



**ESPE**

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA  
CENTRO DE POSTGRADOS**

**MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA  
PROMOCION XVIII**

**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MASTER EN  
“PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA”**

**TEMA: “ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL CASH MANAGEMENT  
COMO HERRAMIENTA GENERADORA DE NEGOCIOS  
SOSTENIBLES EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA”.**

**AUTOR: ING. EVELYN ADRIANA GALÁRRAGA CRUZ**

**DIRECTOR: MAGISTER JORGE OJEDA**

**SANGOLQUÍ**

**2015**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS “ESPE”**

**CENTRO DE POSTGRADOS**

**EVELYN ADRIANA GALÁRRAGA CRUZ**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**DECLARO QUE:**

“Análisis Estratégico del Cash Management como herramienta generadora de negocios sostenibles en una Institución Financiera”, ha sido desarrollado con responsabilidad, ética y respeto a los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 2015.



**EVELYN ADRIANA GALÁRRAGA CRUZ**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS “ESPE”  
CENTRO DE POSTGRADOS**

**CERTIFICADO**

MGS. JORGE OJEDA  
MGS. ARMANDO QUINTANA

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Análisis Estratégico del Cash Management como herramienta generadora de negocios sostenibles en una Institución Financiera”, realizado por Evelyn Adriana Galárraga Cruz, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE”.

Debido a los resultados favorables obtenidos en los estudios de los diferentes aspectos del presente proyecto, se recomienda la puesta en marcha del mismo y su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (Pdf). Autorizan a Evelyn Adriana Galárraga Cruz que lo entregue a Eco. Pablo Robayo, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 2015.



MGS. JORGE OJEDA  
DIRECTOR



MGS. ARMANDO QUINTANA  
CODIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS “ESPE”**  
**CENTRO DE POSTGRADOS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, EVELYN ADRIANA GALÁRRAGA CRUZ

- Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE” la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo, titulado “Análisis Estratégico del Cash Management como herramienta generadora de negocios sostenibles en una Institución Financiera”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 2015.



EVELYN ADRIANA GALÁRRAGA CRUZ

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a las personas que me dieron la vida, quienes han sacrificado todo por el bienestar de sus hijos, mis Padres Antonio y Adriana.

Desde pequeña me enseñaron, que toda meta es alcanzable con esfuerzo y dedicación, así como a los valores más importantes la humildad, sencillez y honestidad.

“Solo el sacrificio rompe la adversidad” **A.G**

EVELYN ADRIANA GALÁRRAGA CRUZ

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y la Virgen, que con su infinita misericordia, me han bendecido cada día de mi vida, poniendo angeles en mi camino que me dan el valor para hacer a un lado los obstáculos.

A mis padres, quienes con su amor y ejemplo supieron inculcar en mi persona valores éticos y confiaron ver algún día el resultado de su amor consolidado en la felicidad de mi éxito en la vida.

A mis hermanos Andrés e Israel, que gracias a ellos conocí lo que significa el verdadero amor.

A mis primas Patricia, Sonia y Tatiana por no solo abrirme las puertas de su casa sino por brindarme un calor de hogar.

A mi tutor el Ing. Jorge Ojeda, por su paciencia y entrega de conocimientos.

A mi Jefa Nancy Guerrero, por la apertura y confianza que siempre me ha brindado para permitirme seguir desarrollandome en mi vida profesional.

A mi amigos Daniela, Cristina y Omar por enseñarme el verdadero significado de la amistad.

EVELYNADRIANA GALÁRRAGA CRUZ

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

1. MARCO TEÓRICO .....	1
1.1. Teoría General de los Sistemas.....	1
1.2. Teoría de la información.....	4
1.3. Cash Management.....	4
1.4. Teoría del Consumidor y del Cliente.....	9
1.4.1. Teoría del Consumidor .....	9
1.4.2. Teoría del Cliente .....	12
CAPÍTULO II.....	15
2. METODOLOGÍA.....	15
2.1. Planteamiento del Problema .....	15
2.1.1. Variables.....	15
2.1.2. Objetivos.....	18
2.1.2.1. Objetivo General.....	18
2.1.2.2. Objetivos Específicos .....	18
2.1.3. Hipótesis .....	18
2.2. Tipos de investigación .....	18
2.2.1. Investigación Descriptiva .....	18
2.2.2. Investigación Correlacional.....	18
2.3. Modelos de estudio .....	19
2.3.1. Modelo de Actitud .....	19
2.3.2. Modelo de segmentación.....	20
2.3.3. Modelo correlacional de Pearson .....	20
2.4. Diseño de Investigación.....	20
2.4.1. Instrumento de Investigación.....	20
2.4.2. Tamaño de la Muestra .....	21

2.5. Plan de Tabulación.....	22
CAPÍTULO III .....	24
3. RESULTADOS .....	24
3.1. Segmentación.....	24
3.1.1. Segmentación edad con importancia .....	24
3.1.2. Edad con eficiencia.....	27
3.1.3. Genero con importancia.....	30
3.1.4. Género con eficacia .....	33
3.1.5. Tipo de cuenta con importancia.....	36
3.1.6. Tipo de cuenta con eficiencia .....	39
3.1.7. Personeria con importancia .....	42
3.1.8. Personería con eficiencia .....	45
3.2. Correlación-Imagen .....	48
3.3. Actitud .....	49
CAPÍTULO IV .....	50
4. DISCUSIÓN.....	50
4.1. Conclusiones .....	50
4.2. Líneas de investigación.....	51
5. BIBLIOGRAFÍA .....	52
6. ANEXOS.....	54
6.1. ANEXO N°1: Modelo de Encuesta .....	54



## ÍNDICE GENERAL DE TABLAS

Tabla N° 1 Dimensiones de análisis del problema .....	15
Tabla N° 2 Plan de Tabulación.....	22
Tabla N° 3 Informe de segmentación edad con importancia .....	24
Tabla N° 4 ANOVA .....	25
Tabla N° 5 Medidas de asociación .....	27
Tabla N° 6 Informe de edad con eficiencia .....	27
Tabla N° 7 ANOVA .....	28
Tabla N° 8 Medidas de asociación .....	30
Tabla N° 9 Informe de genero con importancia .....	30
Tabla N° 10 ANOVA .....	31
Tabla N° 11 Medidas de asociación .....	33
Tabla N° 12 Informe de género con eficiencia.....	33
Tabla N° 13 ANOVA .....	34
Tabla N° 14 Medidas de asociación .....	35
Tabla N° 15 Informe del tipo de cuenta con importancia .....	36
Tabla N° 16 ANOVA.....	37
Tabla N° 17 Medidas de asociación .....	39
Tabla N° 18 Informe del tipo de cuenta con eficiencia .....	39
Tabla N° 19 ANOVA .....	40
Tabla N° 20 Medidas de asociación .....	41
Tabla N° 21 Informe de personería con importancia .....	42
Tabla N° 22 ANOVA .....	43
Tabla N° 23 Medidas de asociación .....	45
Tabla N° 24 Informe de personería con eficiencia .....	45

Tabla N° 25 ANOVA .....	46
Tabla N° 26 Medidas de asociación .....	47
Tabla N° 27 Correlación.....	48
Tabla N° 28 Estadísticos de la razón para reducción de tiempos / óptimo .....	49

## **RESUMEN**

El Cash Management es un conjunto de servicios varios orientados a la administración y óptimo control de fondos que permiten a las empresas mantener mejor gestionado el flujo que entra y sale de sus cuentas bancarias. La planificación financiera, liquidez y flujo de dinero, son algunas de las facultades que el servicio del Cash Management brinda a los usuarios de las instituciones bancarias. La agilidad y el dinamismo que el Cash Management ofrece a sus usuarios ha permitido que tanto la banca como los clientes de la misma no solo se vean beneficiados en las buenas normas de manejo de flujo de caja, sino también en la optimización de tiempo y por ende de dinero. Dentro de este artículo se intenta demostrar que el nivel de aceptación de los servicios de Cash Management es tan alto que para la banca representa como una línea de negocios en donde incluso se ha generado competencia de servicios entre las entidades financieras influyendo así en la captación de nuevos clientes.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **CASH MANAGMENT**
- **BANCA ELECTRÓNICA**
- **TESORERÍA**
- **REDUCCIÓN DE TIEMPOS**
- **CLIENTES**

**ABSTRACT**

Cash Management is a set of several services, oriented to management and optimal control of funds that allow companies to keep better managed the inner and outer flow of their bank accounts. Financial planning, liquidity and cash flow are some of the powers that Cash Management service provides users of banking institutions. The agility and dynamism that Cash Management offers to their users, had enabled both banks and customers to benefit not only on good management standards of cash flow, but also in optimizing time and therefore money. Within this article attempts to demonstrate that the level of acceptance of Cash Management services is so high that the bank represented as a line of business where even generated service competition among financial institutions that influencing uptake new customers.

**KEYWORDS**

- **CASH MANAGEMENT**
- **ELECTRONIC BANKING**
- **TREASURY**
- **TIME REDUCTION**
- **CLIENTS**

# 1. MARCO TEÓRICO

## 1.1. Teoría General de los Sistemas

Para dar inicio a este capítulo es necesario partir de la premisa de que todo proceso conlleva un sistema. Según Ramírez (1999) un sistema no viene a ser otra cosa más que un conjunto de elementos, mismos que interactúan entre sí, con el fin de cumplir con un objetivo y estos pueden aparecer en diversas áreas como la física, la matemática, la biología, la química y la economía.

La Teoría General de Sistemas, por su parte, es el estudio interdisciplinario que busca las propiedades comunes a estas entidades. Su desarrollo comenzó a mediados del siglo XX, con los estudios del biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy; a esta teoría se la considera como una metateoría (teoría de teorías), pues parte del concepto abstracto de sistema para encontrar reglas de valor general. Aquí se encuentra que el grado o complejidad del sistema depende de la cantidad de elementos o componentes con los que se constituye, o en otras palabras la variedad o relación que existen entre ellos y a su vez dentro de los sistemas existen subsistemas (Ramírez 1999). Un sistema está compuesto por:

Entradas: son todos los ingresos del sistema y estos pueden ser: recursos materiales, humanos o información. Las entradas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas, como materiales e insumos.

Proceso: es lo que transformación, así una entrada se convierte en salida; puede ser una máquina una computadora.

Salida: son los resultados que se obtienen al procesar una entrada, como productos, materiales.

Adicionalmente, Ramírez establece que todo sistema esta interrelacionado con el ambiente que lo rodea, por ende la retroalimentación es necesaria, esto quiere decir que las salidas en el sistema vuelven a ingresar como un recurso económico de tal manera que las ganancias generadas, ayudan al mejoramiento de la empresa, permitiendo contratar más personal, compra de materia prima, maquinaria.

Se tienen también en los estudios de Ramirez (1999) dos puntos principales que tomar en cuenta, el primero es la Homeostasis, que es el nivel de adaptación y respuesta del producto en el mercado, son los cambios a los que está sometido dependiendo del ambiente, esto se puede presentar en el caso de que los competidores generen un mejor producto, y para ello la empresa debe estar atenta a los cambios en el mercado; y después se encuentra la Entropía, que es el desgaste que el sistema presenta por el mal funcionamiento del mismo y esto puede llevar a la desaparición de la empresa.

