



# ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA PROGRAMA  
DE HABILIDADES MÚLTIPLES  
PROMOCIÓN XXXI**

**TESIS DE GRADO MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: “DIAGNÓSTICO DE PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA  
DE PRODUBANCO”**

**AUTORAS:**

**MARÍA SOLEDAD CEVALLOS CRUZ  
JUANA PATRICIA RIVERA HERMIDA**

**DIRECTOR: MAGISTER MARCO PAZOS**

**SANGOLQUÍ, OCTUBRE DE 2014**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA  
COLECTIVIDAD**

**UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS**

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Magister Marco Pazos, Tutor del proyecto titulado “Diagnóstico de proceso de comunicación interna de Produbanco” elaborado por la Ingeniera María Soledad Cevallos Cruz con C.C. Nro. 1309527099 y la Doctora Juana Patricia Rivera Hermida con C.C. Nro. 0102288552.

CERTIFICO que, las alumnas antes mencionadas realizaron el trabajo y son autoras intelectuales del mismo. Asimismo, han cumplido con el proceso investigativo tendiente a satisfacer los requisitos para defender el presente proyecto.

Por lo que en honor a la verdad, legalizo mi certificación y doy fe y testimonio de lo antes expuesto.

---

Magister Marco Pazos  
Director de Tesis

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS****VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA  
COLECTIVIDAD****UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS****DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Nosotras, María Soledad Cevallos Cruz con C.C. Nro. 1309527099 y Juana Patricia Rivera Hermida con C.C. Nro. 0102288552,

Declaramos que la tesis de grado titulada “Diagnóstico de proceso de comunicación interna de Produbanco”, es un trabajo de investigación de nuestra autoría y responsabilidad, en el que hemos respetado derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan en el pie de página correspondiente, cuyas fuentes constan en la bibliografía. La copia o utilización de cada uno de los componentes de esta tesis está restringida sin previa autorización.

---

Ing. María Soledad Cevallos Cruz

---

Dra. Juana Patricia Rivera Hermida

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS****VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA  
COLECTIVIDAD****UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS****AUTORIZACIÓN**

Nosotras, María Soledad Cevallos Cruz, y Juana Patricia Rivera Hermida  
Autorizamos a la Escuela de las Fuerzas Armadas la publicación en la biblioteca virtual de la Institución, del trabajo denominado “Diagnóstico de proceso de comunicación interna de Produbanco”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

---

Ing. María Soledad Cevallos Cruz

---

Dra. Juana Patricia Rivera Hermida

## DEDICATORIAS

A mi esposo Eric por ser mi apoyo incondicional, a mis padres por su ejemplo y dedicación, a mis sobrinas por sus ocurrencias y alegrías.

*María Soledad Cevallos*

Me alegra cumplir esta meta personal y se la dedico a las personas que celebran conmigo este momento. Gracias por su apoyo!

*Juana Rivera*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por permitirnos culminar satisfactoriamente nuestros estudios

A nuestra familia por su apoyo y cariño

A las personas que con su conocimiento y experiencia contribuyeron a la realización de este trabajo que hoy entregamos

## ÍNDICE

### CAPITULO I

1. ÍNDICE .....	vi
CAPITULO I .....	vi
INDICE DE TABLAS .....	ix
INDICE DE GRÁFICOS .....	xii
Resumen Ejecutivo .....	xv
1. Generalidades .....	1
1.1. Giro del negocio .....	1
1.2. Reseña Histórica .....	1
1.3. Direccionamiento estratégico actual .....	5
1.3.1. Valores .....	5
1.3.1.1. De los Valores Institucionales .....	5
1.3.2. Misión – Visión .....	6
1.3.3. Objetivos Empresariales .....	7
1.3.4. Modelo de Responsabilidad Social .....	8
1.4. Justificación e importancia .....	8
1.5. Planteamiento y formulación del problema. ....	10
1.5.1. Formulación del problema a resolver .....	11
1.6. Objetivos de estudio .....	11
1.6.1. Objetivo General .....	11
1.6.2. Objetivos Específicos .....	12
2. Análisis situacional .....	13
2.1. Análisis del macroambiente .....	13
2.1.1. Factores económicos nacionales .....	13
2.1.1.1. Producto Interno Bruto .....	13

2.1.1.2. Inflación .....	16
2.1.1.3. Tasas de Interés.....	17
2.1.2. Factores socio - culturales .....	20
2.1.2.1. Tasa de Desempleo.....	20
2.1.2.2. Remesas de Emigrantes.....	22
2.1.2.3. Salario Básico Unificado .....	26
2.1.2.4. Factor Educación .....	30
2.1.2.5 Factor Corrupción .....	33
2.1.3 Factor Político y Tributario .....	35
2.1.4 Factor Tecnológico .....	43
2.1.5 Factor Internacional .....	46
2.2. Análisis del microambiente .....	49
2.2.1. Identificación de Clientes por Segmentos.....	49
2.2.1.1 Banca de Personas.....	50
2.2.1.2. Banca Pymes.....	51
2.2.1.3. Banca Empresarial.....	51
2.2.1.4. Banca Corporativa .....	51
2.2.1.5. Banca Privada.....	52
2.2.1.6. Tesorería.....	52
2.2.1.7. Banca Transaccional y Microcrédito .....	53
2.2.1.8. Produbank - Panamá .....	53
2.2.1.9. Canales de Atención .....	53
2.2.2. Competencia.....	54
2.2.3. Servicios sustitutos .....	66
2.2.4. Proveedores .....	66
2.3. Análisis Interno.....	68

2.3.1.	Estructura Orgánica .....	68
2.3.2.	Procesos de la Organización .....	68
2.3.2.1.	Junta General de Accionistas: .....	68
2.3.2.2.	Procesos Operativos y de Control .....	71
2.3.2.3.	Prevención lavado activos y financiamiento del terrorismo ....	71
2.3.2.4.	Atención al cliente .....	73
2.3.3.	Estructura Administrativa de la Organización .....	74
2.3.3.1.	Área de Negocios .....	74
2.3.3.2.	Área de Administración y Operaciones .....	75
2.3.3.3.	Vicepresidencia de Recursos Humanos .....	77
2.4.	Diagnóstico FODA .....	80
2.4.1.	Matriz de Impacto de Oportunidades y Amenazas .....	80
2.4.2.	Matriz de Impacto de Fortalezas y Debilidades .....	82
2.4.3.	Matriz de Acción: Cruce DA, FO, DO, FO .....	83
2.4.3.1.	Matriz de Áreas Defensivas o de Vulnerabilidad “DA” .....	83
2.4.3.2.	Matriz de Áreas de Respuesta “FA” .....	84
2.4.3.3.	Matriz de Áreas de Mejoramiento “DO” .....	85
2.4.3.4.	Matriz de Áreas Ofensivas “FO” .....	86
2.4.4.	Identificación de Áreas Estratégicas Ofensivas, Defensivas .....	87
2.4.5.	Matriz de Síntesis FODA .....	89
2.4.6.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	90
2.4.7.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	91
2.4.8.	Matriz de Perfil Competitivo .....	92
	CAPÍTULO III .....	93
3.	Investigación de Mercados .....	93
3.1.	Propósito de la investigación .....	93

3.2. Objetivo de la investigación .....	93
3.2.1. General .....	93
3.2.2. Específicos.....	93
3.3. Segmentación del mercado .....	93
3.3.1. Tipos de segmentación .....	93
3.1. Tipo de investigación .....	95
3.2. Metodología y tamaño de la muestra .....	95
3.6. Diseño del cuestionario.....	97
3.7. Aplicación de la encuesta piloto .....	110
3.8. Plan de trabajo de campo .....	110
3.9. Procesamiento de datos e interpretación.....	111
3.9.1. Codificación .....	111
3.10 Análisis de datos.....	117
3.11 Oferta de información de servicios.....	157
3.12. Demanda de información de servicios .....	158
3.13. Demanda insatisfecha .....	160
4. Conclusiones y recomendaciones.....	161
Conclusiones .....	161
Recomendaciones .....	162
Bibliografía.....	163

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Inflación en el Ecuador en los últimos 5 años .....	17
Tabla 2. Indicadores Tasa de Desempleo .....	20
Tabla 3. Salarios Mínimos Vitales en el Ecuador en los últimos 5 años ...	27
Tabla 4. Canasta Básica Ecuatoriana durante los últimos 5 años .....	29
Tabla 5. Índice CPI - Transparencia Internacional - Ecuador .....	34

Tabla 6. Porcentaje de hogares teléfono fijo, celular e internet .....	43
Tabla 7. Usuarios con Teléfono inteligente en el Ecuador .....	44
Tabla 8. PIB en América Latina y el Caribe .....	48
Tabla 9. Estructura de Negocios y Segmentos Produbanco .....	50
Tabla 10. Número de clientes en el 2012 por segmento de negocio .....	52
Tabla 11. Informe BWR – auditados Produbanco, septiembre 2012 .....	55
Tabla 12. Bancos Grandes del Ecuador .....	55
Tabla 13. Indicadores y Evolución Banco del Pacífico .....	57
Tabla 14. Indicadores y Evolución Produbanco .....	58
Tabla 15. Indicadores y Evolución Banco Internacional .....	59
Tabla 16. Indicadores y Evolución Banco Internacional .....	60
Tabla 17. Indicadores y Evolución Banco del Austro .....	61
Tabla 18. Indicadores y Evolución Banco de Guayaquil .....	62
Tabla 19. Indicadores y Evolución Banco Pichincha .....	63
Tabla 20. Número de Empleados distribuidos por ciudad .....	78
Tabla 21. Número de Empleados distribuidos por nivel de cargo .....	79
Tabla 22. Matriz de Afinidad de Oportunidades y Amenazas .....	80
Tabla 23. Matriz de Afinidad de Fortalezas y Debilidades .....	82
Tabla 24. Matriz Areas Defensivas o Vulnerabilidad “DA” .....	83
Tabla 25. Matriz Areas Respuesta “FA” .....	84
Tabla 26. Matriz Áreas de Mejoramiento “DO” .....	85
Tabla 27. Matriz Áreas Ofensivas “FO” .....	86
Tabla 28. Identificación de áreas estratégicas ofensivas, defensivas .....	87
Tabla 29. Matriz Sintesis FODA .....	89
Tabla 30. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	90
Tabla 31. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	91
Tabla 32. Matriz de perfil competitivo .....	92
Tabla 33. Variables de segmentación por área .....	94
Tabla 34. Variables de segmentación por años, cargo y región .....	94
Tabla 35. Codificación de variables .....	111
Tabla 36. Area a la que pertenece .....	117
Tabla 37. Años que labora en produbanco .....	118

Tabla 38. Cargo actual.....	120
Tabla 39. Oficina a la que pertenece .....	121
Tabla 40. Prioridad de estrategias institucionales por cargo.....	124
Tabla 41. Prioridad de estrategias institucionales por oficinas .....	124
Tabla 42. Prioridad de PLA para el desempeño por cargo .....	125
Tabla 43. Prioridad de PLA para el desempeño por oficina.....	125
Tabla 44. Nivel de conocimiento de aspectos esenciales.....	126
Tabla 45. Nivel conocimiento PE del área por cargo .....	126
Tabla 46. Nivel conocimiento PE del área por oficina.....	127
Tabla 47. Nivel conocimiento PE institucional por cargo .....	127
Tabla 48. Nivel conocimiento PEI por oficina .....	128
Tabla 49. Servicios y beneficios con mayor nivel de uso.....	130
Tabla 50. Dispensario médico y consulta rol de pagos por cargo.....	131
Tabla 51. Dispensario médico y consulta rol de pagos por oficina .....	131
Tabla 52. Grado dificultad para identificar responsable inquietudes.....	132
Tabla 53. Grado dificultad para identificar responsable - por cargo.....	133
Tabla 54. Grado dificultad para identificar responsable - por oficina .....	133
Tabla 55. Conocimiento de políticas/procedimientos por cargo.....	134
Tabla 56. Conocimiento por cargo políticas RH por oficina .....	136
Tabla 57. Grado de interés en herramientas de comunicación.....	137
Tabla 58. Herramientas de comunicación por cargo.....	138
Tabla 59. Grado de interés por información recibida RH .....	140
Tabla 60. Grado efectividad campañas informativas RH .....	142
Tabla 61. Nivel de acuerdo sobre las siguientes afirmaciones .....	144
Tabla 62. Frecuencia de ingreso al sistema optimus .....	145
Tabla 63. Frecuencia de ingresos en carpetas públicas .....	147
Tabla 64. Frecuencia de ingresos al intranet .....	148
Tabla 65. Grado satisfacción comunicación en los últimos meses .....	152
Tabla 66. Grado satisfacción comunicación RH por oficina.....	153
Tabla 67. Nivel satisfacción servicios otorgados RH .....	154
Tabla 68. Nivel satisfacción servicios otorgados RH por cargo .....	155
Tabla 69. Nivel satisfacción servicios otorgados RH por oficina.....	156

Tabla 70. Principales servicios ofertados.....	157
Tabla 71. Principales Medios de Comunicación Ofertados.....	158
Tabla 72. Principales servicios demandados.....	158
Tabla 73. Otros servicios demandados.....	159
Tabla 74. Cuadro comités y comisiones estratégicas .¡Error! Marcador no definido.	

