, privadas, y sin filas de espera; adicionalmente todos deberán estar prestos a solucionar problemas de forma ágil, para que el cliente se sienta 100% atendido, aunque no se encuentre el oficial que maneje su cuenta.

También en este punto es importante el **impulso de la banca electrónica**, donde el cliente acceda a los diferentes canales, se dispone de nuevos software para manejo de aplicativos como el Cash Management para empresas, y que el cliente no sienta que tiene un oficial del que depende, sino que detrás existe una gama de personas que dan soluciones integrales (Call Center; Web, Red de oficinas).

Nuevos formularios de información para el cliente, donde se encuentre incluido el contrato de los productos o servicios que el cliente requiere.

Mantenimiento en equipos de cómputo, para que en el proceso secuencial de ingreso de información sea más rápido.

Obtener mayor **empoderamiento** en la toma de decisiones para beneficios que se otorguen a los clientes, evitando las esperas de los cabezas en este tipo de solicitudes, como el otorgar tasas en inversiones.

Reorganización de archivos y formularios para evitar movimientos innecesarios, contar con el espacio adecuado y manual de procesos para archivos, para homologar actividades en toda la banca y sus oficinas.

Mantener un **control periódico de documentos e información** de cada cliente, disminuyendo el riesgo de lavado o fraudes.

Incremento en productos vista, como principal, ya que las captaciones de estos recursos son menos costosas, y aporta recursos líquidos, cobrar comisiones por servicios prestados a estas cuentas como inclusión del Cash Management o banca en línea.

Usar el sistema interno, para ingreso de cotizaciones de tasa, similar al ingreso actual de solicitud en sobregiros, así de igual manera, la contestación deberá ser en línea, más ágil, y no realizar las solicitudes, tan manual como al momento.

Trabajar en enfoque de objetivos claves, manteniendo la atención en la meta propuesta.

Alcanzar la excelencia en procesos toma su tiempo, las instituciones tienen un largo recorrido, sin embargo lo importante es ser constante, y llegar a ser líderes en el mercado como un todo.

3.8. PROPUESTA EN PRÁCTICA

Pensando en el tipo de cliente al que la Banca Especializada se dirige, se ha diseñado un paquete de productos con beneficios incluidos, el mismo que está compuesto por una cuenta corriente que gana intereses superiores a otras cuentas, tarjeta de débito, y tarjeta de crédito con cupo de 30,000 dólares; con esto se espera incrementar las captaciones monetarias y vincular a nuevos clientes ya que se obsequia a los propietarios o directivos de empresas manejadas por la Banca Corporativa.

Al momento se realizaron 236 paquetes, de los cuales se han entregado 141, eliminados 36 porque el cliente no está interesado, y 59 pendientes por gestionar, de estos clientes sólo 34% están manejando sus cuentas con saldos representativos, esta es una estrategia a mediano y largo plazo.

Otra diferencia que se pudo notar es que los oficiales de Guayaquil colocaron en menor tiempo y con mayor efectividad, ya que los nuevos clientes comenzaron a cotizar certificados de depósitos, créditos u otros productos.

Esta es una buena alternativa, para generar nuevos recursos, pero no en la rapidez que se requiere, ya que faltan sólo 6 meses para lograr la meta planteada.

3.9. MEDICION Y CONTROL

El sistema de gestión y control sirve para informar; coordinar, evaluar y motivar. Es importante que exista una medición periódica de la gestión que realiza cada oficial de Banca Especializada, ya que esta información debe servir para la toma de decisiones o estrategias futuras.

Las instituciones financieras en Ecuador adoptaron una metodología para análisis financiero usada por la Reserva Federal de Estados Unidos desde 1978, Método Camel (C=Suficiencia de Capital; A=Calidad de Activos; M=Eficiencia; E=Rentabilidad; L=Liquidez), con el que se puede determinar el estado de los bancos en el Ecuador; información que se encuentra publicada en páginas de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, dicha metodología se establece como una buena práctica en Basilea (Acuerdo mundial adoptado entre bancos).

Capital: Brindan una referencia de la fortaleza patrimonial de una entidad financiera para respaldar o cubrir los riesgos asumidos en las distintas operaciones del negocio financiero.