La teoría de Bertalanffy (1968) considera que es muy importante ver las características de cada sistema, es decir si este es cerrado, abierto, flexible, permeable, centralizado, adaptable o estable. Pero la peculiaridad de ésta teoría es que, la misma no tiene como fin solucionar problemas sino, generar nuevas teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación práctica en la realidad.

Existe una nueva tendencia que especula que, al nuevo mundo cibernético no le importa la gente sino los sistemas; donde el ser humano se ve eliminado de los procesos o se vea reducido a un ente de solo aplastar botones, porque todo se encontrara automatizado. Dentro de lo expuesto por Ramírez, se tiene que dentro la teoría de sistemas se encuentran algunas otras, entre ellas la teoría de la cibernética y la teoría del control, pero, es importante especificar son ambas aunque relacionadas son muy diferentes, puesto que la cibernética, como teoría de los mecanismos de control en la tecnología y la naturaleza, fundada en los conceptos de información y retroalimentación, no es sino parte de una teoría general de los sistemas; los sistemas cibernéticos son un caso especial de los sistemas.

Ramírez acota que los sistemas desempeñan un papel dominante en muchos y variados campos, desde las empresas industrializadas y los armamentos, hasta temas reservados a la ciencia pura. Existen procesos como las máquinas de vapor, eléctricas o incluso pequeños artefactos como las computadoras que se han conducido a la automatización, puesto que la tecnología ha acabado pensando ya no en términos de máquinas sueltas sino, de sistemas.

Ramirez también sostiene que puede mencionarse la noción de sistema informático, muy común en las sociedades modernas. Este tipo de sistemas denominan al conjunto de hardware, software y soporte humano que forman parte de una empresa u organización. Incluyen ordenadores con los programas necesarios para procesar datos y las personas encargadas de su manejo; dentro de todo proceso interviene una relación intrínseca entre hombre y máquina, de los cuales nacen varios problemas financieros, económicos, sociales y políticos.

Todo sistema requiere una planeación y disposición, de esto nacen los problemas en la producción. Los especialistas en sistemas, buscan mecanismos que prometan optimización, con máxima eficiencia y costos mínimos, que faciliten al usuario su trabajo y brinde una información confiable.

Según Ramírez la teoría de Bertalanffy indica que la cibernética es una teoría más de los sistemas de control y está basada en la comunicación (transferencia de información) entre sistema y medio circundante, dentro del sistema y en el control (retroalimentación) del funcionamiento del mismo, en consideración al medio. Según se menciona, el modelo tiene extensa aplicación pero no ha de identificarse con la teoría de los sistemas en general. En biología y otras ciencias básicas, el modelo cibernético conviene para describir la estructura formal de mecanismos de regulación, p. ej. mediante diagramas de bloques y de flujo. Así se logra reconocer la estructura reguladora aun cuando los genuinos mecanismos permanezcan desconocidos y sin describir, y el sistema sea una “caja negra” definida sólo por entrada y salida.

En la actualidad, los sistemas deben crecer y desarrollarse dependiendo de las necesidades de cada especialidad, es por ello que los campos tienen mayor complejidad

Tanto empresas grandes como pequeñas aplican diferentes tipos de procesos, como códigos, su responsabilidad de cómo hacer cada paso, ya que muchas veces sabemos que hacer, pero no como. Esta es la única forma cómo funciona el sistema.

## 1.2. Teoría de la información

Es importante también analizar sobre la teoría de la información, ya que el Cash Management, entrega al cliente información que ayuda la empresa a realizar sus conciliaciones, esta es transmitida por medio del internet, la cual se encuentra en línea, para entregar una información óptima. Según Shannon & Weaver (1949) los elementos que forman parte de este modelo son:

Fuente: Es el emisor inicial del proceso, produce un cierto número de palabras o signos que forman el mensaje a transmitir.

Transmisor: es el transmisor técnico, transforma el mensaje emitido en un conjunto de señales que serán adecuadas al canal encargado de transmitirlos (pulsos eléctricos).

Canal: Medio técnico que debe transportar las señales codificadas por el transmisor (cables, redes de microondas).

Receptor: Su función consiste en decodificar el mensaje transmitido y transportado por el canal, para transcribirlo a un lenguaje comprensible por el verdadero receptor o destinatario (aparato al que llega el mensaje).

Destinatario: Es el verdadero receptor, a quien va dirigido el mensaje.

Ruido: interferencia o distorsión que cambia el mensaje de maneras imprevisibles durante la transmisión.

La información es un producto vinculado a la cantidad de datos de un mensaje. La teoría permite estudiar la cantidad de información de un mensaje en función de la capacidad del medio (Shannon & Weaver 1949).

## 1.3. Cash Management

Según Alés (2000) el *Cash Management* es creado como una herramienta que facilita la operatividad en el departamento de financiero y basado en el estudio de Wiener el autor lo ejemplifica que sería como fabricar muñecos articulados que no sólo imitasen la apariencia física y el comportamiento de los humanos, sino que estuviesen dotados de vida propia. Así mismo el *Cash Management*, permite a los



usuarios estandarizar sus procesos y obtener una información al instante, de sus pagos y recaudos.

El ser humano trabaja día a día para conseguir ordenadores electrónicos que minimicen el trabajo, obteniendo resultados operativos muy eficaces con un alto grado de rendimiento, estos procesos requieren de un control para asegurar que su funcionamiento sea el correcto, y que como indica la teoría de Wiener, los resultados sean óptimos (Alés 2000).

El *Cash Management*, es un software o conjunto de programas que permiten al usuario interactuar con el ordenador, este realiza la carga de ejecuciones y programas, ofrece una interfaz cómoda al usuario a la vez que ejecuta instrucciones y comandos convirtiendo toda la información a una forma fácil de entender.

La cibernética es una ciencia complementaria de las comunicaciones, pues estudia los soportes de ésta, y se basa en la profunda analogía entre el comportamiento de las máquinas y el de los Organismos Biológicos, Abraham Moles ha definido la cibernética como ciencia general de los sistemas (Alés 2000:10).

La cibernética se encarga de la comunicación entre las personas y las máquinas también estudian los aspectos y mecanismos comunes, esta busca que las maquinas entreguen respuestas más rápidas que los seres vivos y se mejore la comunicación y respuesta, esta puede ser aprovechada para la evolución científica; pero la cibernética también puede ser mal utilizada ingresando como un virus, para realizar espionaje en los ordenadores, generándose como una ciber-arma.

Entro los mayores logros de la cibernética, se encuentran la construcción de robots y de máquinas artificiales, artefactos que no sólo plantean delicadas cuestiones de orden moral, sino que también afectan, por su propia naturaleza, al desarrollo económico y a la calidad de vida de las sociedades que los producen de forma masiva.

Back (1997) en su libro sobre *Cash Management*, indica que cada sistema creado permite proporcionar un mejor servicio, tanto para el cliente interno como externo, se debe buscar además, la manera de cubrir todo el mercado brindado servicios ágiles.

Se debe prestar atención a las necesidades de todos, esto permitirá superar a los competidores. El *Cash Management*, es parte de la tesorería y su papel tiende a ser el manejo de dinero a través del internet, para que se realicen los pago y recaudos; también recoge cualquier operación documentada que represente o pueda transformarse en dinero (Back 1997).

Frente a la idea tradicional de que la tesorería debía limitarse a gestionar el dinero de la empresa, los métodos de gestión que incorpora el *Cash Management*, se destacan tres características básicas:

Dinamismo: si el dinero dentro de la empresa está en continuo movimiento, consecuentemente las medidas que se adopten deberán ser dinámicas para poder adaptarse al propio flujo de fondos.

Visión global: si cualquier alteración en una parte del circuito se transmite rápidamente a las demás, no puede descuidarse a ninguna parcela del mismo, por tanto, es ineludible su visión desde un punto de vista global.

Anticipación: una actitud pasiva ante los problemas detectados supone llegar tarde a su solución y asumir costes que podrían ser evitados con una actitud proactiva. La anticipación es fundamental cuando se trabaja con dinero ya que el tiempo de actuación está muy limitado por los instrumentos

El *Cash Management*, permite disminuir el *FLOAT*, ya que al realizar los pago a las cuentas y efectivizar más rápido el dinero a la cuenta. Entre la fecha de vencimiento y la fecha de cobro existe un retraso denominado *float* comercial. Yal retraso existente entre la fecha de cobro y la fecha de abono se le denomina *float* financiero (Back 1997).

La valoración bancaria, en la entidad financiera que es sujeto de estudio, expresa en su contabilidad la fecha en que se recibe un documento, este hecho será la fecha de recepción del documento. Hasta que dicho documento no se transforma en dinero no se puede disponer de esos fondos. Por tanto, la diferencia entre la fecha de

ingreso de los documentos y la fecha de disposición de los fondos, es lo que se denomina valoración bancaria.

El *Cash Management*, también permite la reducción de saldos ociosos, (en las partidas de existencias y tesorería, también conocidos como caja y bancos, se maneja el concepto de saldo ocioso, que puede definirse como aquel volumen de fondos inmovilizado en dichas partidas que son necesarios para el funcionamiento de la empresa), permite administrar mejor el dinero y supone la gestión de los recursos financieros (tesorería) disponibles para la empresa en la gestión operativa de las funciones normales de cobro o pago (Back 1997).

El *Cash Management* depende del proceso de expansión de la empresa, si ha crecido hasta tener varias localizaciones, existirán elementos de delegación de funciones, se nombrarán directores en las sedes locales para supervisar la producción. Las compras y las ventas podrían estar aún centralizadas, a fin de conservar las ventajas de poder realizar pedidos en grandes cantidades y mantener el contacto con el cliente.

Aunque existen numerosas estructuras de *Cash Management*, resulta poco probable que alguna de ellas se ajuste a las necesidades de una determinada empresa en todos los países en los que opera. Por ello, es preciso adoptar un enfoque flexible que permita crear estructuras individuales para cada país dentro de una solución global.

La implantación de Internet como plataforma universal de comunicación y el creciente uso de los *Enterprise Resource Planning* (en adelante ERP) por las empresas subrayan la necesidad de obtener información con puntualidad y precisión. El sistema de banca electrónica de un banco es una herramienta que permite a las empresas no sólo obtener información sobre las cuentas y realizar operaciones, sino además de tenerlas controladas y facilitar las decisiones de tesorería, y en particular las relativas a la financiación y las inversiones.

Para que un sistema de banca electrónica sea una herramienta de valor añadido, es fundamental disponer de información en tiempo real sobre los saldos de las cuentas. También resulta importante que la plataforma de banca electrónica pueda

informar a las cuentas bancarias de terceros y permita además los pagos con cargo a esas cuentas, al objeto de no excluir a los bancos locales, si la estructura elegida es la del banco *overlay* o autóctono.