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Proyección del PIB .....	14
Gráfico 2. Sectores que generan más ingresos al PIB .....	15
Gráfico 3. Inflación en el Ecuador en los últimos 5 años .....	17
Gráfico 4. Evolución de las tasas de interés por segmentos .....	19
Gráfico 5. Tasa de desempleo del ecuador en los últimos 5 años.....	21
Gráfico 6. Evolución Trimestral de Economía Laboral.....	22
Gráfico 7. Comportamiento Remesas Recibidas, 2006 – 2011 .....	23
Gráfico 8. Comportamiento Remesas Recibidas, 2007.I – 2012,III .....	24
Gráfico 9. Remesas por país de procedencia, 2007 – 2011 .....	24
Gráfico 10. Remesas por país de procedencia, 2007.I, 2012.III .....	25
Gráfico 11. SMV en el Ecuador en los últimos 5 años .....	27
Gráfico 12. Canasta Básica Ecuatoriana durante los últimos 5 años.....	29
Gráfico 13. Nivel de educación de trabajadores .....	30
Gráfico 14. Escolaridad PO 24 años grupo de ocupación. 2010 .....	31
Gráfico 15. Escolaridad PO 24 años Categoría de ocupación. 2010.....	32
Gráfico 16. Índice de Percepción de la Corrupción Ecuador .....	35
Gráfico 17. Cifras del sector financiero en el Ecuador .....	42
Gráfico 18. Hogares teléfono fijo, Celular e internet .....	43
Gráfico 19. Personas con Teléfonos Inteligentes en el Ecuador .....	44
Gráfico 20. Crecimiento Uso Teléf Celular Vs. Banco Móvil en EEUU ....	45
Gráfico 21. Indicadores y Evolución Banco del Pacífico .....	56
Gráfico 22. Indicadores y Evolución Produbanco .....	57
Gráfico 23. Indicadores y Evolución Banco Internacional .....	58

Gráfico 24.Indicadores y Evolución Banco Bolivariano.....	59
Gráfico 25. Indicadores y Evolución Banco del Austro .....	60
Gráfico 26.Indicadores y Evolución Banco de Guayaquil .....	61
Gráfico 27.Indicadores y Evolución Banco Pichincha.....	62
Gráfico 28.Rentabilidad Grandes Bancos del Ecuador.....	64
Gráfico 29.Eficiencia Grandes Bancos del Ecuador .....	64
Gráfico 30.Calidad de activos Grandes Bancos del Ecuador .....	64
Gráfico 31.Morosidad Grandes Bancos del Ecuador .....	65
Gráfico 32. Solvencia Grandes Bancos del Ecuador .....	65
Gráfico 33.Liquidez Grandes Bancos del Ecuador .....	65
Gráfico 34.Participación de las utilidades en el sistema .....	66
Gráfico 35.Flujo Proceso Contrataciones y Compras .....	67
Gráfico 36.Resumen R&R Clientes – Año 2012 .....	73
Gráfico 37.Organigrama Estructura de Primer Nivel.....	74
Gráfico 38.Organigrama Estructura Negocios .....	75
Gráfico 39.Organigrama Estructura Administración y Operaciones.....	76
Gráfico 40.Organigrama Estructura Área de Recursos Humanos .....	78
Gráfico 41. Área a la que pertenece .....	118
Gráfico 42. Años que labora en produbanco .....	119
Gráfico 43. Cargo actual .....	120
Gráfico 44. Oficina a la que pertenece.....	121
Gráfico 45. La vicepresidencia de RH es parte de:.....	122
Gráfico 46. Nivel cargo que no conoce en que área está RH .....	123
Gráfico 47 Cinco principales servicios de RH a los colaboradores.....	129
Gráfico 48. Servicios y beneficios mayor nivel de uso y frecuencia.....	130
Gráfico 49 Nivel conocimiento por cargo de políticas de RH .....	135
Gráfico 50. Nivel conocimiento por oficina políticas RH.....	136
Gráfico 51. Información que recibe de RH – grado de interés .....	142
Gráfico 52 Grado efectividad de campañas informativas de RH .....	143
Gráfico 53. Nivel de acuerdo sobre las siguientes afirmaciones.....	145
Gráfico 54. Frecuencia de ingreso al sistema optimus .....	146
Gráfico 55 Frecuencia de ingreso a carpetas públicas .....	147

Gráfico 56. Frecuencia de ingreso a intranet .....	148
Gráfico 57. Principales obstáculos buscar información servicios RH.....	149
Gráfico 58. Medios información servicios administrados por RH.....	150
Gráfico 59. Medios comunicación contacto personal RH.....	151
Gráfico 60. Grado satisfacción por oficina comunicación de RH .....	153
Gráfico 61 Nivel satisfacción por cargo servicios otorgados RH.....	155
Gráfico 62. Nivel satisfacción por oficina servicios otorgados RH .....	156

## RESUMEN

El Proyecto de Diagnóstico de la Comunicación Interna en Produbanco tuvo como fin identificar el estado actual de la comunicación interna, así como los canales y medios más adecuados para llegar a los colaboradores, por lo cual se definió realizar una investigación de mercado con enfoque descriptivo, mediante la aplicación de una encuesta dirigida a una muestra representativa del personal. Algunas de las conclusiones obtenidas evidencian que los colaboradores si tienen conocimiento de temas esenciales de la empresa como son: la normativa de código de Ética y el Reglamento Interno de Trabajo, procedimientos, y, las funciones referidas a su cargo. Así mismo, presentan oportunidades para reforzar la imagen del área hacia los colaboradores, para que no relacionen la gestión de la misma únicamente con temas operativos de servicios de nómina y relacionados con la salud, sino con los otros que presta. Se identifican los canales y herramientas de comunicación preferidos por los colaboradores y aquellos de menor aceptación. Los resultados otorgan información sobre el grado de satisfacción de los colaboradores respecto de la comunicación recibida, la que se ubica en niveles de “satisfecho” y “poco satisfecho”. Finalmente, el nivel de satisfacción sobre los servicios otorgados por los colaboradores fue de 4 sobre 5 que equivale al 44% del total de la muestra, y, de 3 sobre 5, que representa el 18%. Estos resultados permitieron definir estrategias con el fin de mejorar la calidad de la información y los canales de comunicación hacia los diferentes segmentos de la Organización con sus respectivos planes de acción e indicadores de medición.

### **Palabras clave:**

- Comunicación
- Investigación de Mercado
- Cultura Organizacional
- Canales
- Segmentos

## SUMMARY

The Internal Communication Diagnosis Project for Produbanco was aimed at evaluating the current status of internal communication at the Bank and as its communication channels, as well as finding more adequate means for getting through to staff. The project entailed the carrying out of a descriptive focus market research survey upon a meaningful sample of staff. Some of the conclusions reached show that the staff do have knowledge regarding essential policies at work such as: the Ethics Code, and Internal Work Regulations, as well as general procedures and the functions inherent to their roles. Likewise, there appear to be opportunities to reinforce the area image towards the staff, so that they do not only relate area processes to just operative payroll services and health and safety, but also to the other processes rendered. The communication channels and tools preferred by staff – as well as those least used were also identified. The results yield a great deal of information regarding the staff's degree of satisfaction regarding the communication processes ranging from "satisfactory" to "not satisfactory". Finally the level of satisfaction regarding the services provided by the staff was of 4 over 5, which is equivalent to 44 percent of the total sample and of 3 over 5 representing 18 percent. These result enabled the definition of strategies to improve the quality of information and communication channels in different areas of the Institution, as well as the drafting of respective action plans and assessment indicators.

### **Key Words:**

- Communication
- Market research
- Organizational Culture
- Channels
- Segment

## **CAPÍTULO I**

### **1. GENERALIDADES**

El presente proyecto tiene como fin la ejecución de un diagnóstico sobre el actual esquema de comunicación interna que mantiene Produbanco desde el área de Recursos Humanos, con base en el estudio de la Organización y la investigación que se efectuará a una muestra representativa de los colaboradores a nivel nacional, para identificar cuáles son las necesidades de comunicación interna y las soluciones más adecuadas que faciliten este proceso en beneficio de las personas, el ambiente organizacional y el mejor desempeño de la Institución.

#### **1.1. GIRO DEL NEGOCIO**

Produbanco realiza su gestión dentro del sector financiero ofreciendo servicios de intermediación financiera, es decir, administrando el dinero de sus clientes. Como institución financiera está regulada por las normas, reglamentos y resoluciones que dicta la Superintendencia de Bancos y Seguros - SBS, así como por regulaciones del Banco Central del Ecuador y otros organismos de control, como el Servicio de Rentas Internas - SRI.

#### **1.2. RESEÑA HISTÓRICA**

El Banco de la Producción S.A. nace en el mes de noviembre de 1978 en la ciudad de Quito con el aporte de 150 accionistas fundadores, liderados por el señor Rodrigo Paz Delgado, con el fin de prestar servicios financieros con un manejo profesional y la aplicación de las mejores prácticas del sector evidenciado en la calidad de sus indicadores y la excelencia en la atención a los clientes.

En un inicio, la atención se dirigió preferentemente hacia el sector corporativo ofreciendo servicios de crédito e inversión a empresas grandes y medianas. Después de la primera década, el Banco ya contaba con 8 agencias en la ciudad de Quito. En 1981 abre sus oficinas en la ciudad de Guayaquil y continúa creciendo en las principales ciudades del país. (Grupo Financiero Produbanco, 2012)

En su segunda década de gestión, se crea el Grupo Financiero Producción que suma al Banco, como cabeza de grupo:

- ProdubankCaiman (1988) - Banca Offshore, la misma que mantuvo su operación hasta el año 2003.
- Produvalores\* – Casa de Valores (1993), regida por la Ley de Mercado de Valores para operar en el mercado bursátil y extrabursátil, y, administrar portafolios de valores o dinero entre otras operaciones.
- Produfondos\* – Administradora de Fondos de Inversión y negocios fiduciarios (1994), sujeta a Ley de Mercado de Valores, para administrar fondos y negocios fiduciarios y representar fondos internacionales de inversión.

\*Estas dos últimas, debido a las nuevas regulaciones establecidas por el gobierno debieron ser vendidas hasta el mes de julio de 2012, como efectivamente sucedió.

Durante la década de los 90, Produbanco amplió su campo de acción hacia el negocio de Banca de Personas al adquirir la cartera de clientes del Citibank, sumó el negocio de la casa de cambios Casa Paz, y además operaciones de leasing, entre otros hitos que reforzaron su administración, indicadores e imagen. La crisis financiera del año 99 permitió a la Institución salir fortalecida por la confianza del público y los resultados obtenidos en auditorías nacionales e internacionales. (Grupo Financiero Produbanco, 2012) .

En 1998, Produbanco sumó a las empresas del grupo a Servipagos, Red de Procesamiento de Transacciones que ofrece los servicios de oficinas y cajeros automáticos para efectuar transacciones de cobro y pago de clientes Produbanco y de terceros, financieros y no financieros.

En el año 2005, nace Produbank Panamá, Banco con licencia general en la República de Panamá, constituido por las leyes de este país, con el fin de participar en actividades financieras en este mercado y otros a nivel internacional.