Assets: Indican el grado en el que los activos de riesgo de una entidad se han transformado en potenciales pérdidas. Mientras los indicadores brinden relaciones más bajas en cuanto a morosidad y altas en cuanto a cobertura, se entenderá que la entidad mantiene un bajo nivel de pérdidas potenciales, las cuales mantienen una cobertura suficiente ante una eventual materialización.

Management: Una gestión operativa eficiente. Permite analizar el tamaño operativo de las entidades con el cual se logra administrar eficientemente los recursos.

Earnings: La evaluación de la rentabilidad está asociada con el potencial actual y futuro de la institución para generar utilidades, el rendimiento de los activos y del patrimonio.

Liquity: Los indicadores financieros relacionados con la liquidez, miden la capacidad del banco para responder por sus compromisos financieros a corto y mediano plazo. Su grado de vulnerabilidad depende del equilibrio existente entre los vencimientos de los activos y pasivos, así como de las estrategias tomadas para cubrir posibles descalces en dichos vencimientos.

ENTIDAD		<u>C</u>	<u>A</u>	<u>M</u>	<u>E</u>	<u>L</u>	Puntaje	RK
BANCO 1	GRANDE	1	1	1	4	4	0.54	1
BANCO estudiado	GRANDE	3	2	1	1	4	0.25	2
BANCO 2	GRANDE	5	1	5	1	1	0.11	3
BANCO 3	GRANDE	5	5	1	2	4	-0.19	4
BANCO 4	GRANDE	5	1	5	5	1	-0.23	5
BANCO 5	GRANDE	2	5	3	5	5	-0.47	6

Al control lo podemos definir como un sistema que proporciona información regular sobre la gestión realizada

3.9.1. INDICADORES

Gracias a la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, se puede observar la situación, tendencias o cambios entre ellas; que pueden establecer el logro o cumplimiento de metas. Los objetivos introducen mejoras a la información; posibilita la evaluación, facilita el establecimiento de resultados. Existen algunos indicadores como financieros, gestión, calidad, operativos, etc.

3.9.1.1. CAPITAL

Solvencia (PT/ACPR): El indicador de solvencia, más conocido como Patrimonio Técnico, indica el nivel de patrimonio que posee una entidad para cubrir, sus activos y contingentes ponderados por grado de riesgo. La

ponderación de riesgo está definida por el órgano de control en función de la dificultad de convertir tales activos en recursos altamente líquidos; es decir, determina el grado en el que el patrimonio respalda el riesgo asumido en las distintas formas de inversión realizadas por el banco. Más alto, mejor.

Cobertura Patrimonial De Activos Inmovilizados: Corresponde al nivel patrimonial que mantiene una institución para cubrir eventuales pérdidas en activos inmovilizados deducido el stock de provisiones de cartera. Activo inmovilizado se define como aquel que fue recibido o las inversiones realizadas por el banco que contablemente, no generan ningún tipo de rentabilidad y se mantienen inmóviles Ej. cartera en dificultades, bienes adjudicados, activo fijo, entre otros. Mientras el indicador sea positivo, más alto, mejor. En caso de que el indicador sea negativo, implica que el nivel de provisiones de cartera son superiores a los activos inmovilizados. Si el indicador es negativo, mientras más bajo, menor.

Capital Libre / Activo Total: El Capital Libre indica nivel de patrimonio y provisiones que la entidad mantiene en exceso sobre los activos improductivos inmovilizados; es decir, cuánto del patrimonio y provisiones, se destinaría para cubrir activos de riesgos efectivamente productivos. El capital libre es un indicador que se calcula en términos monetarios, por lo que para poder ser comparado con otras instituciones, se lo relaciona con el Activo Total. Más alto, mejor.

3.9.1.2. ASSETS

Morosidad Cartera: Es el grado en que las inversiones realizadas en cartera de crédito no han sido efectivamente recuperadas en las fechas acordadas con clientes. Cartera Vencida / Cartera Bruta. Más bajo, mejor

Morosidad Ampliada Cartera: Similar a morosidad, indica el grado en el que un cliente no cumplió con una obligación pasada y consecuentemente podría no cumplir con sus obligaciones futuras. (Cartera Vencida + Cartera QNDI) / Cartera Bruta Más bajo, mejor.