La eficiencia se puede mejorar enormemente si se utilizan interfaces estándar con los programas informáticos de ERP más frecuentes. La mayoría de las grandes entidades financieras han diseñado interfaces que permiten, al sistema de banca electrónica suministrado por el banco, introducir información sobre saldos y movimientos en el sistema de ERP y, de igual manera aceptar que las órdenes de pago procedentes del citado sistema pasen por el banco.

Normalmente, la perfección del enlace de archivos compartidos entre el ERP y el programa informático de banca electrónica requiere una intervención mínima por parte de los profesionales que instalaron el software para su utilización en la empresa. El enlace aumenta la eficiencia, ya que elimina la necesidad de volver a introducir la información en el sistema de banca electrónica del banco, y reduce los errores derivados de la introducción manual de datos.

La empresa podrá supervisar los flujos monetarios y de tipos de interés, optimizándolos de esta forma, para que proporcionen el mejor rendimiento general para el grupo.

Dentro de las distintas áreas de la gestión financiera de la empresa, el *Cash Management* es una parcela de especial importancia, tanto por la trascendencia económica como por los diferentes intereses que confluyen en la misma, ya que en ella están implicados los departamentos de compras, comercial y producción, además del financiero (Back).

La gran cantidad de intereses contrapuestos y la dificultad de homogeneizar políticas de gestión entre los distintos departamentos de la empresa hacen *Cash Management* que el incorpore aspectos tanto financieros como del resto de las áreas de gestión, lo que supone una dificultad, en algunos casos insalvable, para implantar técnicas de gestión e incluso criterios de actuación ante las problemáticas que se puedan producir.

Normalmente, la función del departamento financiero en las empresas ha sido la de incorporar una visión homogénea, desde el punto de vista del coste financiero, para abordar la gestión de esta parcela, pero queda un amplio campo de conocimiento mediante el que se puede profundizar y generar metodologías, técnicas y formas de gestión.

La investigación de técnicas de gestión a aplicar al *Cash Management*, en cada una de sus fases, ya que la crisis financiera y económica vigente y la dificultad de obtener financiación en los mercados financieros tradicionales pone de manifiesto la necesidad de mejorar en las técnicas de gestión interna en la empresa, así como en la relación con sus “terceros” habituales en el día a día, es decir, los clientes, los proveedores y las entidades financieras.

Las grandes empresas corporativas necesitan una herramienta integral para automatizar procesos y reducir costos, mejorando la calidad de gestión comercial y financiera y el intercambio de información entre los distintos partícipes de su comunidad de negocios.

## **1.4. Teoría del Consumidor y del Cliente**

Esta es una teoría que está compuesta por dos sub teorías, y que de una u otra manera se interrelacionan, pero que son diferentes en su contexto individual. Es por esto que es necesario estudiarlas por separado.

### **1.4.1. Teoría del Consumidor**

Los consumidores financieros, las personas naturales o jurídicas que adquieren utilizan o disfrutan de servicios, pueden ser de naturaleza pública o privada.

Para lograr un consumo consiente, se debe brindar una información veraz, objetiva y oportuna. La información entregada a los clientes debe mantenerse antes, durante y después de contratar un producto, la misma que debe encontrarse al alcance del cliente, con la finalidad de que estos puedan tomar decisiones informadas con relación a las operaciones y servicios que desean contratar (Mora 2002).

Dentro de los derechos de los consumidores, permite que el mismo realice pagos anticipados o prepagos de los saldos en forma total o parcial y con la reducción de intereses. El banco no podrá realizar discriminación social por raza, sexo, idioma.

Las cláusulas de los contratos no deben perjudicar al usuario, es por ello que es importante que la información sea clara. Al momento del cobro no pueden existir métodos abusivos, que dañen o perjudiquen la buena reputación del usuario ante terceras personas.

La teoría del consumidor es la descripción de como asignan los consumidores su renta entre diferentes bienes y servicios para maximizar su bienestar, un consumidor está en equilibrio cuando, dado su ingreso y las limitaciones de precios, maximizan la utilidad o satisfacción total que obtiene de sus gastos.

El consumidor compra preferencias por oportunidades, toma una canasta o combinaciones de consumo que maximiza su utilidad. Cuando se logra la maximización en el mercado, es una hay equilibrio. Un consumidor está en equilibrio cuando dado su ingreso y las limitaciones de precios, maximizan la utilidad o satisfacción total que obtiene de sus gastos (Mora 2002).

El objetivo de la teoría del consumidor es, anticipar la elección del consumidor partiendo de sus preferencias individuales, ante la gama de bienes y servicios que se le ofrecen, y entre los que puede optar según los recursos disponibles.

La teoría del consumidor se encarga de estudiar la forma en que los individuos toman sus decisiones de compra de bienes y servicios, con el principal objetivo de generar un nivel de satisfacción o utilidad, pero debido a que las personas tienen un presupuesto limitado, este nivel de utilidad depende en gran medida de los ingresos que este disponga, y está ligado a parámetros como:

La teoría de la demanda se refiere a la cantidad y calidad de productos, servicios y bienes en general, que se pueden adquirir de manera individual o en conjunto, a precios que varían en el mercado, en un momento dado. Se habla entonces de demanda individual o

demanda total o de mercado. La teoría de la demanda constituye una función matemática.

La teoría del equilibrio general trata de explicar las relaciones desde la unidad hasta el conjunto, o partiendo de lo específico a lo general. Los modelos de equilibrio incluyen diversidad de mercados. Estos modelos son sumamente complejos, y en la actualidad, requieren el uso de computadoras, para trabajar en la búsqueda de soluciones en este campo.

Cualquier variación en las oportunidades influye sobre la decisión del cliente, lo cual muestra que los cambios en las elecciones generalmente son debidos a la variación en el conjunto de oportunidades.

Cuando se va a adquirir un servicio, se tienen un sin número de posibilidades para reflexionar y elegir el producto que ofrezca más beneficios. Esta situación muestra que las condiciones sobre las cuales va a elegir han variado y, por lo tanto, que el conjunto de oportunidades ha cambiado.

Según Mora el conjunto de oportunidades más común se puede describir cuando los hogares tienen un ingreso, el cual gastan durante un periodo. Dado que los bienes, o la cantidad de ellos, son positivos, a precios positivos.

Si el consumidor desea gastar más ingresos en el periodo, deberá prestar a una tasa de interés y pagar en el segundo periodo. Cuando los consumidores no pueden conseguir dinero prestado, las elecciones se realizan en un mercado imperfecto de capitales, esto se puede observar si la restricción presupuestaria no es AB sino ABC. Los consumidores en B gastan todo su ingreso. Si la situación no es tan extrema y asumimos la existencia de la tasa de interés, esto es, el consumidor para pagar una mayor tasa por pedir prestado, la restricción será menos severa y será descrita por la línea ABE.

En el caso de las preferencias individuales consiste en como los individuos realizan sus decisiones y como seleccionan alternativas de un conjunto disponibles de las mismas.

Mora comenta que esta teoría indica que cada individuo coloca las alternativas en un orden de acuerdo a sus preferencias, cuando en esta lista de preferencias del consumidor existen algunas que tengan un mismo nivel existirá indiferencia entre las mismas.

Existe el método de invariancia en el procedimiento permite extraer las preferencias mantengan el mismo orden en ellas, entonces dos procedimientos diferentes deberán mantener el mismo orden en ellas, entonces dos procedimientos diferentes deberán mantener el mismo orden de las preferencias.

Mora cree que un problema básico del consumidor es la restricción del dinero, y en esto se presenta la dualidad, es una de las herramientas más usadas en la estimación de modelos. Esta expresa la relación entre los bienes por un lado y los precios por el otro. Esto le permite ver al usuario si disminuir sus gastos o maximizar la función de utilidad.

### **1.4.2. Teoría del Cliente**

La calidad y satisfacción al cliente es lo más importante ya que permite marcar la diferencia con la competencia, la compra de un servicio establece una relación comercial peculiar, muy distinta de la que se establece cuando se adquiere un bien físico e tangible. Un servicio tiene varios tipos de características como la inseparabilidad que permite la simultaneidad en la producción y el consumo del servicio. Tanto el consumidor como el suministrador afectan al resultado final de la prestación del servicio (Pamies 2004).

Los productos en el caso de consumo masivos no pueden ser almacenados, pero en el caso de los servicios pueden tener ciertos problemas, especialmente si la demanda fluctúa significativamente ya que no pueden disponer la flexibilidad de los stocks. La variabilidad, también nos permite medir el servicio, esto varía dependiendo de quién lo presta y quien lo recibe, tanto el proveedor como el cliente forman parte del proceso de producción, es decir de ellos depende el resultado final del mismo; por ejemplo no todos los clientes perciben de la misma manera la entrega del estado de cuenta físicamente que electrónicamente, todos estos gustos o



preferencias deben ser analizados. Para el caso que son servicios es más complicado ya que estos no son tangibles (Pamies 2004).

Pamies cree que las expectativas del cliente versus las percepciones que tiene sobre el servicio recibido, esto genera la calidad en el servicio; y esto se crea cada vez que un cliente desea adquirir un producto del Banco. Una de las preguntas más comunes es ¿Cuál será el servicio? y son los diferentes medios de comunicación como la Tv, la radio y otros los que permiten generar expectativas respecto al servicio, también generan expectativas los comentarios generados por otros clientes, con este antecedente el cliente genera una expectativa conforme a los servicios que puede recibir. Los autores definen la calidad como la diferencia entre el nivel de servicio recibido.

Adicional a esto Pamies dice que el cliente mide la calidad del servicio conforme a los siguientes elementos: tangibilidad, fiabilidad, la capacidad de respuesta en sus requerimientos, la seguridad en los servicios y la empatía. Los clientes forman sus percepciones de calidad de servicio en base a una evaluación del servicio en varios niveles, como el ambiente en el caso de la calidad del entorno físico, en el caso de la calidad interacción actitud, en la calidad del resultado en tiempo de espera, todos estos elementos generan una calidad de servicio.

Es muy importante generar la interacción, pues esto genera una percepción de calidad, otro elemento es el entorno del servicio, esto son los que no se pueden visualizar, como el olor, la temperatura, la música, entre otros. El diseño también es importante para brindar la comodidad y espacio a los usuarios. Son importantes los factores sociales, como es el servicio al cliente junto con una actitud positiva.

El tiempo de espera es muy importante, ya que los clientes valoran mucho su tiempo y quieren respuestas ágiles, así como la puntualidad, es importante brindar una evidencia del servicio que sea tangible para valorar el resultado.

Tanto las necesidades como las expectativas dan forma al comportamiento del cliente. El resultado deseado de las expectativas se refiere a lo que uno anticipa del encuentro del servicio como consumidor, las necesidades se centran en obtener lo que uno busca para su bienestar como persona.

Se examina el valor que el mercado asigna a los componentes del flujo de caja del accionista, incluidos los dividendos potenciales. El mercado asigna menos de 1 dólar a un dólar futuro para cualquiera de las variables. Los dividendos potenciales destruyen valor. Un dólar invertido en activos líquidos tiene un valor presente neto negativo. Se confirman los costos de agencia de no distribuir los flujos de caja, flujo de caja del accionista, dividendos potenciales, valor del patrimonio (Pareja, Merlo et al. 2009: 151-184).