En el año 2011, se crean dos nuevas empresas en el Grupo Financiero:

- Produseguros, empresa especializada en el manejo de Seguros, la misma que luego dejó de pertenecer al Grupo, en julio de 2012, por las mismas razones que Produfondos y Produvalores, y,
- Produrenting, empresa que ofrece el servicio integral de arrendamiento de diferentes bienes y equipos a personas naturales y jurídicas; en donde, por una cuota mensual pactada al inicio del contrato, se recibe el servicio de arrendamiento durante el período contratado. (Grupo Financiero Produbanco, 2012)

A la fecha, Produbanco tiene presencia en las zonas Sierra: Quito, Santo Domingo, Ibarra, Latacunga, Ambato, Riobamba, Cuenca y Loja. Y, en la Costa: Guayaquil, Esmeraldas, Manta, Portoviejo, Quevedo, Machala y Salinas. Lo que supera las 85 oficinas a nivel nacional, a las que se suma la red de agencias de Servipagos y, la red de cajeros automáticos, que logran una alta cobertura a nivel nacional.

La gestión realizada le ha hecho acreedor a recibir reconocimientos nacionales e internacionales que van más allá de temas estrictamente financieros:

**Banco del Año 2012 del Ecuador**, revista “TheBanker”, publicación especializada en banca y finanzas perteneciente al grupo inglés Financial Times. Designación que la ha recibido en 5 ocasiones anteriores: 2011, 2010, 2009, 2007, 2002.

**Grupo Financiero Producción y Produbanco, primero entre “Los mejores grandes” - 2012**, otorgado por Revista Gestión.

Como Grupo Financiero: 2011, 2010, 2009, 2008, 2007, 2005, 2004.

A Produbanco: 2011, 2010, 2009, 2008, 2005, 2004.

**Calificaciones de Riesgo AAA- (ECU)**, que se mantiene en el año 2012, otorgado por BankWatch Ratings y PCR PacificCredit Rating.

**Memoria de Responsabilidad Social**, Año 2012: **A+**. Años 2010, 2009, 2008, 2007: **B+ GRI Report** (proceso de autoevaluación de la Memoria, de acuerdo con los estándares en la versión G3 de la Guía para la Elaboración de Reportes de Sustentabilidad de la Global Reporting Initiative, verificado por la firma Deloitte&Touche.

**Certificación en la norma ISO 9001: 2008 – Sistema de Gestión de Calidad**, otorgada por SGS, (certificado que tiene validez desde el 13 de noviembre de 2010 hasta el 13 de noviembre de 2013), en los procesos de:

- Prestación de Servicios y gestión en el proceso de contrataciones y compras en el Grupo Financiero Producción;
- Proceso de emisión de operaciones contingentes ingresadas vía web en Quito y Guayaquil, para los productos de: Cartas de Crédito de importación, Garantías bancarias y, Garantías aduaneras.
- Proceso de custodia de terceros en Quito.

**Primer lugar en el CAMEL de Bancos a nivel nacional - 2012**: El método CAMEL es utilizado para determinar la solidez financiera y gerencial de una empresa a través de la revisión y calificación de su capital, activos,

manejo gerencial, rentabilidad y liquidez. Años: 2011, 2010, 2009, 2008, 2007. (Grupo Financiero Produbanco, 2012)

### **1.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL**

#### **1.3.1. Valores**

Tanto la misión como la filosofía de la Institución reflejan componentes esenciales de la cultura organizacional, como son:

Los valores contemplados en el Código de Ética, documento que proporciona a los empleados:

“...un conjunto de normas que regulen su comportamiento y conducta, tanto en el ejercicio de sus funciones, como en sus actividades privadas que repercutan en la imagen y reputación de Produbanco.

La vigencia y aplicación del Código de Conducta se extiende a los grupos de interés de Produbanco en la medida en la que contribuyen a las buenas prácticas de convivencia de la sociedad, aunque no en cuanto a las sanciones establecidas por su incumplimiento que rigen únicamente para la Administración y los colaboradores de la Institución” Código de Ética y Conducta de Produbanco, numeral 1.2

##### **1.3.1.1. De los Valores Institucionales**

En lo que se refiere a los valores institucionales, numeral 3.1 del Código, se menciona lo siguiente:

“Los grupos de interés con los que interactúa Produbanco: accionistas, colaboradores, clientes, proveedores y comunidad, asumen como propios la práctica de los valores institucionales que Produbanco declara:

*Honestidad:* Proceder con honradez e integridad en todos sus actos.

*Probidad:* Conducirse con compostura, decencia y moderación en su persona, acciones y palabras.

*Prudencia:* Actuar con discernimiento y buen juicio, previniendo el riesgo que pueda implicar sus acciones.

*Confianza:* Generar una expectativa segura y firme a clientes, socios, proveedores, jefaturas y compañeros de lo entregado a su cuidado, por tanto jamás se deberá divulgar información confidencial a su alcance, cumpliendo en todo momento la reserva y confidencialidad que puede oponer cuando corresponda, amparado en la ley y en los reglamentos internos de Produbanco

*Transparencia:* En todas las acciones de la Institución y de su personal se evidenciará los principios y propósitos de transparencia que rigen a Produbanco

*Pertenencia:* La Administración de Produbanco vela por los intereses de sus clientes, accionistas y empleados por derecho y elección propia, generando un sentido de pertenencia con los mismos.

*Responsabilidad:* Los empleados de Produbanco deben estar dispuestos a responder por la confianza depositada por clientes y accionistas, igualmente deben estar dispuestos a cumplir cabalmente con las tareas asignadas.

*Eficiencia:* Realizar todas las actividades de manera satisfactoria utilizando la menor cantidad de recursos, sean estos tangibles o intangibles. (Grupo Financiero Produbanco)

### **1.3.2. Misión – Visión**

“El Grupo Financiero Producción (GFP) produce servicios de calidad para satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes. La

ética en los negocios y el trabajo eficiente son principios fundamentales que guían su actividad.

El GFP quiere ser reconocido por la sociedad y la solidez de sus resultados y por apoyar al desarrollo económico del país a través de una administración segura y eficiente”

En su enunciado de Filosofía institucional se refuerza la misión:

“La razón de ser del Grupo Financiero Producción es atender todas las necesidades financieras de sus clientes buscando la excelencia en el servicio. Gracias a esta actividad, el GFP genera una rentabilidad atractiva para sus accionistas, fuentes de trabajo dignas a sus colaboradores y, apoya a la comunidad” (Grupo Financiero Produbanco, 2012)

### **1.3.3. Objetivos Empresariales**

Produbanco define su proceso de Planificación Estratégica para un período de 5 años con evaluaciones anuales.

Su lineamiento estratégico se enfoca en ser un Banco Universal con cobertura nacional a través de un estricto proceso de operación eficiente en relación directa con la administración de sus costos y ofreciendo altos estándares de calidad de servicio.

Para lograr estos lineamientos ha definido objetivos sobre los que se desarrolla la gestión de la Organización:

- Mantener la calidad de los activos.
- Crecer en los segmentos de los negocios de Personas, Pymes y Empresas.

- Mantener liderazgo en el segmento de Banca Corporativa y,
- Crecer geográficamente. (Grupo Financiero Produbanco, 2012)

#### **1.3.4. Modelo de Responsabilidad Social**

Otro aspecto importante que se debe resaltar dentro de la cultura institucional es el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), si bien, este modelo de administración se formaliza con la publicación de las memorias de Responsabilidad Social Corporativa que se han publicado durante los últimos cinco años, esta visión acompaña a la Institución desde su inicio con la aplicación de buenas prácticas que cuidan los intereses de todos los actores. Para el Grupo Financiero Responsabilidad Social Empresarial - RSE es: “administrar el negocio pensando en los grupos de interés: accionistas, colaboradores, clientes, proveedores y comunidad; respaldando activamente iniciativas en su beneficio y cumpliendo éticamente el rol correspondiente con cada uno de ellos. La práctica de este modelo busca el desarrollo sustentable del negocio y de la sociedad” (Grupo Financiero Produbanco, 2012)

Las memorias presentadas hasta la fecha se publican previa auditoria bajo los estándares internacionales GRI (Global ReportInitiative): “La visión del GRI es una economía global sustentable donde las organizaciones gerencian responsablemente su desempeño e impactos económicos, ambientales y sociales, y comunican transparentemente su desempeño” (Global Reporting Initiative, 2012)

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

Este proyecto se elabora con el fin de obtener información relevante que contribuya a identificar los canales y medios más adecuados de comunicación respecto de la información esencial requerida por los

colaboradores. Los directivos de Produbanco apoyan su ejecución por el aporte que implica la información que se obtendrá de la misma.

Como antecedente, las instituciones del sistema financiero ecuatoriano, se administran bajo un estricto sistema de normas y regulaciones expedidos por los organismos de control: Superintendencia de Bancos y Seguros, y, la Junta Bancaria. Durante los últimos años, la aplicación y promulgación de leyes y regulaciones que afectan al Sector se ha mantenido.

Las normas y regulaciones referidas a las prácticas de buen gobierno corporativo, plantean la necesidad de aplicar los principios de transparencia, que son parte de los principios de Responsabilidad Social. La comunicación y el derecho a la información, son dos elementos muy importantes que la administración de Produbanco los asume con responsabilidad, al establecer la obligación de manejar un sistema de comunicación ético y transparente a nivel interno y externo, según propone el Código de Ética y Conducta de Produbanco, en su numeral 1.1 en el que menciona que es un documento que “contiene un conjunto de principios básicos de actuación y prácticas de conducta para todos los colaboradores de Produbanco, en su relación con todos los grupos de interés con los que interactúa: accionistas, clientes, proveedores, empleados y la comunidad” (Produbanco, 2012).

“Los empleados de Produbanco deben velar por la veracidad de la información que se genere hacia dentro o fuera del Banco. Produbanco define a la calidad de la información como una prioridad institucional. Para cumplir con este objetivo, la información debe ser clara, precisa, oportuna, razonable, veraz y completa, de acuerdo a principios de competencia leal y de, buenas prácticas de negocios, de manera especial, aquella relacionada con la situación económica y financiera del Banco”. (Produbanco, 2012)

El área de Recursos Humanos de una Organización cumple un rol estratégico cuando contribuye eficientemente a los resultados de la misma, proporcionando herramientas y mecanismos de formación y desarrollo a los colaboradores, y, como elemento habilitante, impulsa un sistema de comunicación alineado a los cambios y necesidades organizacionales con los canales adecuados, lo que genera compromiso y claridad de su aporte en los colaboradores.

### **1.5. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

Produbanco, mantiene una trayectoria y desempeño técnico y profesional que le ubica a la fecha dentro del grupo de Bancos grandes del país y con muy buenos resultados en sus indicadores de desempeño. Las calificadores de Riesgo: Bank Watch Ratings y PCRRating, le han otorgado a Produbanco, la calificación de riesgo AAA-, la misma que es la más alta que se concede en el mercado ecuatoriano. Esta calificación indica que “La situación financiera de la institución es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual refleja una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, esta se mitiga enteramente con las fortalezas de la institución”.

Así mismo, dentro del análisis CAMEL (por sus siglas en inglés: Capital, Calidad de Activos, Manejo Gerencial, Rentabilidad y Liquidez), Produbanco se mantiene en los primeros lugares del sector. El método CAMEL es utilizado para determinar la solidez financiera y gerencial de una empresa a través de la revisión y calificación de estos factores.

Las necesidades de comunicación han cambiado por las exigencias del mercado y la competitividad del sector. En su gestión con los colaboradores, Produbanco no ha establecido un plan de comunicación interna que tenga

origen en un diagnóstico formal, realizado directamente de la información suministrada por ellos. La dispersión geográfica y la realidad de cada plaza son diferentes, lo que limita la oportunidad en el manejo y calidad de la información. Por este motivo, es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual, respecto de la información, canales y medios, que son aplicables a la realidad que vive la Organización.