Cobertura Morosidad Ampliada: Es el nivel de provisiones de cartera que mantiene una entidad para cubrir eventuales pérdidas por no recuperación de créditos. $\text{Provisión cartera} / (\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera QNDI})$ Más alto. Mejor

3.9.1.3. MANAGEMENT

Razón De Intermediación: Indica la proporción de las captaciones de una entidad que ha sido invertida en cartera de créditos. Qué tan eficiente es una entidad para colocar los recursos que ha captado. $\text{Cartera Bruta} / \text{Captaciones}$. Más alto, mejor.

Razón De Eficiencia: Indica la proporción que representan los impuestos y costos operativos (excepto provisiones y amortizaciones) frente al margen ordinario generado por el banco. Qué tan eficiente es el banco para generar ingresos ordinarios superiores a los costos operativos. Más bajo, mejor.

Gastos Operativos / Activo Total Promedio: Es una relación del costo que ha asumido el banco para administrar sus activos, calculado en términos de tasa. Ej. Si el resultado del indicador es igual a 5%, se entiende que el costo de administrar \$100 de activo, es \$5. Más bajo. Mejor.

3.9.1.4. EARNING

ROA: Indicador de rentabilidad generada en la administración de los activos totales. Más alto, mejor

ROE: Es el retorno obtenido en la inversión de los accionistas (patrimonio). Más alto, mejor.

3.9.1.5. LIQUITY

Fondos Disponibles / Dep. Corto Plazo: Indica el grado de fondos disponibles que cuenta una entidad para cubrir con sus obligaciones con el público hasta 90 días. Más alto, mejor.

Concentración 100 Mayores: Es la proporción de recursos captados del público que pertenecen a los 100 mayores depositantes. Más bajo, mejor

Cobertura 100 Mayores: Es el nivel de fondos altamente líquidos que dispone el banco para cubrir los depósitos de los 100 mayores clientes de captaciones. Más alto. Mejor.

3.9.1.6. INDICADORES A USAR EN BANCA ESPECIALIZADA

EFICACIA

Medirá el cumplimiento de cada gestor comercial (ejecutivo de banca especializada), con respecto a la cantidad colocada de productos o servicios, en un período de tiempo establecido.

$$Eficacia = \frac{\text{productos colocados} * 100}{\text{visitas realizadas}}$$

EFICIENCIA

Esta tendrá que ver con la capacidad para llevar a cabo un trabajo, con el mínimo desperdicio, es por ello que se ha colocado un presupuesto entre de visitas esperadas.

$$Eficiencia = \frac{\text{visitas realizadas} * 100}{\text{visitas esperadas}}$$

$$Eficiencia = \frac{\text{recursos planificados}}{\text{recursos usados}}$$

EFFECTIVIDAD

La relación entre eficacia y eficiencia, también lo podemos ver como el logro de la meta, resultados alcanzados sobre

$$Efectividad = \frac{\text{eficacia} * \text{eficiencia}}{100}$$

$$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{volimen real}}{\text{presupuesto}}$$

No DE CLIENTES

Banca especializada cuenta con 1200 clientes activos, un número muy manejable para que los oficiales puedan mantener una relación uno a uno, de este dato, podemos sacar algunas relaciones como.

Total de clientes nuevos por cada oficial por canal

$$\text{Gestión de clientes} = \frac{\text{clientes activos}}{\text{total clientes}}$$

$$\text{Inactivaciones} = \frac{\text{clientes inactivos}}{\text{total clientes}}$$

No DE PRODUCTOS

De igual manera que los clientes, el número de productos es importante, el porcentaje de rentabilidad incrementa, cuando el cliente usa el mayor número de productos.

Total de productos nuevos por cada oficial por canal

VENTA CRUZADA

El índice de venta cruzada, no es más que la relación entre producto y cliente, la institución financiera espera una colocación de 3 productos por cliente.

$$\text{Venta Cruzada} = \frac{\text{Total productos}}{\text{Total Clientes}}$$

En la siguiente tabla se puede identificar la medición de estos indicadores con corte junio del 2013, es importante seguir manteniendo el mismo estilo de medición actual que es muy completo, pero es importante incluir los descritos anteriormente.