## CAPÍTULO II

### 2. METODOLOGÍA

#### 2.1. Planteamiento del Problema

##### 2.1.1. Variables

**Tabla N° 1**  
**Dimensiones de análisis del problema**

<b>TEORÍA DE SISTEMAS</b>	<b>GERENCIAL</b>	Es una variable que afecta y ayuda directamente a nivel gerencial, para un control y optimización del sistema y su transaccionabilidad, así como también permite medir el cumplimiento de las metas y objetivos.	<b>CARGA</b>
			<b>CONSULTA</b>
			<b>APROBACION</b>
	<b>SERVICIO</b>	Esta variable permite que tanto los clientes como el banco obtengan una información en línea de una manera ágil, eficiente y veraz, su característica principal son elementos, mismos que deben ser lo suficientemente sensitivos y rápidos, para así satisfacer los requisitos para cada función del control. El propósito como tal del departamento, a través de este sistema ya elaborado se mide la satisfacción del cliente al momento del uso del servicio y se brinda la opción al cliente de tener un mejor control sobre la información.	<b>SEGURIDAD</b>
			<b>TIEMPO</b>
			<b>CALIDAD</b> (Continúa →)

TEORÍA DE LA INFORMACIÓN	RELACIONES PÚBLICAS	Esta variable muestra que los medios de comunicación permiten la transmisión y el procesamiento de la información, y se ocupan de la medición de la información, la representación de la misma y de la capacidad de los sistemas de comunicación para transmitir y procesarla.	BALCÓN DE SERVICIOS
			ATENCIÓN EN VENTANILLA
	PUBLICIDAD	La información que mantiene la publicidad tiene un valor exacto y medible, para que llegue al receptor, tal como lo desea el Banco. El Banco aprovecha todos los medios de comunicación, para dar a conocer al cliente las posibilidades de pagos y recaudos que ofrece, ya sea está a través de la TV, la radio, el internet, entre otros.	LO MEJOR ESTA POR VENIR
			CAJEROS MULTI-FUNCIONALES
			DEPOSITO ELECTRONICO
	RESPONSABILIDAD SOCIAL	Es una variable que permite que el banco mantenga una relación y vinculación con la sociedad, ayudando no sólo a clientes internos y externos sino a terceros que puede ni siquiera estén relacionados con la institución.	ESCUELA DE FORMACIÓN FINANCIERA
			ESCUELA DE MI PRIMER PROYECTO
			FUNDACIÓN BANCOS DEL BARRIO (Continúa →)

CASH MANAGEMENT	FINANCIERO - ADMINISTRATIVO	Permite manejar mejor sus procesos internos, obteniendo conciliaciones al momento y resultados veraces.	SISTEMA APLICATIVO
			REDUCCIÓN DE TIEMPOS
			REDUCCIÓN DE COSTOS
	COMERCIAL	Permite realizar los pagos, acreditaciones y recaudos de la empresa de forma agil, sencilla y segura.	PAGOS A TERCEROS
			NOMINA CREDITO EN CUENTA
			RECAUDACION
TEORÍA DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR	CLIENTE EXTERNO	Existen diferentes tipos de clientes:  Los clientes objetivos, son aquellos clientes que no tienen relación con el Banco. Los clientes nuevos, son los que tienen otro producto del Banco, pero no tienen Cash. Los clientes desertados son los que dejaron de utilizar el servicio de Cash. Los clientes de Mantenimiento, son los clientes que requieren de una capacitación para uso del servicio.	CLIENTE NUEVO
			CLIENTES DESERTADOS
			CLIENTES DE MANTENIMIENTO
<i>Nota:</i> se presenta relación entre variables de las teorías aplicadas, para realizar el estudio.			

Fuente: Banco de Guayaquil

## **2.1.2. Objetivos**

### **2.1.2.1. Objetivo General**

Identificar los elementos estratégicos del servicio de Cash Management.

### **2.1.2.2. Objetivos Específicos**

Medir el nivel de importancia de los servicios.

Evaluar los servicios.

Identificar la actitud de los clientes hacia el servicio de Cash Management.

## **2.1.3. Hipótesis**

Los nuevos servicios digitalizados de la institución no tienen acogida en los clientes; generando desconfianza e inseguridad sobre la seriedad de la empresa.

## **2.2. Tipos de investigación**

### **2.2.1. Investigación Descriptiva**

Este tipo de investigación describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés, aquí se busca recoger los datos sobre la base de la hipótesis; para resumir de la manera más minuciosa la información y poder así analizar los resultados, con la finalidad de generalizar los datos obtenidos (Namakforoosh 2000).

### **2.2.2. Investigación Correlacional**

Este tipo de investigación busca determinar semejanzas o relaciones existentes entre las diferentes variables. Es menos riguroso que el tipo de investigación experimental porque no hay posibilidad de manipular la variable y para realizar es necesario empezar por definir el problema, determinar el diseño operacional (identificar las variables pertinentes, seleccionar los sujetos apropiados, determinar los instrumentos más apropiados para obtener los datos y seleccionar las técnicas de correlación apropiadas), recoger datos y proceder a analizarlos para interpretar los resultados (Salkind & Escalona 1999).

## 2.3. Modelos de estudio

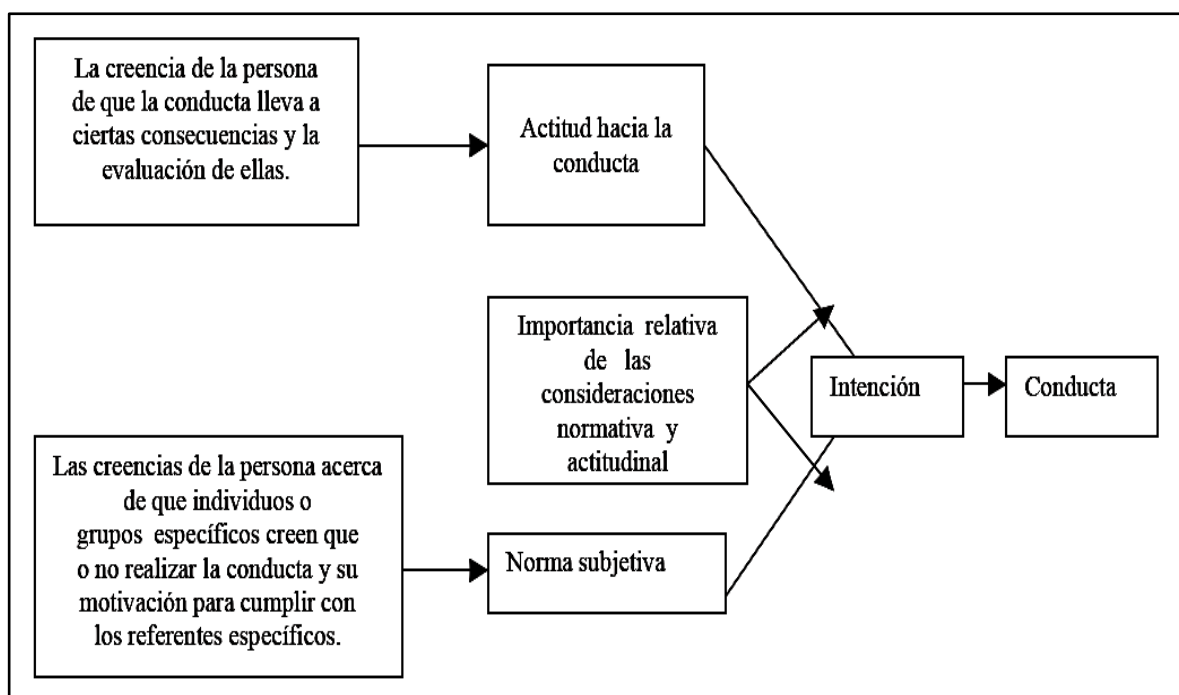
### 2.3.1. Modelo de Actitud

También conocido como el modelo de la acción razonada, fue elaborado por los autores Ajzen y Fishbein (1980), y es una teoría general de la conducta humana que trata la relación entre variables como actitudes, comportamiento, creencias. Parte de la creencia de que todos los seres humanos son seres racionales, y esto permite alcanzar un adecuado uso de la información en pos de un adecuado ejercicio de las acciones emprendidas (Schiffman & Kanuk 2005).

La relación entre creencias y actitudes se expresa en la siguiente fórmula:

$$AB = \sum_{i=1}^n b_i e_i$$

Este modelo puede explicarse manera más sencilla en el siguiente esquema, dando a entender las causas que determinan la conducta:



Fuente: Fishbein (1980)

### 2.3.2. Modelo de segmentación

Según Cook (1999) este modelo es el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes, la base de esta subdivisión son los comportamientos similares y además de la presencia de necesidades similares. Cada subconjunto luego puede ser concebido como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización.

### 2.3.3. Modelo correlacional de Pearson

Este modelo se utiliza en el caso de existir dos variables cuantitativas, con el objetivo de medir el grado de asociación; para esto lo que se debe hacer en primer lugar es un gráfico de dispersión entre ambas variables y estudiar visualmente la relación entre ellas, puesto que este coeficiente mide asociación lineal, y se realiza dividiendo la covarianza por el producto de las desviaciones estándar de ambas variables (de Lara Haro 2005).

Se aplica la siguiente fórmula:

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

## 2.4. Diseño de Investigación

### 2.4.1. Instrumento de Investigación

Una vez delimitado el segmento de mercado, se define que la herramienta a utilizar para esta investigación, es la encuesta. La encuesta es una técnica de investigación que se basa en una serie de preguntas o cuestionarios, mismos que se aplican a un número considerable de personas y mediante preguntas efectuadas en forma personal, telefónica, vía electrónica, etc. permiten indagar las características de costumbres, gustos, opiniones, conocimientos, hábitos, etc. dentro de una comunidad determinada. Los grupos de personas escogidos pueden ser en general o previamente seleccionadas por características físicas, sociales, demográficas, etc. dependiendo del tema a investigar y los fines perseguidos (López & Pascual 2008).



### 2.4.2. Tamaño de la Muestra

La población de estudio son 650 clientes del banco, sobre esto se aplica la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n	=	es el tamaño de la muestra a obtener	–	(¿?)
N	=	es la población con la que se cuenta	–	(686)
Z	=	es el nivel de confianza	–	(1.96)
P	=	es la posibilidades de éxito	–	(0.5)
Q	=	es la posibilidades de fracaso	–	(0.5)
E	=	es el error máximo admisible	–	(9 %)

Al realizar los reemplazos correspondientes, en la fórmula, se obtuvo que:

$$n = \frac{650 * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{((9 \%)^2 * (4737 - 1)) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

Se obtuvo que el tamaño de la muestra es de 100 personas.

Esta encuesta será aplicada en base a la escala Likert como escala de medición y de esta manera sintetizar en un solo instrumento los dos tipos de investigación propuestos. Ver ANEXO N° 1, para el modelo de encuesta a utilizar dentro de los clientes actuales del banco.