### **1.5.1. Formulación del problema a resolver**

- ¿Cuál es la información que la administración de Produbanco considera esencial que los colaboradores conozcan sobre la Organización?
- ¿Cuál es la información que los colaboradores de Produbanco consideran esencial conocer sobre la Organización?
- ¿Cuál es la información sobre la Organización que tiene un impacto positivo y/o negativo en la gestión que realizan los colaboradores de Produbanco?
- Los medios de comunicación utilizados actualmente en Produbanco ¿cumplen el objetivo de comunicar?
- ¿Cuál es el nivel de cobertura de la comunicación institucional por niveles de cargo y por zona geográfica?

## **1.6. OBJETIVOS DE ESTUDIO**

### **1.6.1. Objetivo General**

Realizar el diagnóstico de proceso de comunicación interna de Produbanco para identificar las necesidades de comunicación de los colaboradores y proveer de soluciones adecuadas que permitan mejorar la gestión.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

- Realizar el análisis FODA de Produbanco a partir del diagnóstico situacional en relación con el entorno macroeconómico, microeconómico y organizacional.
- Realizar la investigación de mercado sobre la comunicación interna en Produbanco.
- Establecer las principales conclusiones y recomendaciones sobre el análisis efectuado.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE**

##### **2.1.1. FACTORES ECONÓMICOS NACIONALES**

###### **2.1.1.1. Producto Interno Bruto**

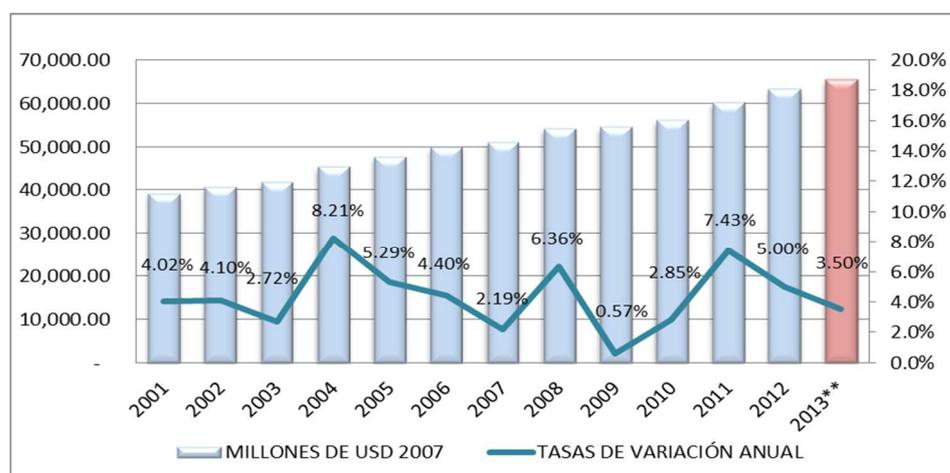
El PIB es el valor monetario alcanzado en un período determinado que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio; representa la suma de los bienes y servicios finales producidos en un país durante un año, ya sea por nacionales o por extranjeros residentes. Si bien este indicador mide la riqueza generada por un país no mide la riqueza total del mismo (sus recursos naturales, sus minas, sus costas, sus carreteras, sus hospitales, sus universidades, sus fábricas, etc.).

En el año 2012, el PIB se ubicó en 63,293 millones de dólares constantes y su crecimiento, en relación al 2011, fue del 5.1%. El crecimiento obtenido supera las previsiones macroeconómicas publicadas en el año 2011, en donde se planteaba un posible crecimiento para el 2012 y 2013 de 4,82% y 3,98% respectivamente. (Ecuador, Banco Central del, 2013).

Este crecimiento en el 2012, superó la media regional, que fue del 3.4% y según las autoridades del Ministerio de Finanzas y del BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, se indica que el país posee la segunda mayor representación del gasto de inversión como porcentaje del PIB; y en cuanto al gasto corriente el Ecuador se encuentra por sobre los promedios de América Latina.

Durante el primer semestre del año 2012 el sector más dinámico fue el de hoteles y restaurantes, en contraposición a la refinación de petróleo que se contrajo debido a los problemas técnicos en la refinería de Esmeraldas. El sector de la construcción fue el mayor contribuyente al crecimiento del PIB anual, así como el crecimiento de la administración pública impulsado por los ingresos petroleros; sin embargo al igual que en años anteriores la producción del sector privado se redujo, lo que generó según el reporte de la CEPAL - COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE que la participación de las empresas públicas sea el 72% de la producción total.

Por el lado de la Demanda, el crecimiento siguió impulsado por la Demanda Interna generada en gran parte por la Inversión Pública en proyectos de infraestructura vial, puertos y aeropuertos, y también por la construcción privada de viviendas. El Consumo privado también contribuyó al crecimiento, aunque su expansión del 5,5% durante el primer semestre fue 1% menor que el presentado en el mismo periodo del 2011, y durante el segundo semestre el dinamismo disminuyó debido a las restricciones a la Importación y al crédito de consumo implementadas a mitad de año.



### GRÁFICO 1. PROYECCIÓN DEL PIB

**Fuente:** Banco Central del Ecuador Datos proyectados por la CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Los sectores de mayor crecimiento obtenido en el último año son los que generan un mayor aporte económico al PIB. En el siguiente gráfico se observan a los 6 sectores que generan más del 50% de ingresos al PIB:



## GRÁFICO 2. SECTORES QUE GENERAN MÁS INGRESOS AL PIB

Fuente: Poderes

El sector construcción se muestra como el más sólido debido a su alto aporte económico y a las altas tasas de crecimiento obtenidas. Por lo tanto, se puede esperar que este sea uno de los sectores que lidere el crecimiento este 2013. Las Actividades de Servicios Financieros se genera el 6.50% de ingresos al PIB. (Poderes, 2013)

Tomando en consideración el crecimiento del PIB en los últimos años, aunque se menciona que la proyección del 2013 para el Ecuador es de desaceleración, esta sigue siendo una oportunidad de crecimiento para el país, que de todas maneras supera la tendencia de la región y se proyecta en la generación de negocios de los sectores productivos y comerciales como el de la construcción.

Respecto de la Banca, la desaceleración del PIB tiene un impacto desfavorable para el sector, debido a que la reducción de ingresos para el país trae como consecuencia menor nivel de inversión y desarrollo de nuevos negocios, salvo el caso del sector público.

### **2.1.1.2. Inflación**

La inflación es un indicador que recoge el comportamiento de los precios de 299 bienes y servicios de mayor consumo y se mide en 8 ciudades: Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala, Esmeraldas, Manta, Ambato y Loja, que representan en conjunto el 67% de la población urbana del país a nivel de los consumidores de estratos medios y bajos. La inflación se mide estadísticamente por el IPC (Índice de Precios al Consumidor) en el área urbana, a partir de una canasta de bienes y servicios.

De acuerdo a las cifras presentadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la tasa de inflación anual a diciembre 2012 fue 4,16%, mientras que en el 2011 la cifra se ubicó en el 5,41%.

La reducción del 2012 se origina principalmente por los alimentos y bebidas no alcohólicas, recreación y cultura, y prendas de vestir y calzado; mientras que los bienes y servicios diversos contribuyeron en mayor medida a la variación positiva de precios. El índice de inflación en la región costa fue 4,35% mientras que la sierra registró el 4,01%; en el primer caso la ciudad con el mayor índice es Manta con el 5,71%, mientras que en la sierra es Ambato con el 5,10%.

Para el 2013, el INEC proyectó una inflación del 4.4%. En el mes de abril la inflación fue del 0.18%, se mantiene estable, esta es menor a la registrada en el mes de marzo, que fue del 0.44 y, similar a la del mes de abril del año pasado (0.16). La inflación anual en el mes de abril se ubicó en 3.03% y la acumulada en 1.31%. En el mismo mes del año anterior la inflación anual llegó a 5,42% y la acumulada a 2,42%.

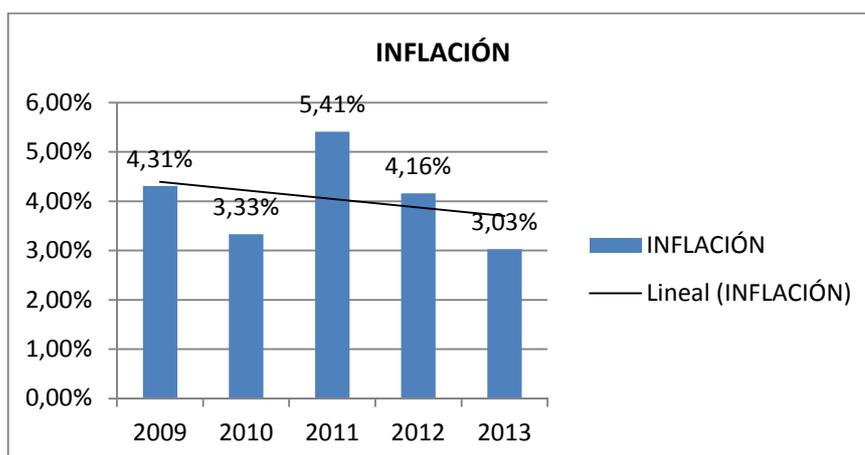
La división de educación fue la que más aportó a la variación del Índice de Precios al Consumidor con el 39,4%, seguida de recreación con el 25,2%. Guayaquil es la ciudad que registra mayor inflación con el 0,80%, seguida de

Machala con el 0,55%. Mientras, Manta y Ambato son las que menos inflación tienen con el -0,34 y el -0,30%, respectivamente.

**TABLA 1.**  
**INFLACIÓN EN EL ECUADOR EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS**

Año	2009	2010	2011	2012	2013
Inflación	4,31%	3,33%	5,41%	4,16%	3,03%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador



**GRÁFICO 3. INFLACIÓN EN EL ECUADOR EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

La tendencia de disminución de la inflación que se ha venido generando durante los últimos años representa una oportunidad para la gestión del sector financiero puesto que la capacidad adquisitiva de las personas es estable e incentiva el consumo.

### 2.1.1.3. Tasas de Interés

En el sector financiero, rige la ley de regulación al costo máximo de crédito, desde el año 2007, según la cual las tasas de interés están

reguladas con base en los sectores comercial, consumo, vivienda y microcrédito. Para su definición se consideró el promedio ponderado de lo que cobraba todo el sistema financiero: bancos, mutualistas, cooperativas, financieras, y se estableció un techo máximo de dos desviaciones estándar.

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

Las tasas de interés son aquellas que se tranzan en el mercado. El Banco Central del Ecuador calcula semanalmente las tasas de interés e función de la información que remiten las instituciones financieras los días jueves de cada semana. Las tasas de interés activas y pasivas resultan de cálculos promedios ponderados dentro del sistema.

- Tasa Activa Referencial es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo.
- Tasa Pasiva Referencial, igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días.

Para el Sistema Financiera Ecuatoriano, el nivel de control y regulación que mantiene en lo que se refiere a las tasas de interés, si bien de alguna manera predice un comportamiento estable y permite definir estrategias, implica altos desafíos para el sector si tomamos en cuenta que esta es una de sus fuentes de ingresos más importantes, por lo que podríamos considerar que las tasas de interés constituyen una oportunidad, desde la óptica de los clientes por su estabilidad y nivel de regulación; y, por otro, son una amenaza por cuanto al estar estrictamente reguladas, restringen los ingresos del sector y esto implica acciones de impacto para mejorar los ingresos de los Bancos. (Ecuador, Banco Central del, 2013)

Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima				Tasa Referencial		Diferencia Sep-07 Ene-13	
	sep-07	oct-08	jun-09	ene-13	sep-07	sep-12	Máxima	Ref.
Productivo Corporativo	14.03	9.33	9.33	9.33	10.82	8.17	- 4.70	- 2.65
Productivo Empresarial (1)	n.d.	n.d.	10.21	10.21	n.d.	9.53	-	-
Productivo PYMES	20.11	11.83	11.83	11.83	14.17	11.20	- 8.28	- 2.97
Consumo (2)	24.56	16.30	18.92	16.30	17.82	15.91	- 8.26	- 1.91
Consumo Minorista (3)	37.27	21.24	-	-	25.92	-	-	-
Vivienda	14.77	11.33	11.33	11.33	11.50	10.64	- 3.44	- 0.86
Microcrédito Minorista (4)	45.93	33.90	33.90	30.50	40.69	28.82	- 15.43	- 11.87
Microcrédito Acum. Simple (5)	43.85	33.30	33.30	27.50	31.41	25.20	- 16.35	- 6.21
Microcrédito Acum. Ampliada (6)	30.30	25.50	25.50	25.50	23.06	22.44	- 4.80	- 0.62

(1) Segmento creado a partir del 18 junio 2009.  
(2) Reducción de Tasa Máxima febrero 2010 de 18.92% a 16.30%  
(3) Segmento unificado con el segmento Consumo Minorista a partir del 18 junio 2009  
(4) Reducción de Tasa Máxima mayo 2010 de 33.90% a 30.50%  
(5) Reducción de Tasa Máxima mayo de 2010 de 33.30% a 27.50%. Cambio en los rangos de crédito, segmento Microcrédito Minorista de USD 600 a USD 3,000 (junio 2009)  
(6) Cambio en los rangos de crédito Microcrédito Acum Simple de (USD 600 a USD 8,500) a (USD 3,000 a USD 10,000) (junio 2009)

#### GRÁFICO 4. EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE INTERÉS POR SEGMENTOS

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, cuadro presentación de Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural, Enero 2013, Dirección de Estadística Económica.