*Diseño de un Sistema de Gestión Para la captación de pasivos
En una institución financiera en Ecuador
Gestión de la calidad y productividad*

MEDICION ACTUAL

Descripcion	Var. Diaria	Var. Mensual	Var. Anual	Saldo	Pres.	Cump.
TOTAL	-420	-660	8,866	192,768	228,998	84.18%
R GYE	-782	-711	-4,988	36,556	54,803	66.70%
FAL	-679	-810	-4,376	14,779	24,575	60.14%
LMH	-104	99	-612	21,777	30,229	72.04%
R UIO	358	48	13,811	156,067	174,066	89.66%
SAM	353	533	8,557	31,976	32,252	99.14%
KLR	183	322	6,903	34,152	35,895	95.14%
ART	-50	-97	3,663	17,660	17,493	100.95%
SGV	-1,127	-864	-3,864	31,621	36,742	86.06%
VGF	999	154	-1,449	40,658	51,684	78.67%

Tabla No 8
Autor: Elaboración propia

GESTION POR OFICIAL

Descripcion	CLIENTES	PRODUCTOS	PRODUCTOS NETOS	VISITAS	PRES	REAL
TOTAL	1276	2540	332	435	220187	209329
R GYE	378	708	93	140	52769	39920.2
FAL	149	275	28	50	23,691	17,314
LMH	229	433	65	90	29,078	22,606
R UIO	898	1832	239	295	167418	169409
SAM	289	592	82	90	30,809	33,634
KLR	160	350	64	85	34,472	36,686
ART	163	301	38	60	17,181	19,495
SGV	76	115	-10	-10	35,059	34,025
VGF	210	474	65	70	49,897	45,570

Tabla No 9
Autor: Elaboración propia

NUEVOS INDICADORES

Descripcion	VC	CUM	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
TOTAL	1.99	95%	76%	435%	332%
R GYE	1.87	76%	66%	140%	93%
FAL	1.85	73%	56%	50%	28%
LMH	1.89	78%	72%	90%	65%
R UIO	2.04	101%	81%	295%	239%
SAM	2.05	109%	91%	90%	82%
KLR	2.19	106%	75%	85%	64%
ART	1.85	113%	63%	60%	38%
SGV	1.51	97%	100%	-10%	-10%
VGF	2.26	91%	93%	70%	65%

Tabla No 10
Autor: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 10, los indicadores nos proporcionan la información precisa de la gestión por oficial, para tomar decisiones en nuevas estrategias que servirán en el segundo semestre y próximos años, siempre que nos encontremos alineados con los objetivos, metas, y políticas de calidad.

Esta información puede estar parametrizada, de tal manera, que visualmente nos alerte como en este caso índices menores a lo exigido (75%) una alerta en rojo, o como se tiene en la medición actual flechas de color rojo amarillo o rojo hacia arriba o abajo según la tendencia.

Aunque como Banca Especializada tenemos un cumplimiento del 95% contra el presupuesto establecido en miles de U\$D, existen oficiales que están por debajo del 80% situación preocupante; adicionalmente ningún gestor cumple con una de la estrategias institucionales, el llegar a tener 3 productos por cliente según indicador de desempeño, en temas de eficiencia, y eficacia se ve mermada, dado el bajo interés, adicionalmente que pierden tiempo y recursos liviando problemas operativos de los clientes, cuando su labor está en la comercialización.

Este control que deberá ser actualizado diariamente con la ayuda del CRM, y el MIS, así como la concientización de cada usuario, se deberá plantear nuevas metas en productos, cliente, venta cruzada, visitas.

Manejar un cronograma para la revisión periódica de procesos operativos y personal involucrado, donde se verifique el cumplimiento de políticas y procedimientos ya establecidos por la institución, así como aquellos que se implanten para poner en funcionamiento este modelo de gestión y control de calidad y llegar a obtener el 90% de todos los indicadores.