## 2.5. Plan de Tabulación

**Tabla N° 2**  
**Plan de Tabulación**

PREGUNTA	VARIABLES	NIVELES	MODELOS		INTERPRETACION					
Edad	Independientes		Segmentación		En el primer cruce las variables Independientes con las Dependientes tanto de Importancia como Eficiencia, y obtenemos el primer Modelo de Segmentación.					
Genero										
Tipo de Cuenta										
Personería										
Facilidad de Carga	Dependientes	Importancia	Segmentación	Actitud	En el según cruce se relaciona la Imagen con las variables Dependiente, tanto de Importancia como de Eficiencia, para obtener el Modelo de Correlación.					
Facilidad de Consulta										
Reduccion de Tiempos										
Nivel de Seguridad										
Deposito en Línea										
Balcón de Servicios										
Atención en Ventanilla										
Banco del Barrio										
Cajeros Multifunción										
Pago a Terceros										
Recaudación										
Nomina Credito en Cuenta										
Cambio de Imagen										
Facilidad de Carga						Eficiencia	Segmentación	Correlación/Imagen	Actitud/ Indices	(continua → )
Facilidad de Consulta										
Reduccion de Tiempos										

Nivel de Seguridad						En el tercer cruce las Variables Dependientes se realacionan con cuan Importantes son para el cliente Vs cuan Eficientes son y asi obtenemos indicadores para determinar el Modelo de Actitud.
Deposito en Línea						
Balcón de Servicios						
Atención en Ventanilla						
Banco del Barrio						
Cajeros Multifunción						
Pago a Terceros						
Recaudación						
Nomina Credito en Cuenta						
<p><i>Nota:</i> aquí se encuentra cada una de las preguntas formuladas en la encuesta a los clientes, con el fin de conocer expectativa vs. realidad.</p>						

Fuente: Encuesta

## CAPÍTULO III

### 3. RESULTADOS

#### 3.1. Segmentación

##### 3.1.1. Segmentación edad con importancia

Tabla N° 3

Informe de segmentación edad con importancia

Media					
	Edad				Total
	18-35 AÑOS	36-50 AÑOS	51-65 AÑOS	65 EN ADELANTE	
Facilidad de carga	2,60	8,50	6,08	6,90	6,10
Facilidad de consulta	7,40	7,50	5,00	9,00*	7,15
Reducción de tiempos	5,40	5,67	9,00	6,75	6,65
Nivel de seguridad	7,80	5,67	9,00	4,50	6,80
Depósito en línea	7,20	7,50	5,80	8,25	7,15
Balcón de servicios	6,00	5,83	8,40	6,00	6,55
Atención en ventanilla	8,40	6,00	5,00	8,25	6,80
Banco del Barrio	5,60	5,00	6,60	8,25	6,20
Cajeros Multifuncionales	2,60	6,67	5,80	7,00	5,50
Pago a terceros	7,80	5,67	6,60	6,25	6,55
Recaudación	6,20	6,50	7,20	7,50	6,80
Crédito de cuenta	7,20	7,50	5,00	5,50	6,40
Reducción de costos	7,80	5,50	5,60	9,00	6,80
Cambio de imagen	5,00	6,17	8,40	6,25	6,45

*Nota:* En este cuadro podemos ver en la edad, cuan importantes son los servicios.

\*La Facilidad de consulta es importante para los clientes a partir de 65 años en adelante.

Fuente: Encuesta

**Tabla N° 4**  
**ANOVA**

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
	Inter- grupos	(Combinadas)	491,860	3	163,953	21,410	,000
	Intra-grupos		735,140	96	7,658		
	Total		1227,000	99			
Facilidad de consulta * Edad	Inter- grupos	(Combinadas)	189,250	3	63,083	8,733	,000
	Intra-grupos		693,500	96	7,224		
	Total		882,750	99			
Reducción de tiempos * Edad	Inter- grupos	(Combinadas)	206,333	3	68,778	9,619	,000
	Intra-grupos		686,417	96	7,150		
	Total		892,750	99			
Nivel de seguridad * Edad	Inter- grupos	(Combinadas)	290,333	3	96,778	14,849	,000
	Intra-grupos		625,667	96	6,517		
	Total		916,000	99			
Depósito en línea * Edad	Inter- grupos	(Combinadas)	73,500	3	24,500	3,270	,025
	Intra-grupos		719,250	96	7,492		
	Total		792,750	99			
Balcón de servicios * Edad	Inter- grupos	(Combinadas)	114,583	3	38,194	4,700	,004
	Intra-grupos		780,167	96	8,127		
	Total		894,750	99			
Atención en ventan	Inter- grupos	(Combinadas)	206,250	3	68,750	10,649	,000
	Intra-grupos		619,750	96	6,456		

(continúa →)

illa * Edad	Total		826,000	99			
	Inter-grupos	(Combinadas)	140,250	3	46,750	7,933	,000
	Intra-grupos		565,750	96	5,893		
	Total		706,000	99			
Cajeros Multifuncionales * Edad	Inter-grupos	(Combinadas)	298,333	3	99,444	9,775	,000
	Intra-grupos		976,667	96	10,174		
	Total		1275,000	99			
Pago a terceros * Edad	Inter-grupos	(Combinadas)	64,333	3	21,444	2,479	,066
	Intra-grupos		830,417	96	8,650		
	Total		894,750	99			
Recaudación * Edad	Inter-grupos	(Combinadas)	25,500	3	8,500	1,148	,334
	Intra-grupos		710,500	96	7,401		
	Total		736,000	99			
Crédito de cuenta * Edad	Inter-grupos	(Combinadas)	117,500	3	39,167	5,037	,003
	Intra-grupos		746,500	96	7,776		
	Total		864,000	99			
Reducción de costos * Edad	Inter-grupos	(Combinadas)	208,500	3	69,500	12,648	,000
	Intra-grupos		527,500	96	5,495		3,270
	Total		736,000	99			
Cambio de imagen * Edad	Inter-grupos	(Combinadas)	150,833	3	50,278	5,788	,001
	Intra-grupos		833,917	96	8,687		
	Total		984,750	99			

Fuente: Encuesta

**Tabla N° 5**  
**Medidas de asociación**

	Eta	Eta cuadrado
Facilidad de carga * Edad	,633	,401
Facilidad de consulta * Edad	,463	,214
Reducción de tiempos * Edad	,481	,231
Nivel de seguridad * Edad	,563	,317
Depósito en línea * Edad	,304	,093
Balcón de servicios * Edad	,358	,128
Atención en ventanilla * Edad	,500	,250
Banco del Barrio * Edad	,446	,199
Cajeros Multifuncionales * Edad	,484	,234
Pago a terceros * Edad	,268	,072
Recaudación * Edad	,186	,035
Crédito de cuenta * Edad	,369	,136
Reducción de costos * Edad	,532	,283
Cambio de imagen * Edad	,391	,153

Fuente: Encuesta

### 3.1.2. Edad con eficiencia

**Tabla N° 6**  
**Informe de edad con eficiencia**

	Media				
	Edad				
	18-35 AÑOS	36-50 AÑOS	51-65 AÑOS	65 EN ADELANTE	Total
Facilidad de carga	6,60	5,33	6,80	6,25	6,20
Facilidad de consulta	8,40	7,50	4,40	7,50	6,95
Reducción de tiempos	6,80	4,67	6,60	7,50*	6,25

(continúa →)

Nivel de seguridad	6,20	7,50	6,60	5,00	6,45
Depósitos en línea	7,80	7,50	7,20	4,25	6,85
Balcón de servicios	6,60	3,50	7,80	7,50	6,15
Atención en ventanilla	6,20	7,00	6,80	6,00	6,55
Banco del Barrio	6,00	8,00	7,20	5,50	6,80
Cajeros multifuncionales	6,80	6,67	7,20	4,25	6,35
Pago a terceros	5,00	5,83	6,20	7,50	6,05
Recaudación	4,00	7,50	7,20	7,00	6,45
Nómina crédito de cuenta	7,20	6,00	6,00	5,50	6,20

*Nota:* En este cuadro podemos ver en la edad, cuan eficientes son los servicios.  
\* La reducción de tiempos es eficiente para los clientes de 65 años.

Fuente: Encuesta

**Tabla N° 7**  
**ANOVA**

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Facilidad de carga * Edad	Inter-grupos	(Combinadas)	35,583	3	11,861	1,138	,338
	Intra-grupos		1000,417	96	10,421		
	Total		1036,000	99			
Facilidad de consulta * Edad	Inter-grupos	(Combinadas)	230,250	3	76,750	16,957	,000
	Intra-grupos		434,500	96	4,526		
	Total		664,750	99			
Reducción de	Inter-grupos	(Combinadas)	117,083	3	39,028		

(continúa →)



tiempos * Edad	Intra-grupos		801,667	96	8,351		
	Total		918,750	99			
Nivel de seguridad * Edad	Inter-grupos	(Combinadas)	77,250	3	25,750	3,024	,033
	Intra-grupos		817,500	96	8,516		
	Total		894,750	99			
Depósitos en llínea * Edad	Inter-grupos	(Combinadas)	173,500	3	57,833	9,422	,000
	Intra-grupos		589,250	96	6,138		
	Total		762,750	99			
Balcón de servicios * Edad	Inter-grupos	(Combinadas)	320,250	3	106,750	17,296	,000
	Intra-grupos		592,500	96	6,172		
	Total		912,750	99			
Atención en ventanilla * Edad	Inter-grupos	(Combinadas)	16,750	3	5,583	,680	,566
	Intra-grupos		788,000	96	8,208		
	Total		804,750	99			
Banco del Barrio * Edad	Inter-grupos	(Combinadas)	97,000	3	32,333	4,858	,003
	Intra-grupos		639,000	96	6,656		
	Total		736,000	99			
Cajeros multifuncionales * Edad	Inter-grupos	(Combinadas)	114,333	3	38,111	3,817	,012
	Intra-grupos		958,417	96	9,984		
	Total		1072,750	99			
Pago a terceros * Edad	Inter-grupos	(Combinadas)	71,583	3	23,861	2,481	,066
	Intra-grupos		923,167	96	9,616		
	Total		994,750	99			
Recaudación * Edad	Inter-grupos	(Combinadas)	203,250	3	67,750	9,406	,000
	Intra-grupos		691,500	96	7,203		
	Total		894,750	99			
	Total		796,000	99			

**Fuente: Encuesta**

**Tabla N° 8**  
**Medidas de asociación**

	Eta	Eta cuadrado
Facilidad de carga * Edad	,185	,034
Facilidad de consulta * Edad	,589	,346
Reducción de tiempos * Edad	,357	,127
Nivel de seguridad * Edad	,294	,086
Depósitos en línea * Edad	,477	,227
Balcón de servicios * Edad	,592	,351
Atención en ventanilla * Edad	,144	,021
Banco del Barrio * Edad	,363	,132
Cajeros multifuncionales * Edad	,326	,107
Pago a terceros * Edad	,268	,072
Recaudación * Edad	,477	,227
Nómina crédito de cuenta * Edad	,216	,046