## **2.1.2. FACTORES SOCIO-CULTURALES**

### **2.1.2.1. Tasa de Desempleo**

En febrero de 2013, según información del Ministerio de Coordinación de la Producción indicó que la tasa de desempleo en Ecuador durante 2012 se ubicó en 4,8%, la cifra más baja de su historia, con una reducción de la pobreza de siete puntos porcentuales. Este se debe al apoyo de los empresarios para el desarrollo del país y la generación de empleos, Se resalta el crecimiento del sector no petrolero como uno de los hechos más relevantes del período, lo que crea menos dependencia del petróleo y cobra importancia otros sectores como el de calzado. Esto se refleja en que por primera vez en la historia, las familias ecuatorianas cubren un 93% de la canasta básica con sus ingresos, mientras que antes de 2007 cuando llegó Rafael Correa a la Presidencia llegaba sólo al 60%. (Foros del Ecuador, 2013)

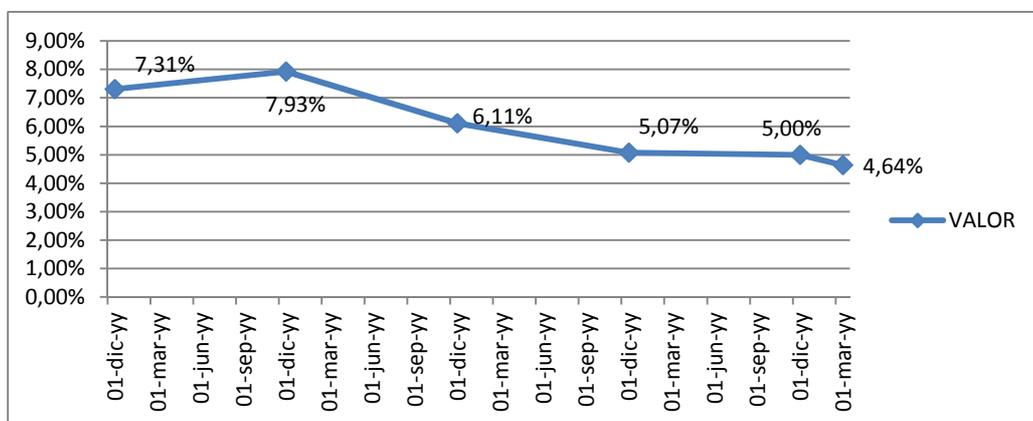
Según cifras del INEC, para diciembre del 2012 la población económicamente activa (PEA) urbana y rural alcanzó la cifra de 6.7 millones de personas (población de 15 años y más) concentrando la mayor fuerza laboral en Guayaquil con el 17%. Por un lado, la tasa de desempleo urbano publicada trimestralmente, se ubicó en 4.61 % al primer trimestre del 2013, lo que refleja una disminución relevante del desempleo, que para Diciembre del 2012 se ubicó en 5%. La ciudad con mayor nivel de desempleo es Guayaquil con 5,4%.

#### **TABLA 2.**

#### **INDICADORES TASA DE DESEMPLEO**

FECHA	VALOR
31-dic-08	7,31%
31-dic-09	7,93%
31-dic-10	6,11%
31-dic-11	5,07%
31-dic-12	5,00%
31-mar-13	4,64%

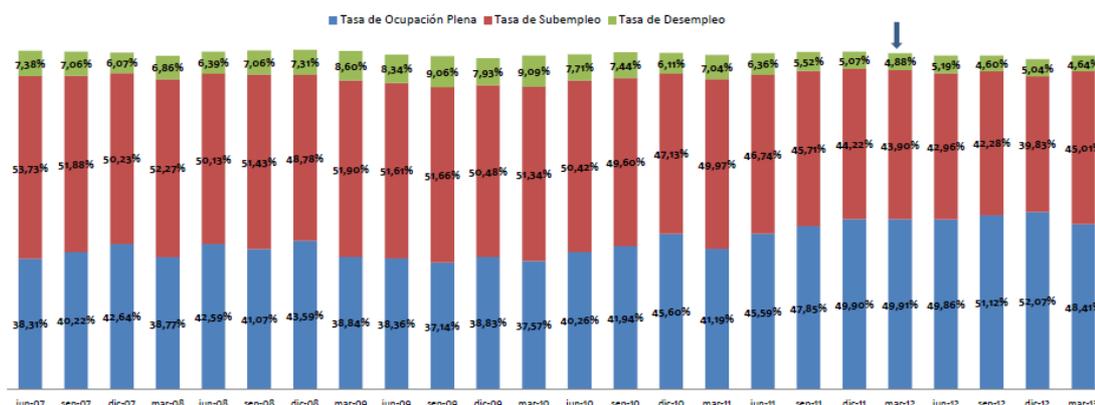
**Fuente:** Banco Central del Ecuador



### GRÁFICO 5. TASA DE DESEMPLEO DEL ECUADOR EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Mientras tanto el nivel de ocupados plenos disminuyó durante el primer trimestre, ubicándose con el 48,6% en relación al último trimestre del 2012, que llegó a ser el 52,3%. En contraste con el nivel de Subempleo que aumentó de diciembre del 2012 con el 39,6% a 44,7% en marzo del 2013. Según el INEC, la ciudad donde aumentó más el nivel de subempleo es Ambato.



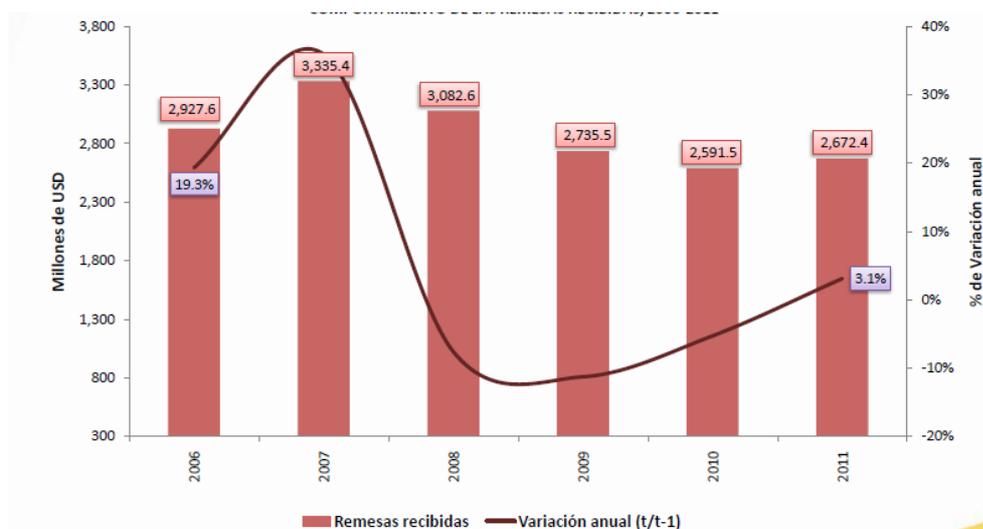
## GRÁFICO 6. EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DE ECONOMÍA LABORAL

Fuente: INEC

La mejora del empleo en el Ecuador de acuerdo a la información presentada por el INEC presenta oportunidades para el sector financiero toda vez que la población puede estabilizar su nivel de ingresos y gastos y, aunque no logre niveles adecuados de ahorro, puede recurrir y calificar al crédito otorgado por las instituciones financieras.

### 2.1.2.2. Remesas de Emigrantes

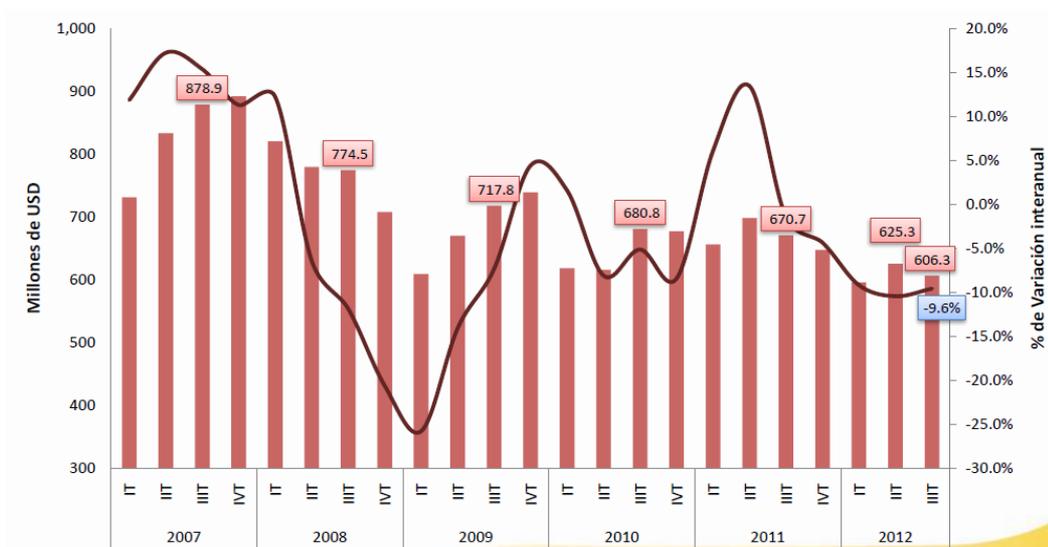
“Las remesas de trabajadores recibidas durante el año de 2011 alcanzaron la suma de USD 2,672.4 millones, esto es, 3.1% más que el año 2010 (USD 2.591.5 millones). A partir del año 2008 el flujo de remesas ha ido disminuyendo, en especial, por las desfavorables condiciones económicas que registra España desde ese año, marcada por un menor crecimiento, contracción en la inversión y aumento del desempleo”. (Ecuador, Banco Central del, 2013)



**GRÁFICO 7. COMPORTAMIENTO DE LAS REMESAS RECIBIDAS, 2006 – 2011**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

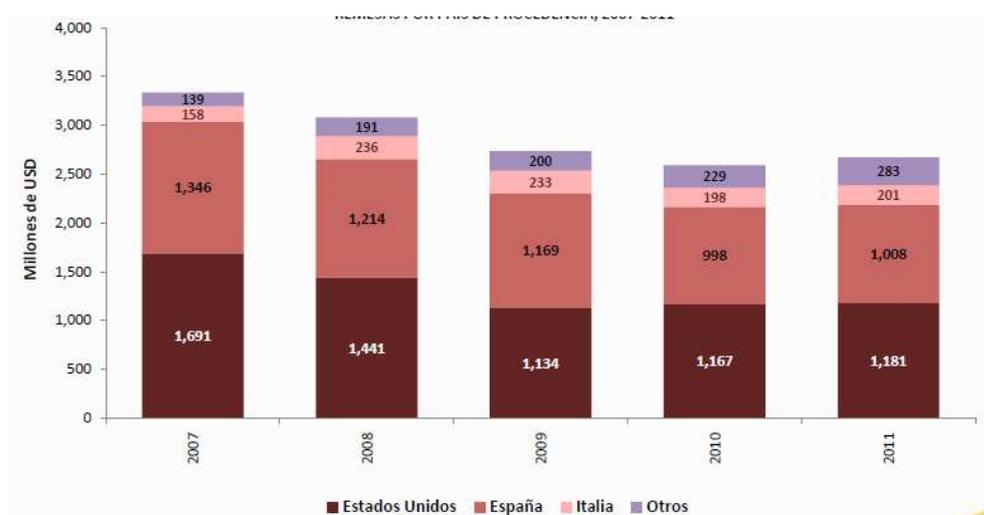
“Las remesas de trabajadores recibidas durante el tercer trimestre de 2012 alcanzaron la suma de USD 606.3 millones, esto es, 3.0% menos que el trimestre anterior (USD 625.3 millones) y 9.6% menos con relación al monto registrado en el tercer trimestre del 2011 (USD 670.7 millones). La disminución del flujo de remesas en el tercer trimestre de 2012, obedece a la coyuntura económica por la que atraviesan España y Estados Unidos”. (Ecuador, Banco Central del, 2013)