Se deberá dar un mejor tratamiento a las quejas de los clientes, manejar tiempos de respuestas máximo 24 horas,

También con la ayuda de métodos estadísticos que los usamos anteriormente para establecer el estado de la banca y sus productos; podemos realizar el respectivo seguimiento, como el alisado exponencial para proyectarnos a un

posible cierre, del año con el método de HoltWinters, debido a que el cierre mensual no es lineal, bajo esta premisa y con respecto a la gestión de los oficiales a la fecha tenemos un estimado de cierre para diciembre del 2013 por 212 millones de U\$D, lo que quiere decir que la banca tendría un cumplimiento del 84% de su gestión, por lo tanto urge implantar estrategias de mejora para un buen cierre de año.

CAPÍTULO 4

4.1 CONCLUSIONES

El presente trabajo denota, la situación actual de la Banca Especializada, y su gestión en captaciones, con crecimientos mucho más lentos que los años anteriores, situación preocupante, ya que la Institución Financiera exige una meta mayor cada año. Sí bien es cierto el mercado financiero ha tenido una contracción en su crecimiento, según datos proporcionados la Superintendencia de Bancos y Seguros en el comparativo de su ranking bancario, el crecimiento del sistema financiero en el Ecuador es del 16% anual; obviamente se espera que por tipo de banca incremente en igual o similar proporción. Por lo tanto si se debería hacer un replanteamiento de la estrategia con respecto a las captaciones.

Cuando no se proyecta un enfoque claro hacia clientes y procesos cuyos objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo sean claros; no se podrá conseguir los resultados esperados.

El manejo de un modelo de gestión de control de calidad, ayudará a replantear estrategias en la captación de pasivos, como ya lo indicamos anteriormente con la desconcentración de pasivos, otro factor crucial será determina la eficiencia de cada miembro del equipo, ya que cada uno es un individuo distinto, por ello no se podrá generalizar ciertos planes de acción correctiva

4.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda el uso del presente sistema, por cada oficial de Banca especializada, mismo que debería estar en la respectiva Intranet de la institución para su fácil acceso.

Una propuesta real, de la futura captación de pasivos, llevando a un compromiso de recuperación.

Reforzar el control de su gestión de manera automática y forma diaria, para que puedan plantear ofertas programadas a sus clientes, tomando en cuenta el perfil y la segmentación del mismo, adicionalmente mejoraría la capacidad de reacción ante posibles nuevas pérdidas

Es recomendable realizar manuales de funciones donde se incluya procedimientos en atención y servicios de calidad, ya establecidos por la institución.

BIBLIOGRAFIA

- Calidad Total de Ventaja Competitiva, Juan José Tarí Guillo, Publicaciones Universitarias de Alicante, Murcia 2000
- Dirección de la producción y de operaciones, Heizer/Reider, Prentice Hall, Madrid 2007.
- Herramientas para la Calidad Total, Pablo Valderrey, Ediciones de la U, Star Book, Madrid 2013
- Planificación Estratégica, Control de Gestión, Leonardo Bunia, Rating and Bank Risk Analysis,
- Sistemas de Control de Gestión, Ediciones de la U, Rojas Correa Gutiérrez, Bogotá 2012

- Los costos de intermediación financiera en el sistema Bancario Privado, Revista Libertas, Instituto Universitario ESEADE, Octubre 2010.
- Boletín Macroeconómico mensual, Asociación de Bancos Privados del Ecuador, Marzo 2013
- Cuadro de Mando para la gestión de personas, Fundipe
- Los indicadores no Financieros, Revista española de Financiación y Contabilidad, vol XXV, No. 89.
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Dirección Nacional de Estudios e Información, A MARZO 2012
- Ley Orgánica de defensa al consumidor, Tribunal del consumidor, Quito, agosto 2010
- RESOLUCIÓN JB-2012-2155, www.superban.gov.ec
- RESOLUCIÓN JB-2013-2393, www.superban.gov.ec
- Basilea III y los retos de la banca, Centro del Sector Financiero de PwC e IE Business School,
- <http://www.asobancos.org.ec/internas.asp?opcion=publicaciones.htm>
- www.eseade.edu.ar
- www.bis.org,
- www.agd.gov.ec,
- www.elfinanciero.com

ANEXOS