Fuente: Encuesta

### 3.1.3. Genero con importancia

**Tabla N° 9**  
**Informe de genero con importancia**

Media	Género		
	HOMBRE	MUJER	Total
Facilidad de carga	5,82	6,63	6,10
Facilidad de consulta	7,23	7,00	7,15
Reducción de tiempos	6,31	7,29	6,65
Nivel de seguridad	6,54	7,29	6,80
Depósito en línea	7,69	6,14	7,15
Balcón de servicios	6,62	6,43	6,55
Atención en ventanilla	6,46	7,43	6,80
Banco del Barrio	6,46	5,71	6,20
Cajeros Multifuncionales	5,92	4,71	5,50
Pago a terceros	7,23	5,29	6,55
Recaudación	6,54	7,29	6,80
Crédito de cuenta	6,54	6,14	6,40
Reducción de costos	6,31	7,71	6,80
Cambio de imagen	6,15	7,00	6,45

Fuente: Encuesta

**Tabla N° 10**  
**ANOVA**

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Facilidad de carga *	Inter- grupos	(Combinadas)	15,044	1	15,044	1,216	,273
	Intra-grupos		1211,956	98	12,367		
	Total		1227,000	99			
Facilidad de consulta *	Inter- grupos	(Combinadas)	1,212	1	1,212	,135	,714
	Intra-grupos		881,538	98	8,995		
	Total		882,750	99			
Reducción de tiempos * Género	Inter- grupos	(Combinadas)	21,761	1	21,761	2,448	,121
	Intra-grupos		870,989	98	8,888		
	Total		892,750	99			
Nivel de seguridad * Género	Inter- grupos	(Combinadas)	12,703	1	12,703	1,378	,243
	Intra-grupos		903,297	98	9,217		
	Total		916,000	99			
Depósito en línea *	Inter- grupos	(Combinadas)	54,618	1	54,618	7,252	,008
	Intra-grupos		738,132	98	7,532		
	Total		792,750	99			
Balcón de servicios *	Inter- grupos	(Combinadas)	,794	1	,794	,087	,769
	Intra-grupos		893,956	98	9,122		
	Total		894,750	99			
Atención en ventanilla * Género	Inter- grupos	(Combinadas)	21,275	1	21,275	2,591	,111
	Intra-grupos		804,725	98	8,211		
	Total		826,000	99			
							,183

(continúa →)

Cajeros Multifuncionales * Gènero	Inter-grupos	(Combinadas)	33,242	1	33,242	2,623	,109
	Intra-grupos		1241,758	98	12,671		
	Total		1275,000	99			
Pago a terceros * Gènero	Inter-grupos	(Combinadas)	86,069	1	86,069	10,430	,002
	Intra-grupos		808,681	98	8,252		
	Total		894,750	99			
Recaudación * Gènero	Inter-grupos	(Combinadas)	12,703	1	12,703	1,721	,193
	Intra-grupos		723,297	98	7,381		
	Total		736,000	99			
Crédito de cuenta * Gènero	Inter-grupos	(Combinadas)	3,560	1	3,560	,406	,526
	Intra-grupos		860,440	98	8,780		
	Total		864,000	99			
Reducción de costos * Gènero	Inter-grupos	(Combinadas)	45,011	1	45,011	6,384	,013
	Intra-grupos		690,989	98	7,051		
	Total		736,000	99			
Cambio de imagen * Gènero	Inter-grupos	(Combinadas)	16,288	1	16,288	1,648	,202
	Intra-grupos		968,462	98	9,882		
	Total		984,750	99			

Fuente: Encuesta

**Tabla N° 11**  
**Medidas de asociación**

	Eta	Eta cuadrado
Facilidad de carga * Género	,111	,012
Facilidad de consulta * Género	,037	,001
Reducción de tiempos * Género	,156	,024
Nivel de seguridad * Género	,118	,014
Depósito en línea * Género	,262	,069
Balcón de servicios * Género	,030	,001
Atención en ventanilla * Género	,160	,026
Banco del Barrio * Género	,134	,018
Cajeros Multifuncionales * Género	,161	,026
Pago a terceros * Género	,310	,096
Recaudación * Género	,131	,017
Crédito de cuenta * Género	,064	,004
Reducción de costos * Género	,247	,061
Cambio de imagen * Género	,129	,017

Fuente: Encuesta

### 3.1.4. Género con eficacia

**Tabla N° 12**  
**Informe de género con eficiencia**

	HOMBRE	MUJER	Total
Facilidad de carga	6,38	5,86	6,20
Facilidad de consulta	6,77	7,29	6,95
Reducción de tiempos	5,85	7,00	6,25
Nivel de seguridad	7,23	5,00	6,45
Depósitos en llínea	7,85	5,00	6,85
Balcón de servicios	5,08	8,14	6,15
Atención en ventanilla	6,54	6,57	6,55
Banco del Barrio	7,00	6,43	6,80
Cajeros multifuncionales	6,69	5,71	6,35
Pago a terceros	5,62	6,86	6,05
Recaudación	7,23	5,00	6,45
Nómina crédito de cuenta	6,46	5,71	6,20

**Tabla N° 13**  
**ANOVA**

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Facilidad de carga *	Inter- grupos	(Combinadas)	6,330	1	6,330	,602	,440
	Gènero Intra-grupos		1029,670	98	10,507		
	Total		1036,000	99			
Facilidad de consulta *	Inter- grupos	(Combinadas)	6,069	1	6,069	,903	,344
	Gènero Intra-grupos		658,681	98	6,721		
	Total		664,750	99			
Reducción de tiempos * Gènero	Inter- grupos	(Combinadas)	30,288	1	30,288	3,341	,071
	Gènero Intra-grupos		888,462	98	9,066		
	Total		918,750	99			
Nivel de seguridad * Gènero	Inter- grupos	(Combinadas)	113,212	1	113,212	14,196	,000
	Gènero Intra-grupos		781,538	98	7,975		
	Total		894,750	99			
Depósitos en llínea *	Inter- grupos	(Combinadas)	184,288	1	184,288	31,221	,000
	Gènero Intra-grupos		578,462	98	5,903		
	Total		762,750	99			
Balcón de servicios *	Inter- grupos	(Combinadas)	213,849	1	213,849	29,986	,000
	Gènero Intra-grupos		698,901	98	7,132		
	Total		912,750	99			
Atención en ventanilla * Gènero	Inter- grupos	(Combinadas)	,025	1	6,069	,903	,344
	Gènero Intra-grupos		804,725	98	6,721		
	Total		804,750	99			
Banco del Barrio *	Inter- grupos	(Combinadas)	7,429	1	,025	,003	,956
	Gènero Intra-grupos		728,571	98	8,211		
	Total		736,000	99			

(continúa →)

Cajeros multifuncionales * Gènero	Inter-grupos	(Combinadas)	21,761	1	7,429	,999	,320
	Intra-grupos		1050,989	98	7,434		
	Total		1072,750	99			
Pago a terceros * Gènero	Inter-grupos	(Combinadas)	35,080	1	21,761	2,029	,157
	Intra-grupos		959,670	98	10,724		
	Total		994,750	99			
Recaudación * Gènero	Inter-grupos	(Combinadas)	113,212	1	35,080	3,582	,061
	Intra-grupos		781,538	98	9,793		
	Total		894,750	99			
Nómina crédito de cuenta * Gènero	Inter-grupos	(Combinadas)	12,703	1	12,703	1,589	,210
	Intra-grupos		783,297	98	7,993		
	Total		796,000	99			

Fuente: Encuesta

**Tabla N° 14**  
**Medidas de asociación**

	Eta	Eta cuadrado
Facilidad de carga * Gènero	,078	,006
Facilidad de consulta * Gènero	,096	,009
Reducción de tiempos * Gènero	,182	,033
Nivel de seguridad * Gènero	,356	,127
Depósitos en línea * Gènero	,492	,242
Balcón de servicios * Gènero	,484	,234
Atención en ventanilla * Gènero	,006	,000
Banco del Barrio * Gènero	,100	,010
Cajeros multifuncionales * Gènero	,142	,020
Pago a terceros * Gènero	,188	,035
Recaudación * Gènero	,356	,127
Nómina crédito de cuenta * Gènero	,126	,016

Fuente: Encuesta

### 3.1.5. Tipo de cuenta con importancia

**Tabla N° 15**  
**Informe del tipo de cuenta con importancia**

Media			
	Tipos de cuenta		
	AHORROS	CORRIENTE	Total
Facilidad de carga	6,02	6,18	6,10
Facilidad de consulta	8,20	6,10	7,15
Reducción de tiempos	6,10	7,20	6,65
Nivel de seguridad	7,00	6,60	6,80
Depósito en línea	7,30	7,00	7,15
Balcón de servicios	7,00	6,10	6,55
Atención en ventanilla	5,80	7,80	6,80
Banco del Barrio	6,60	5,80	6,20
Cajeros Multifuncionales	4,80	6,20	5,50
Pago a terceros	6,40	6,70	6,55
Recaudación	4,90	8,70	6,80
Crédito de cuenta	5,60	7,20	6,40
Reducción de costos	6,10	7,50	6,80
Cambio de imagen	5,60	7,30	6,45

*Nota:* Observamos lo importante que son los servicios en los tipos de cuenta.

Fuente: Encuesta



**Tabla N° 16**  
**ANOVA**

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Facilidad de carga * Tipos de cuenta	Inter-grupos	(Combinadas)	,640	1	,640	,051	,822
	Intra-grupos		1226,360	98	12,514		
	Total		1227,000	99			
Facilidad de consulta * Tipos de cuenta	Inter-grupos	(Combinadas)	110,250	1	110,250	13,986	,000
	Intra-grupos		772,500	98	7,883		
	Total		882,750	99			
Reducción de tiempos * Tipos de cuenta	Inter-grupos	(Combinadas)	30,250	1	30,250	3,437	,067
	Intra-grupos		862,500	98	8,801		
	Total		892,750	99			
Nivel de seguridad * Tipos de cuenta	Inter-grupos	(Combinadas)	4,000	1	4,000	,430	,514
	Intra-grupos		912,000	98	9,306		
	Total		916,000	99			
Depósito en línea * Tipos de cuenta	Inter-grupos	(Combinadas)	2,250	1	2,250	,279	,599
	Intra-grupos		790,500	98	8,066		
	Total		792,750	99			
Balcón de servicios * Tipos de cuenta	Inter-grupos	(Combinadas)	20,250	1	20,250	2,269	,135
	Intra-grupos		874,500	98	8,923		
	Total		894,750	99			
Atención en ventanilla * Tipos de cuenta	Inter-grupos	(Combinadas)	100,000	1	100,000	13,499	,000
	Intra-grupos		726,000	98	7,408		
	Total		826,000	99			
Banco del Barrio * Tipos de cuenta	Inter-grupos	(Combinadas)	16,000	1	16,000	2,272	,135
	Intra-grupos		690,000	98	7,041		
	Total		706,000	99			