**GRÁFICO 8.COMPORTAMIENTO DE LAS REMESAS RECIBIDAS, 2007.I – 2012, III**

Fuente: Banco Central del Ecuador

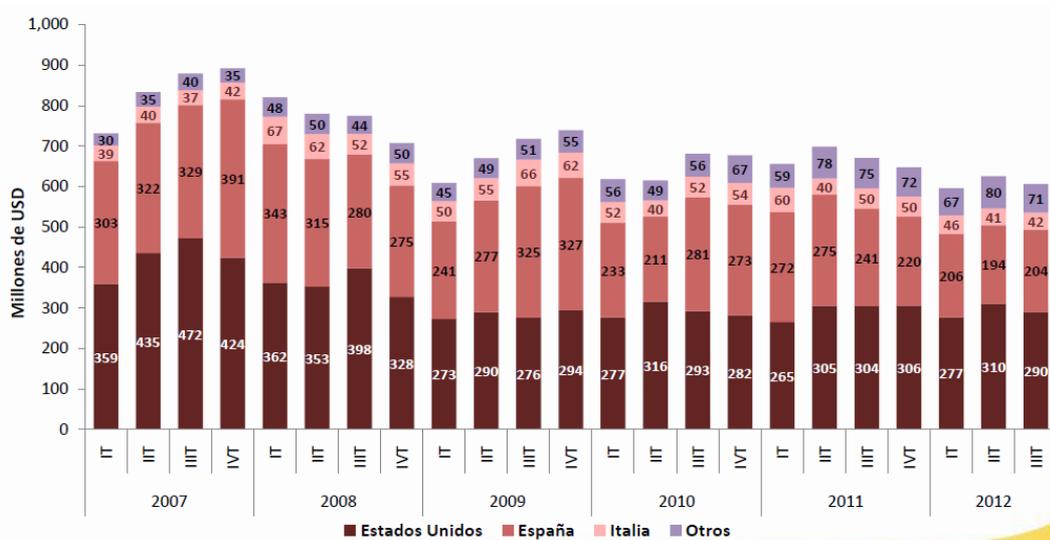
“En el año 2011, las remesas de trabajadores provenientes de los países de Estados Unidos, España e Italia representaron el 44.2%, 37.7% y 7.5% respectivamente; mientras que el 10.6% restante correspondió al resto del mundo, entre los que se destacan: México, Venezuela, Chile, Inglaterra, Alemania, entre otros”. (Ecuador, Banco Central del, 2013)



**GRÁFICO 9. REMESAS POR PAÍS DE PROCEDENCIA, 2007 – 2011**

Fuente: Banco Central del Ecuador

Para el tercer trimestre de 2012, las remesas de trabajadores provenientes de los países de Estados Unidos, España e Italia representaron el 47.8%, 33.6% y 6.9% respectivamente; mientras que el 11.7% restante correspondió al resto del mundo, entre los que se destacan: México, Venezuela, Polonia, Chile, Inglaterra, Colombia, entre otros. (Ecuador, Banco Central del, 2013)



**GRÁFICO 10. REMESAS POR PAÍS DE PROCEDENCIA, 2007.I, 2012.III**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

El gobierno ecuatoriano a través de la SENAMI apoya a estudiantes y profesionales ecuatorianos en el exterior en el perfeccionamiento de su formación profesional; y procura su inserción en el mercado laboral, con el fin de garantizar una transferencia de conocimientos y tecnología con dignidad, tanto en el país donde realizan sus estudios como en el Ecuador cuando retornan. El apoyo puede ser ya sea con el reconocimiento de los títulos obtenidos en el exterior, la creación de redes de estudiantes en el exterior u otras formas. (Movimiento Ecuador UK, s.f.)

Como se puede observar, las remesas en los últimos años han tendido a la baja por tal motivo la banca se ve afectada por la disminución de ingresos

desde el extranjero y por ende en la liquidez de las instituciones financieras, que necesitan elaborar mayores análisis de riesgo y políticas de crédito acordes a la situación. Sin embargo, gracias al plan retorno que ha implementado el gobierno, se generan nuevos negocios a los que puede aportar el sector con medios de financiación adecuados.

### **2.1.2.3. Salario Básico Unificado**

**1.- Salario básico unificado mensual:** En el segundo suplemento del Registro Oficial No.867, del jueves 10 de enero de 2013, se publicó el Acuerdo No.0215, emitido por el Ministro de Relaciones Laborales, por el cual se fija en US\$318 mensuales el salario básico unificado de los trabajadores del sector privado (SBU), vigente a partir de enero 1 de 2013. Este SBU aplica para:

- El trabajador en general (incluidos los trabajadores de la pequeña industria, los trabajadores agrícolas y trabajadores de maquila);
- El trabajador del servicio doméstico;
- Los operarios de artesanía y colaboradores de la microempresa.

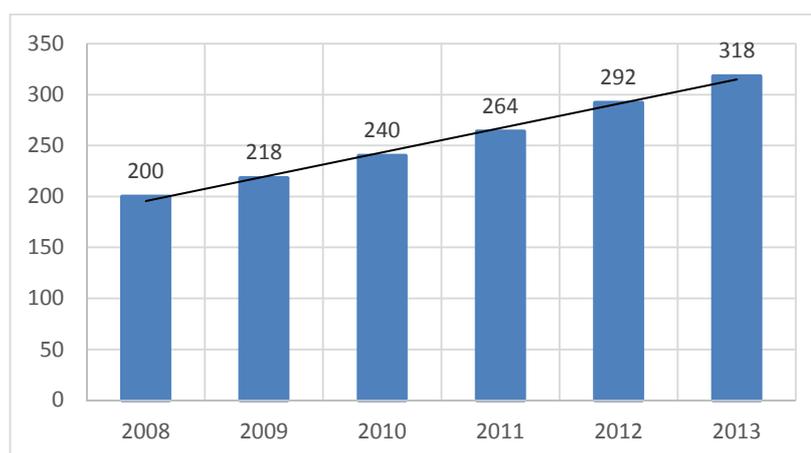
**2.- Salarios mínimos sectoriales:** Mediante Acuerdo No.0216, emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales (segundo suplemento del Registro Oficial No.867), se establecen los sueldos o salarios mínimos sectoriales, vigentes a partir de enero 1 de 2013, que deben percibir los trabajadores privados acorde con la estructura ocupacional de las 22 Comisiones Sectoriales, sin que en ningún caso estos puedan ser inferiores al SBU.

**3.- Salario digno mensual:** La norma define al "salario digno" como aquel que corresponde al costo de la canasta básica familiar dividido para el número de perceptores del hogar, ambos indicadores que son determinados de manera anual por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC. (FIDES, Soluciones Tributarias, 2013)

**TABLA 3.**  
**SALARIOS MÍNIMOS VITALES EN EL ECUADOR EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS**

Año	Salario Mínimo	Salario
2008		\$200,00
2009		\$218,00
2010		\$240,00
2011		\$264,00
2012		\$292,00
2013		\$318,00

Fuente: INEC



**GRÁFICO 11. SALARIOS MÍNIMOS VITALES EN EL ECUADOR EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS**

Fuente: INEC

Según datos del ministerio de Relaciones Laborales, todos los trabajadores que perciben un salario básico, más sus fondos de reserva, bonificaciones de décimo tercero y décimo cuarto sueldos, alcanzan el salario digno, es decir, cubren el costo de la canasta básica. (Andes, Agencia Pública de Noticias, 2013)

En el ámbito laboral, uno de los mayores logros alcanzados fue el que se reglamentó la jornada laboral de las empleadas domésticas, según la cual se

unifican los derechos de afiliación al IESS, pago de remuneración del salario no menor al básico unificado, considerando una jornada laboral de 8 horas. Así mismo, deberá recibir el pago de décimo tercero y cuarto sueldos, el pago por horas extras y suplementarias, incluso si trabaja puertas adentro. A partir del segundo año, percibirá el pago de fondo de reserva. Tendrá derecho a sus quince días de vacaciones tras haber cumplido un año de trabajo.

Si la mujer está embarazada tendrá licencia remunerada dos semanas anteriores y diez posteriores al parto. En caso de calamidad doméstica tendrá derecho a tres días de licencia con sueldo. Finalmente, podrá recibir alimentación, vivienda y facilidades para su educación establecido de común acuerdo.

El empleador adquiere las obligaciones patronales, las mismas que en caso de incumplirlas implican sanciones y/o multas, según lo establece el Código de Trabajo en su artículo 628: "las violaciones de las normas de este Código, serán sancionadas en la forma prescrita en los artículos pertinentes y, cuando no se haya fijado sanción especial, el Director Regional del Trabajo podrá imponer multas. Para la aplicación de las multas, se tomarán en cuenta las circunstancias y la gravedad de la Infracción".

Según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la cobertura del presupuesto familiar (proporción de la Canasta Básica que está cubierta con el ingreso mínimo de 1,6 perceptores) llegó a 98,7% frente al 93,8% de enero del 2012, un aumento de 4,9 puntos.

La Canasta Básica se ubicó en 601,6 dólares, mientras el ingreso familiar mensual con 1,6 perceptores es de 593,6 dólares, es decir, ocho dólares menos. En enero del 2012, la Canasta Básica llegó a 581,2 dólares con un ingreso familiar de 545,1 dólares, 36,14 dólares menos. (El Telégrafo, 2013).

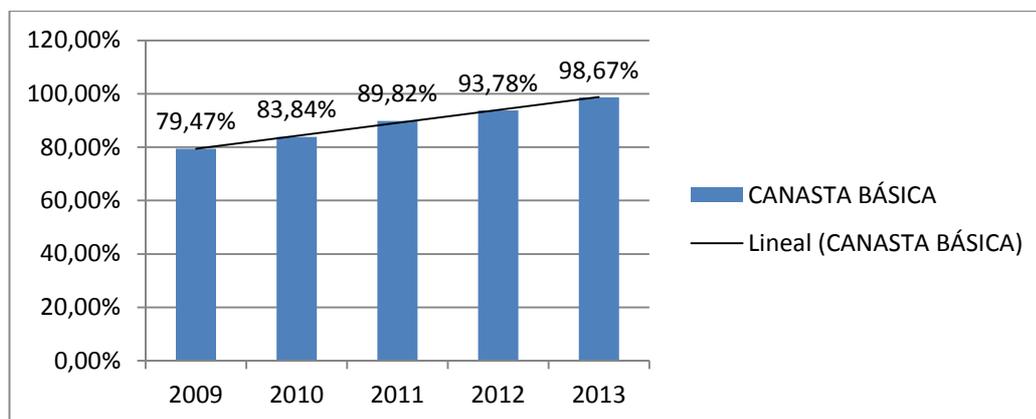
Los productos que forman parte de esta canasta fueron definidos en 1982 y contemplan, vivienda, alimentación, vestimenta y misceláneos. (Andes, Agencia Pública de Noticias, 2013)

**TABLA 4.**

**CANASTA BÁSICA ECUATORIANA DURANTE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS**

Año	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Canasta Básica</b>	79,47%	83,84%	89,82%	93,78%	98,67%

Fuente: INEC



**GRÁFICO 12. CANASTA BÁSICA ECUATORIANA DURANTE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS**

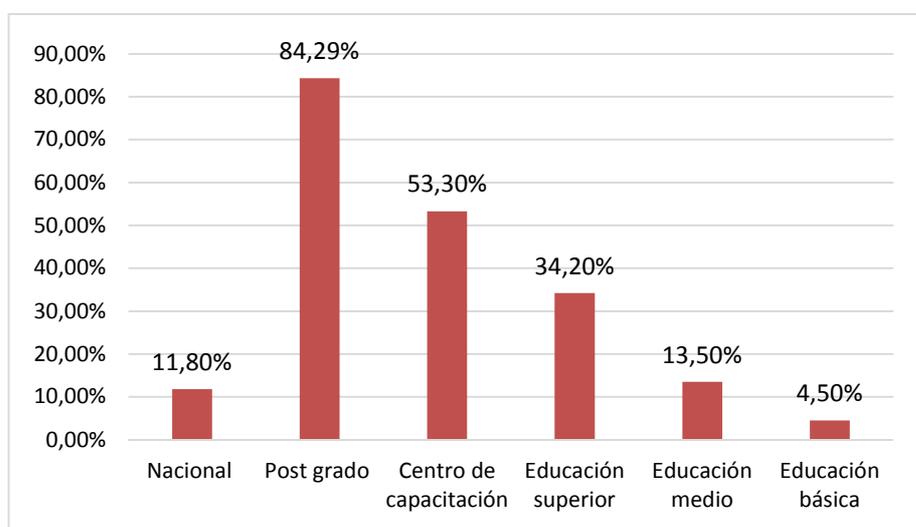
Fuente: INEC

De la misma manera que en el caso del desempleo, la mejora en los ingresos de la población implica un crecimiento en el consumo y oportunidades para endeudamiento y crédito que los Bancos pueden aprovechar generando nuevas alternativas y productos de crédito.

#### 2.1.2.4. Factor Educación

En el Ecuador la educación es uno de los deberes primordiales del Estado, y un derecho de las personas a lo largo de su vida, además la educación forma parte de los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir. (INEC, 2012)

De acuerdo a los datos del último censo de población del año 2010, a nivel nacional, del total de la población que asistía a clases, en cualquier nivel, se encontraba trabajando en alguna actividad económica, algo más de una de cada diez personas, sobre todo en los niveles de postgrado (84%), centro de capacitación (53%) y educación superior (34%), en la educación media y en la educación básica también encontramos personas que laboran, en el 14% y 4% respectivamente. (INEC, 2012)

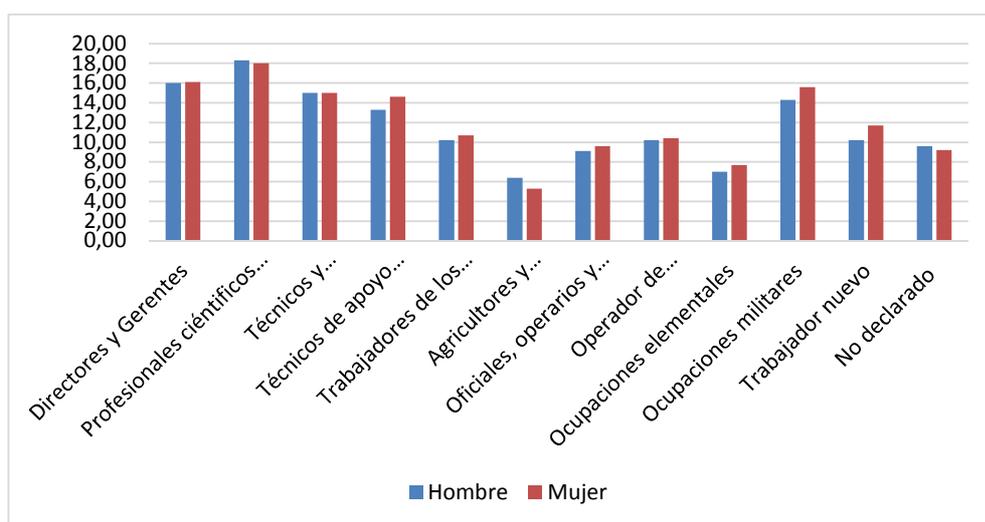


**GRÁFICO 13. NIVEL DE EDUCACIÓN DE TRABAJADORES**

**Fuente:** INEC - Censo de Población y Vivienda 2001 – 2010

Según el grupo de ocupación, el mayor grado de educación lo tienen los profesionales científicos e intelectuales, alcanzan en promedio la instrucción superior completa, en segundo lugar se encuentran los Directores y Gerentes con tercer año de instrucción superior, en tercer lugar se ubican los Técnicos y profesionales de nivel medio con segundo año de universidad.

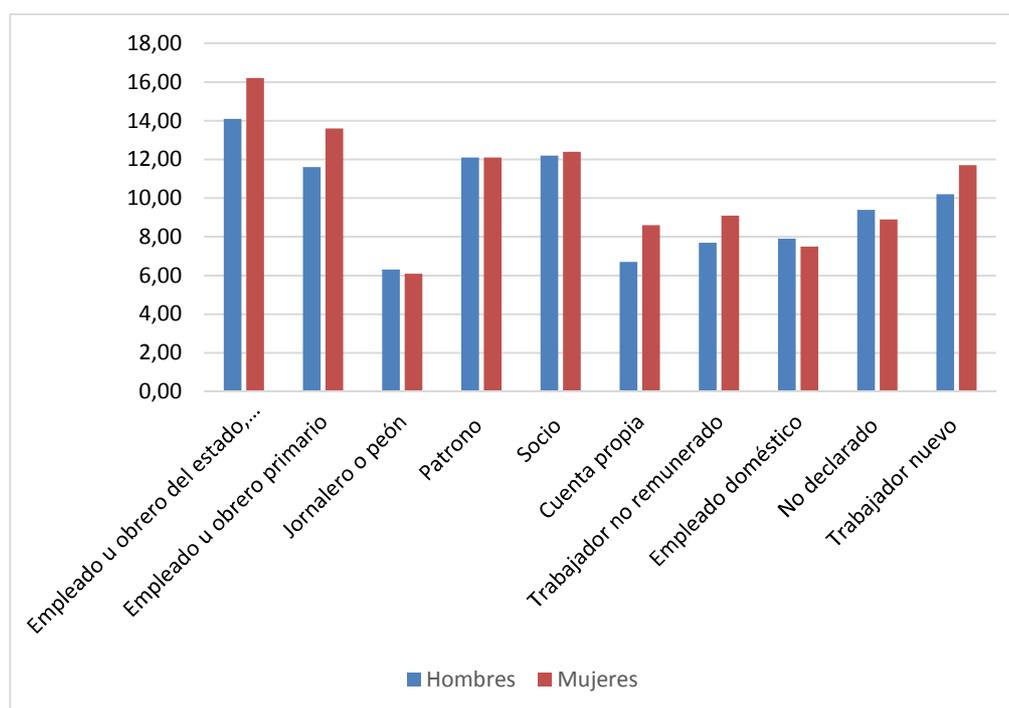
Los agricultores y trabajadores calificados son los que tienen el menor promedio en grados de escolaridad, alcanzan al sexto año de Educación General Básica. Se mantiene este comportamiento, al analizar el grupo de ocupación entre hombres y mujeres. (INEC, 2012)



**GRÁFICO 14. GRADO DE ESCOLARIDAD DE LA POBLACIÓN OCUPADA DE 24 AÑOS Y MÁS, SEGÚN GRUPO DE OCUPACIÓN. AÑO 2010**

**Fuente:** INEC - Censo de Población y Vivienda 2001 – 2010

Dentro de la población ocupada, y de acuerdo a la categoría de ocupación, el mayor grado de escolaridad lo tienen los Empleados u obreros del Estado, municipio o consejos provinciales, alcanzan segundo año de Educación Superior o universitaria. En segundo lugar se ubica el Empleado u obrero privado, Patrono y socio con segundo año de Bachillerato. En tercer lugar se encuentra el trabajador nuevo con primer año de bachillerato. La categoría de ocupación con menor grado de escolaridad es el jornalero o peón alcanza el sexto año. (INEC, 2012)



**GRÁFICO 15. GRADO DE ESCOLARIDAD DE LA POBLACIÓN OCUPADA DE 24 AÑOS Y MÁS, SEGÚN CATEGORÍA DE OCUPACIÓN. AÑO 2010**

Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 2001 - 2010

Al analizar entre hombres y mujeres la categoría de ocupación, se observa que las mujeres superan en más de dos grados a los hombres. Como empleadas u obreras del estado, alcanzan el tercer año de universidad, y ellos el primer año de instrucción superior. (INEC, 2012)

Una iniciativa del Gobierno Nacional y el Ministerio de Educación es el Plan Retorno Educación, dirigida a los ecuatorianos que se encuentran en condición de migrantes y que estén interesados en retornar al país como parte del Magisterio Fiscal Ecuatoriano. Pueden participar en este programa la comunidad educativa ecuatoriana en calidad de migrante, los profesionales en áreas de la educación y los profesionales en otras áreas no relacionadas a la educación. (Ministerio de Educación, s.f.)

El factor educación aporta directamente al desarrollo del país y por ende al sector productivo, procura mano de obra calificada y el plan retorno

potencia el crecimiento en los negocios con un enfoque técnico. Por otro lado, los cambios generados a nivel de educación media y superior, que implementan evaluaciones y niveles de exigencia mayores contribuyen al mejoramiento de la calidad de los profesionales. Esto impacta positivamente y genera oportunidades de negocio para los bancos, no solo en la definición de un producto destinado a la financiación de la educación que se vuelve más competitiva, sino también porque al mejorar el nivel profesional las empresas van a tecnificar y hacer más eficientes la administración de sus negocios independientemente del tamaño.

#### **2.1.2.5 Factor Corrupción**

La corrupción es un fenómeno que no solamente se refiere a las causas sino a las condiciones políticas, económicas, culturales y sociales de tipo estructural, a las que es necesario combatir desde diferentes ámbitos y con muchas herramientas legales, edu-comunicacionales, éticas, administrativas y organizacionales. (Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión, 2012)

En 1997 se creó la Comisión de Control Cívico de la Corrupción, CCCC, posteriormente institucionalizada como un órgano del Estado por la Constitución de 1998. El gobierno ha tomado iniciativas para controlar la corrupción y a la fecha mantiene el Plan Nacional de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, como una estrategia política, económica y social para romper con los círculos y la cultura de la corrupción y aportar de manera efectiva en el combate de uno de los principales males del Ecuador: la impunidad. (Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión, 2012)

Pese a los esfuerzos desplegados, según la edición 2012 del ya tradicional Índice de Percepción de la Corrupción (CPI) de la ONG Transparencia Internacional, que ofrece un ranking regional con pocas variaciones con respecto a los informes de los últimos dos años, Ecuador vuelve a figurar entre los países más corruptos de la región.