(continúa →)

Cajeros Multifuncionales * Tipos de cuenta	Inter-grupos	(Combinadas)	49,000	1	49,000	3,917	,051
	Intra-grupos		1226,000	98	12,510		
	Total		1275,000	99			
Pago a terceros * Tipos de cuenta	Inter-grupos	(Combinadas)	2,250	1	2,250	,247	,620
	Intra-grupos		892,500	98	9,107		
	Total		894,750	99			
Recaudación * Tipos de cuenta	Inter-grupos	(Combinadas)	361,000	1	361,000	94,341	,000
	Intra-grupos		375,000	98	3,827		
	Total		736,000	99			
Crédito de cuenta * Tipos de cuenta	Inter-grupos	(Combinadas)	64,000	1	64,000	7,840	,006
	Intra-grupos		800,000	98	8,163		
	Total		864,000	99			
Reducción de costos * Tipos de cuenta	Inter-grupos	(Combinadas)	49,000	1	49,000	6,990	,010
	Intra-grupos		687,000	98	7,010		
	Total		736,000	99			
Cambio de imagen * Tipos de cuenta	Inter-grupos	(Combinadas)	72,250	1	72,250	7,759	,006
	Intra-grupos		912,500	98	9,311		
	Total		984,750	99			

**Tabla N° 17**  
**Medidas de asociación**

	Eta	Eta cuadrado
Facilidad de carga * Tipos de cuenta	,023	,001
Facilidad de consulta * Tipos de cuenta	,353	,125
Reducción de tiempos * Tipos de cuenta	,184	,034
Nivel de seguridad * Tipos de cuenta	,066	,004
Depósito en línea * Tipos de cuenta	,053	,003
Balcón de servicios * Tipos de cuenta	,150	,023
Atención en ventanilla * Tipos de cuenta	,348	,121
Banco del Barrio * Tipos de cuenta	,151	,023
Cajeros Multifuncionales * Tipos de cuenta	,196	,038
Pago a terceros * Tipos de cuenta	,050	,003
Recaudación * Tipos de cuenta	,700	,490
Crédito de cuenta * Tipos de cuenta	,272	,074
Reducción de costos * Tipos de cuenta	,258	,067
Cambio de imagen * Tipos de cuenta	,271	,073

Fuente: Encuesta

### 3.1.6. Tipo de cuenta con eficiencia

**Tabla N° 18**  
**Informe del tipo de cuenta con eficiencia**

Media	AHORROS	CORRIENTE	Total
Facilidad de carga	6,40	6,00	6,20
Facilidad de consulta	7,50	6,40	6,95
Reducción de tiempos	5,20	7,30	6,25
Nivel de seguridad	7,00	5,90	6,45
Depósitos en línea	7,50	6,20	6,85
Balcón de servicios	4,70	7,60	6,15
Atención en ventanilla	5,80	7,30	6,55
Banco del Barrio	5,80	7,80	6,80
Cajeros multifuncionales	6,80	5,90	6,35
Pago a terceros	4,00	8,10	6,05
Recaudación	6,70	6,20	6,45
Nómina crédito de cuenta	6,60	5,80	6,20

Fuente: Encuesta

**Tabla N° 19**  
**ANOVA**

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Facilidad de carga *	Inter-grupos	(Combinadas)	4,000	1	4,000	,380	,539
Tipos de cuenta	Intra-grupos		1032,000	98	10,531		
	Total		1036,000	99			
Facilidad de consulta *	Inter-grupos	(Combinadas)	30,250	1	30,250	4,672	,033
Tipos de cuenta	Intra-grupos		634,500	98	6,474		
	Total		664,750	99			
Reducción de tiempos *	Inter-grupos	(Combinadas)	110,250	1	110,250	13,364	,000
Tipos de cuenta	Intra-grupos		808,500	98	8,250		
	Total		918,750	99			
Nivel de seguridad *	Inter-grupos	(Combinadas)	30,250	1	30,250	3,429	,067
Tipos de cuenta	Intra-grupos		864,500	98	8,821		
	Total		894,750	99			
Depósitos en línea *	Inter-grupos	(Combinadas)	42,250	1	42,250	5,747	,018
Tipos de cuenta	Intra-grupos		720,500	98	7,352		
	Total		762,750	99			
Balcón de servicios *	Inter-grupos	(Combinadas)	210,250	1	210,250	29,330	,000
Tipos de cuenta	Intra-grupos		702,500	98	7,168		
	Total		912,750	99			
Atención en ventanilla *	Inter-grupos	(Combinadas)	56,250	1	56,250	7,365	,008
Tipos de cuenta	Intra-grupos		748,500	98	7,638		
	Total		804,750	99			

(continúa →)

Banco del Barrio *	Inter-grupos	(Combinadas)	100,000	1	100,000	15,409	,000
Tipos de cuenta	Intra-grupos		636,000	98	6,490		
	Total		736,000	99			
Cajeros multifuncionales *	Inter-grupos	(Combinadas)	20,250	1	20,250	1,886	,173
Tipos de cuenta	Intra-grupos		1052,500	98	10,740		
	Total		1072,750	99			
Pago a terceros *	Inter-grupos	(Combinadas)	420,250	1	420,250	71,688	,000
Tipos de cuenta	Intra-grupos		574,500	98	5,862		
	Total		994,750	99			
Recaudación *	Inter-grupos	(Combinadas)	6,250	1	6,250	,689	,408
Tipos de cuenta	Intra-grupos		888,500	98	9,066		
	Total		894,750	99			
Nómina crédito de cuenta *	Inter-grupos	(Combinadas)	16,000	1	16,000	2,010	,159
Tipos de cuenta	Intra-grupos		780,000	98	7,959		
	Total		796,000	99			

Fuente: Encuesta

**Tabla N° 20**  
**Medidas de asociación**

	Eta	Eta cuadrado
Facilidad de carga * Tipos de cuenta	,062	,004
Facilidad de consulta * Tipos de cuenta	,213	,046
Reducción de tiempos * Tipos de cuenta	,346	,120
Nivel de seguridad * Tipos de cuenta	,184	,034
Depósitos en línea * Tipos de cuenta	,235	,055
Balcón de servicios * Tipos de cuenta	,480	,230
Atención en ventanilla * Tipos de cuenta	,264	,070
Banco del Barrio * Tipos de cuenta	,369	,136
Cajeros multifuncionales * Tipos de cuenta	,137	,019
Pago a terceros * Tipos de cuenta	,650	,422
Recaudación * Tipos de cuenta	,084	,007
Nómina crédito de cuenta * Tipos de cuenta	,142	,020

### 3.1.7. Personería con importancia

**Tabla N° 21**  
**Informe de personería con importancia**

Media	Personería		
	NATURAL	JURIDICA	Total
Facilidad de carga	6,36	5,84	6,10
Facilidad de consulta	8,20	6,10	7,15
Reducción de tiempos	6,40	6,90	6,65
Nivel de seguridad	6,40	7,20	6,80
Depósito en línea	7,00	7,30	7,15
Balcón de servicios	6,40	6,70	6,55
Atención en ventanilla	6,70	6,90	6,80
Banco del Barrio	6,10	6,30	6,20
Cajeros Multifuncionales	4,80	6,20	5,50
Pago a terceros	6,30	6,80	6,55
Recaudación	6,40	7,20	6,80
Crédito de cuenta	5,90	6,90	6,40
Reducción de costos	6,30	7,30	6,80
Cambio de imagen	6,10	6,80	6,45

- En este cuadro observamos la importancia del servicio frente a la personería.

Fuente: Encuesta

**Tabla N° 22**  
**ANOVA**

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Facilidad de carga *	Inter- grupos	(Combinada s)	6,760	,543	,463	,543	,463
	Intra-grupos		1220,240	98			
	Total		1227,000	99			
Facilidad de consulta *	Inter- grupos	(Combinada s)	110,250	13,986	,000	13,986	,000
	Intra-grupos		772,500	98			
	Total		882,750	99			
Reducción de tiempos *	Inter- grupos	(Combinada s)	6,250	,691	,408	,691	,408
	Intra-grupos		886,500	98			
	Total		892,750	99			
Nivel de seguridad *	Inter- grupos	(Combinada s)	16,000	1,742	,190	1,742	,190
	Intra-grupos		900,000	98			
	Total		916,000	99			
Depósito en línea *	Inter- grupos	(Combinada s)	2,250	,279	,599	,279	,599
	Intra-grupos		790,500	98			
	Total		792,750	99			
Balcón de servicios *	Inter- grupos	(Combinada s)	2,250	,247	,620	,247	,620
	Intra-grupos		892,500	98			
	Total		894,750	99			
Atención en ventanilla *	Inter- grupos	(Combinada s)	1,000	,119	,731	,119	,731
	Intra-grupos		825,000	98			
	Total		826,000	99			
Banco del Barrio *	Inter- grupos	(Combinada s)	1,000	,139	,710	,139	,710
	Intra-grupos		705,000	98			
	Total		706,000	99			

(continúa →)

Cajeros Multifuncionales * Personería	Inter-grupos	(Combinadas)	49,000	3,917	,051	3,917	,051
	Intra-grupos		1226,000	98			
	Total		1275,000	99			
Pago a terceros * Personería	Inter-grupos	(Combinadas)	6,250	,689	,408	,689	,408
	Intra-grupos		888,500	98			
	Total		894,750	99			
Recaudación * Personería	Inter-grupos	(Combinadas)	16,000	2,178	,143	2,178	,143
	Intra-grupos		720,000	98			
	Total		736,000	99			
Crédito de cuenta * Personería	Inter-grupos	(Combinadas)	25,000	2,920	,091	2,920	,091
	Intra-grupos		839,000	98			
	Total		864,000	99			
Reducción de costos * Personería	Inter-grupos	(Combinadas)	25,000	3,446	,066	3,446	,066
	Intra-grupos		711,000	98			
	Total		736,000	99			
Cambio de imagen * Personería	Inter-grupos	(Combinadas)	12,250	1,234	,269	1,234	,269
	Intra-grupos		972,500	98			
	Total		984,750	99			

Fuente: Encuesta



**Tabla N° 23**  
**Medidas de asociación**

	Eta	Eta cuadrado
Facilidad de carga * Personería	,074	,006
Facilidad de consulta * Personería	,353	,125
Reducción de tiempos * Personería	,084	,007
Nivel de seguridad * Personería	,132	,017
Depósito en línea * Personería	,053	,003
Balcón de servicios * Personería	,050	,003
Atención en ventanilla * Personería	,035	,001
Banco del Barrio * Personería	,038	,001
Cajeros Multifuncionales * Personería	,196	,038
Pago a terceros * Personería	,084	,007
Recaudación * Personería	,147	,022
Crédito de cuenta * Personería	,170	,029
Reducción de costos * Personería	,184	,034
Cambio de imagen * Personería	,112	,012

Fuente: Encuesta

### 3.1.8. Personería con eficiencia

**Tabla N° 24**  
**Informe de personería con eficiencia**

Media	NATURAL	JURIDICA	Total
Facilidad de carga	7,00	5,40	6,20
Facilidad de consulta	7,50	6,40	6,95
Reducción de tiempos	5,60	6,90	6,25
Nivel de seguridad	5,90	7,00	6,45
Depósitos en línea	6,70	7,00	6,85
Balcón de servicios	5,60	6,70	6,15
Atención en ventanilla	6,10	7,00	6,55
Banco del Barrio	6,40	7,20	6,80
Cajeros multifuncionales	5,70	7,00	6,35
Pago a terceros	5,60	6,50	6,05
Recaudación	4,50	8,40	6,45
Nómina crédito de cuenta	6,00	6,40	6,20

Fuente: Encuesta

**Tabla N° 25**  
**ANOVA**

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Facilidad de carga *	Inter- grupos	(Combinadas)	64,000	1	64,000	6,453	,013
	Intra-grupos		972,000	98	9,918		
	Total		1036,000	99			
Facilidad de consulta *	Inter- grupos	(Combinadas)	30,250	1	30,250	4,672	,033
	Intra-grupos		634,500	98	6,474		
	Total		664,750	99			
Reducción de tiempos *	Inter- grupos	(Combinadas)	42,250	1	42,250	4,724	,032
	Intra-grupos		876,500	98	8,944		
	Total		918,750	99			
Nivel de seguridad *	Inter- grupos	(Combinadas)	30,250	1	30,250	3,429	,067
	Intra-grupos		864,500	98	8,821		
	Total		894,750	99			
Depósitos en línea *	Inter- grupos	(Combinadas)	2,250	1	2,250	,290	,591
	Intra-grupos		760,500	98	7,760		
	Total		762,750	99			
Balcón de servicios *	Inter- grupos	(Combinadas)	30,250	1	30,250	3,359	,070
	Intra-grupos		882,500	98	9,005		
	Total		912,750	99			
Atención en ventanilla *	Inter- grupos	(Combinadas)	20,250	1	20,250	2,530	,115
	Intra-grupos		784,500	98	8,005		
	Total		804,750	99			
Banco del Barrio *	Inter- grupos	(Combinadas)	16,000	1	16,000	2,178	,143
	Intra-grupos		720,000	98	7,347		
	Total		736,000	99			

(continúa →)

Cajeros multifuncionales * Personería	Inter-grupos	(Combinadas)	42,250	1	42,250	4,018	,048
	Intra-grupos		1030,500	98	10,515		
	Total		1072,750	99			
Pago a terceros * Personería	Inter-grupos	(Combinadas)	20,250	1	20,250	2,036	,157
	Intra-grupos		974,500	98	9,944		
	Total		994,750	99			
Recaudación * Personería	Inter-grupos	(Combinadas)	380,250	1	380,250	72,429	,000
	Intra-grupos		514,500	98	5,250		
	Total		894,750	99			
Nómina crédito de cuenta * Personería	Inter-grupos	(Combinadas)	4,000	1	4,000	,495	,483
	Intra-grupos		792,000	98	8,082		
	Total		796,000	99			

Fuente: Encuesta

**Tabla N° 26**  
**Medidas de asociación**

	Eta	Eta cuadrado
Facilidad de carga * Personería	,249	,062
Facilidad de consulta * Personería	,213	,046
Reducción de tiempos * Personería	,214	,046
Nivel de seguridad * Personería	,184	,034
Depósitos en línea * Personería	,054	,003
Balcón de servicios * Personería	,182	,033
Atención en ventanilla * Personería	,159	,025
Banco del Barrio * Personería	,147	,022
Cajeros multifuncionales * Personería	,198	,039
Pago a terceros * Personería	,143	,020
Recaudación * Personería	,652	,425
Nómina crédito de cuenta * Personería	,071	,005

Fuente: Encuesta

### 3.2. Correlación-Imagen

**Tabla N° 27**  
**Correlación**

<b>Cambio de imagen</b>	1
Facilidad de carga	-,010
Facilidad de consulta	,138
Reducción de tiempos	,257**
Nivel de seguridad	,041
Depósito en línea	-,211*
Balcón de servicios	,373**
Atención en ventanilla	,077
Banco del Barrio	-,101
Cajeros Multifuncionales	-,083
Pago a terceros	-,202*
Recaudación	,169
Crédito de cuenta	-,296**
Reducción de costos	-,183
Facilidad de carga	,095
Facilidad de consulta	-,238*
Reducción de tiempos	-,375**
Nivel de seguridad	,351**
Depósitos en línea	-,113
Balcón de servicios	,199*
Atención en ventanilla	,006
Banco del Barrio	-,113
Cajeros multifuncionales	,092
Pago a terceros	,119
Recaudación	-,038
Nómina crédito de cuenta	-,027

Fuente: Encuesta

### 3.3. Actitud

**Tabla N° 28**  
**Estadísticos de la razón para reducción de tiempos / optimo**

Media	
Facilidad de carga	,075
Facilidad de consulta	,088
Reducción de tiempos	,082
Nivel de seguridad	,084
Depósitos en línea	,088
Balcón de servicios	,081
Atención en ventanilla	,084
Banco del barrio	,077
Cajeros multifunción	,068
Pago a terceros	,081
Recaudación	,084
Crédito de cuenta	,079

*Nota:* En este cuadro se observa los índices de importancia con la eficiencia.

## CAPÍTULO IV

### 4. DISCUSIÓN

#### 4.1. Conclusiones

- Mediante el estudio realizado se puede observar que los clientes esperan que la herramienta del Cash Management sea fácil de acceder permitiendo disminuir tiempos y costos.
- Al haber evaluado los servicios, el canal que está más expuesto es el Canal de Ventanilla, ya que a través de este los clientes miden los índices de Eficiencia y Calidad.
- Se obtuvo también que el nuevo servicio de Recaudación a través de los dispositivos de Depósito en Línea, ha generado alta expectativa por parte del cliente, pero se debe reforzar este tema, con una campaña publicitaria más profunda para que el cliente conozca los beneficios del servicio, mismo que le permitirá realizar transacciones, disminuyendo tiempos y costos.
- Se tiene que como resultado que sería importante la creación e implementación de una mesa de servicios para empresas, que brinde atención personalizada.
- Es necesario perfilar al cliente e identificar oportunidades para desarrollarlas en el corto, mediano y largo plazo, además de conocer la situación actual y entender sus necesidades para proveer soluciones inmediatas.
- Realizar el mantenimiento del cliente para asegurar ingresos y rentabilidad.

## **4.2. Líneas de investigación**

- En importante cambiar la mentalidad del cliente que, cuando piensa en un Banco lo primero que viene a su mente son cajas y largas colas, por esto se buscan nuevas herramientas que faciliten la transaccionabilidad del cliente desde sus hogares, empresas o lugares de trabajo.
- Implementación de nuevo servicio de mini bóvedas.
- Implementación de transferencias en Banca Virtual personas.
- Crear una mesa de servicio para empresas, con una atención personalizada, para incluirlos en nuevos proyectos de las empresas.
- Implementación de transferencias en euros.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Alés, E. C. (2000). "Los orígenes del arte cibernético en España : el seminario de Generación Automática de Formas Plásticas del Centro de Cálculo de la Universidad de Madrid : (1968-1973)." Norbert Wiener y el Origen de la Cibernética. from <http://www.cervantesvirtual.com/obra/los-origenes-del-arte-cibernetico-en-espana-el-seminario-de-generacion-automatica-de-formas-plasticas-del-centro-de-calculo-de-la-universidad-de-madrid-19681973--0/>.

Back, P. F. (1997). Corporate Cash Management: Strategy and Practice, Woodhead Publishing Limited.

Bertalanffy, L. v. (1968). "Teoría General de los Sistema: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones."

Cook, K. J. (1999). Guía Completa de AMA (American Marketing Association) para el Márketing de Pequeñas y Medianas Empresas, Granica.

de Lara Haro, A. (2005). Medición y control de riesgos financieros, Limusa.

López, Á. J. G. & A. S. Pascual (2008). Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social. Madrid, España, Pearson Educación, S.A.

Mora, J. J. (2002). Introducción a la Teoría del Consumidor De la preferencia a la estimación, Juan Carlos Martínez Coll.

Namakforoosh, M. N. (2000). Metodología de la investigación, Limusa.

Pamies, D. S. (2004). De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente, Esic Editorial.

Pareja, I. V., M. G. Merlo, et al. (2009). "Potential Dividends and Actual Cash Flows: A Regional Latin American Analysis." Estudios Gerenciales. Journal of Management and Economics of Iberoamerica **25**(113): 151-184.

Ramírez, S. (1999). Teoría general de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy. México, UNAM, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades U.N.A.



Salkind, N. J. & R. L. Escalona (1999). Métodos de investigación, Pearson Educación.

Schiffman, L. G. & L. L. Kanuk (2005). Comportamiento del consumidor, Pearson Educación.

Shannon, C. & W. Weaver (1949). "The Mathematical Theory of Communication."

## 6. ANEXOS

### 6.1. ANEXO N°1: Modelo de Encuesta

La siguiente encuesta se realiza como herramienta dentro de la de investigación pertinente para la realización de una tesis de post grado y tiene como objetivo determinar el nivel de satisfacción por parte de los clientes, respecto a los servicios que oferta el Banco de Guayaquil, enfocado directamente a la digitalización de los mismos y el resultado que estos proporcionan. Toda la información aquí obtenida se tratará con extrema confidencialidad y con fines solamente académicos.

Edad: 18-35 años       36-50       51-65       65 en adelante   
 Género:                      Hombre                       Mujer   
 Tipo de cuenta:              Cta. Ahorros                       Cta. Corriente   
 Personería:                      Natural                       Jurídica

De la lista, califique los siguientes servicios según su percepción de importancia en escala del 1 al 9 (siendo 1 sin importancia y 9 muy importante).

1) Servicios y transacciones en línea:

- a. Facilidad de carga
- b. Facilidad de consulta
- c. Reducción tiempos
- d. Nivel de seguridad
- e. Depósito en línea

2) Servicios y transacciones personales:

- a. Balcón de servicios
- b. Atención en ventanilla
- c. Banco del Barrio
- d. Implementación de Cajeros Multifuncionales

3) Transacciones comerciales:

- a. Pagos a terceros
- b. Recaudación
- c. Nómina crédito en cuenta.
- d. Reducción de costos

4) Cambio de imagen

Ahora califique de 1 al 9 los servicios que usted ha utilizados según la eficiencia de los mismos (siendo 1 completamente ineficiente y 9 muy eficiente).

5) Servicios y transacciones en línea:

- a. Facilidad de carga
- b. Facilidad de consulta
- c. Reducción tiempos
- d. Nivel de seguridad
- e. Depósito en línea

6) Servicios y transacciones personales:

- a. Balcón de servicios
- b. Atención en ventanilla
- c. Banco del Barrio
- d. Implementación de Cajeros Multifuncionales

7) Transacciones comerciales:

- a. Pagos a terceros
- b. Recaudación
- c. Nómina crédito en cuenta.

¡Gracias por su tiempo!