Venezuela y Paraguay siguen siendo percibidos como los países más corruptos de América Latina, mientras Chile y Uruguay se mantienen como los líderes en transparencia. (La Hora, 2012)

La calificación es sobre 100, siendo este, el valor para la mayor transparencia. Al final de la lista, es decir, entre los países percibidos como los más corruptos se sitúan: Venezuela (19 puntos), Paraguay (25), Honduras (28), Nicaragua (29) y Ecuador (32). En el otro lado, encabezan la tabla: Chile (72 puntos), Uruguay (72), Puerto Rico (63) y Costa Rica (54), seguidos por Cuba (48), Brasil (43) y El Salvador (38). (La Hora, 2012)

Entre las conclusiones del estudio se destaca que: “La región salió bien de la crisis mundial. Su modelo económico da buenos resultados macroeconómicos, pero no se traduce en una mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. América Latina es la región más violenta, donde mayor es la desigualdad”. (La Hora, 2012)

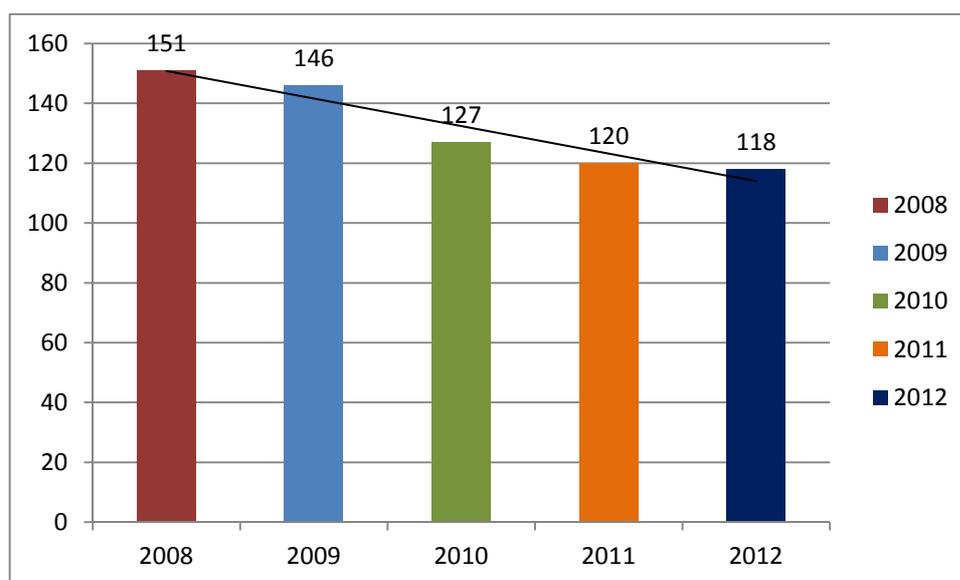
A escala global, Somalia (8 puntos), Corea del Norte (8), Afganistán (8), Sudán (13) y Myanmar (Birmania) (15) son los países más corruptos; y Dinamarca (90), Finlandia (90), Nueva Zelanda (90), Suecia (88) y Singapur (87), los menos azotados por este tipo de prácticas. (La Hora, 2012)

#### **TABLA 5.**

#### **ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DE LA CORRUPCIÓN (CPI) DE LA ONG TRANSPARENCIA INTERNACIONAL - UBICACIÓN DEL ECUADOR**

<b>Años</b>	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Ranking</b>	151	146	127	120	118

**Fuente:** Transparencia Internacional



### GRÁFICO 16. ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DE LA CORRUPCIÓN ECUADOR

Fuente: Transparencia Internacional

La percepción internacional que a nivel global se tiene del Ecuador al estar en la parte final de la lista de países calificados por Transparencia Internacional, es un limitante para atraer inversión extranjera. Adicionalmente, pese a los esfuerzos de los organismos de control, se evidencia que no se ha llegado aún a niveles de gestión de transparencia en la sociedad, lo que constituye una amenaza para la inversión y desarrollo de los negocios en el sector productivo nacional, lo que obliga al sistema financiero a establecer mayores controles y restricciones en el otorgamiento del crédito.

#### 2.1.3 Factor Político y Tributario

El año 2012 fue complejo para el desempeño del sistema financiero y de los bancos privados debido a los cambios normativos definidos por el gobierno que implementó leyes, reglamentos y resoluciones que obligaron a replantear las actividades del sector.

Desde marzo del año 2012, mediante la resolución NAC-DGERCGC12-00101, el SRI exigía a todas las instituciones privadas y públicas, el envío periódico de un Reporte de Operaciones y Transacciones ROTEF, en la que se debía reportar mensualmente en forma detallada todas las operaciones y/o transacciones superiores a \$5000 (individual o en conjunto) efectuadas a nombre de clientes dentro del territorio ecuatoriano o en el extranjero, a través de cualquier medio de pago. El resultado final devino en la Ley de Redistribución de los ingresos del gasto social, en la que se elimina el sigilo bancario y se otorga la facultad al SRI para solicitar información sobre todas las transacciones realizadas por los clientes del sistema financiero.

Se expidieron leyes y resoluciones interpretativas del art. 312 de la Constitución y lo dispuesto en la Ley Orgánica de Regulación de Control y poder de mercado que, según sus planteamientos, tenía como objetivo el prevenir, corregir y sancionar el abuso del poder de mercado y otras conductas nocivas para la eficiencia económica y el Buen Vivir, a la vez que controlar y regular las concentraciones económicas (presentación SENPLADES). Esta ley establece la prohibición para las instituciones financieras, sus principales accionistas, miembros del Directorio y administradores, la posibilidad de ser titulares de acciones o participaciones en empresas ajenas a la actividad financiera.

En el mes de abril de 2012, la Junta Bancaria emitió la resolución JB-2012-2151 según la cual se definió que la emisión y entrega de los estados de cuenta deben ser gratuitos, pues “constituye información esencial cuyo acceso debe garantizarse a sus titulares para el manejo de cualquier producto bancario”, esto incluyó además al cobro de afiliación y renovación de tarjetas de crédito porque “no deben significar ingresos para los prestadores de aquellos servicios, toda vez que no constituyen el negocio financiero, el cual más bien está dado en el crédito al que se accede gracias al uso de tales tarjetas”, por lo tanto, se prohíbe a los bancos el cobro de una tarifa que permitía cubrir los costos de estos servicios otorgados a los

clientes, tales como la fabricación del plástico y las tasas que se pagan a empresas internacionales como American Express o Visa; y, el costo de innovaciones tecnológicas (tarjetas de crédito inteligentes- con chip).

La aplicación de esta norma significó una disminución de ingresos para el Sistema Financiero superior a 100 millones de dólares, sin opción para las instituciones de implementar alternativas que impliquen baja inversión, de reducción de costos o generación de nuevos ingresos para ser más eficientes y compensen esta disminución.

En mayo de 2012, la Asamblea aprobó la ley que regula los créditos de vivienda y automóviles. La ley tiene como finalidad garantizar el pago de las obligaciones contraídas por personas naturales con las entidades financieras con la entrega del bien hipotecado, en el caso de inmuebles, o prendado, en los vehículos, es decir, que las obligaciones contraídas por estos créditos, que sean declaradas de plazo vencido, podrán ser cobradas a través de la respectiva ejecución o dación en pago del bien dado en garantía, con lo cual se extinguirá la deuda. Además, la ley también contempla que las deudas de ecuatorianos contraídas en otros países no pueden ser ejecutadas en territorio nacional.

Esta ley beneficia a las personas que se endeuden para adquirir o construir la única vivienda familiar, para su remodelación, siempre y que el crédito no exceda los 500 salarios básicos unificados (en 2013: \$318) y no exista una hipoteca como garantía de ese crédito.

En el caso de los automóviles afecta a las personas que se endeuden para adquirir un único vehículo de uso familiar o personal, cuyo monto inicial del crédito no exceda a 100 salarios básicos unificados.

En el mes de julio 2012, se cumplió el plazo establecido para que las empresas reguladas por la Ley de Mercado de Valores y la Ley General de

Seguros en las que los Bancos tengan participación accionaria, sean vendidas, lo que produjo la desintegración de los grupos financieros en Ecuador, los cuales se habían constituido en la década de los 90 con el objetivo de ofrecer un amplio portafolio de productos y servicios en condiciones competitivas de calidad y precio. Esta Ley implicó la desinversión de los Bancos en las compañías de seguros, las casas de valores, y, las empresas administradoras de fondos y fideicomisos.

En el mes de septiembre 2012, el Comité de Comercio Exterior – COMEX, aplicó restricción en la importación de 106 bienes, estableciendo cupos de importación y elevando los aranceles de algunas partidas y subpartidas, esta medida se mantendrá hasta diciembre de 2014. Algunos de impacto son:

- los vehículos y partes para su ensamblaje es decir, Los importadores de vehículos deberán limitar sus compras de acuerdo a un determinado monto en dólares y un número específico de unidades.,
- teléfonos celulares, al establecer una cuota total de importación de dos millones de unidades anuales, y,
- partes de ensamblaje de productos electrónicos, además de línea blanca, tabaco, entre otros.

Los objetivos planteados por el gobierno incluyen generar producción, reducir la contaminación y reducir las importaciones. (El tiempo, s.f.)

En Julio de 2012, la Junta Bancaria (JB-2012-2239) dispone que los aportes que deberán realizar las instituciones financieras privadas al Fondo de Liquidez será por un equivalente no menor al 3% de los depósitos sujetos a encaje. El Fondo de Liquidez es una figura creada y constituida en el año 2009 para atender las necesidades de liquidez de las instituciones financieras privadas sujetas a encaje, que mantengan su patrimonio técnico dentro de los niveles exigidos por la Ley. Este Fondo es controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros y administrado por el Banco Central

del Ecuador. Adicionalmente, mediante Reg.027-2012, se incrementó el aporte del 3% al 5% de sus depósitos sujetos a encaje. A partir de enero de 2013 el aporte en saldo se incrementará en 1% cada año hasta alcanzar la meta del 10% de los depósitos sujetos a encaje.

El Banco Central del Ecuador indica respecto al encaje bancario que: “La función principal de los intermediarios financieros (bancos, cooperativas de ahorro y mutualistas) es captar recursos del público y con ellos otorgar préstamos. Dada la naturaleza de su negocio, las entidades financieras deben mantener parte de sus fondos en activos líquidos o activos de reserva, para cubrir retiros de fondos por parte de sus clientes. Con el fin de disminuir el riesgo de los depósitos del público en el sistema financiero, el Banco Central del Ecuador determina que un porcentaje de esos recursos captados deben estar depositados en esta Institución. El encaje bancario es ese porcentaje de recursos que deben mantener congelados los intermediarios financieros que reciben captaciones del público”

“También el Banco Central puede utilizar el encaje indirectamente para aumentar o disminuir la cantidad de dinero que circula en la economía. Por ejemplo, cuando el encaje sube, las entidades financieras cuentan con menos recursos para prestar, porque deben dejar un porcentaje mayor en sus reservas. Así, al haber menos dinero para prestar al público, entra menos dinero a circular y se disminuye la liquidez. Por el contrario, cuando el Banco Central baja los porcentajes de los encajes, permite que las instituciones financieras tengan más dinero disponible para prestar al público, y por lo tanto la cantidad de dinero en circulación aumenta”.

En Julio de 2012, el Banco Central del Ecuador (Regulación 028-2012) modifica los porcentajes sobre captaciones sujetos a reservas mínimas de liquidez. Al respecto, en la presentación del Informe del Directorio, de la Memoria Financiera Anual 2012 de Produbanco, se explica el tema en los siguientes términos: “... incrementaron del 45% al 60% el requerimiento del Coeficiente de Liquidez Doméstica que en términos simples significa que los

bancos deben mantener 60 dólares en activos en el país por cada 100 dólares en activos líquidos; estas regulaciones (se refiere a Reservas mínimas de Liquidez y Coeficiente de Liquidez Doméstica) obligaron a canjear instrumentos del exterior con la mejor calidad crediticia y alta disponibilidad de liquidez por inversiones en el país que no necesariamente tienen las mismas características, incrementando también los niveles de concentración en una sola contraparte”. (Grupo Financiero Producción, 2012)

En Julio de 2012, el Banco Central del Ecuador (Regulación 029-2012) informó que las transferencias de dinero provenientes del exterior al país solicitadas a las instituciones financieras nacionales, debían realizarse a través del Banco Central, esto a partir del 30 de noviembre. La implementación de esta regulación ha sido muy difícil y establece controles y reportes para todas las transferencias recibidas desde el exterior por parte de todos los clientes del sistema financiero.

En octubre, 2012, la Asamblea Nacional aprobó el reemplazo de los burós de crédito privados, firmas especializadas en registrar el historial crediticio de una persona y que estuvieron presentes en el mercado alrededor de diez años, hasta el mes de diciembre 2012. Estas firmas fueron reemplazadas por el Registro de Datos Crediticios, servicio que se obtendrá a través del portal Dato Seguro, que será parte de la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos (Dinardap), que sustituye a los burós privados y también a la Central de Riesgos, a cargo de la Superintendencia de Bancos. Este portal deberá crearse durante el presente año (365 días de plazo, a partir de la derogación de la ley) y prestará el servicio de referencias crediticias basado en el análisis del historial del cumplimiento de las personas. (El Universo, 2013)

En Diciembre de 2012 se aprueba la “Ley Orgánica de Redistribución de los ingresos para el Gasto Social”, con fecha de vigencia a partir del 1 de

enero de 2013, la cual incrementó el Bono de Desarrollo Humano generando recursos a través de mayores impuestos, tasas y contribuciones a los Bancos y Financieras. Esta Ley modifica a las siguientes: Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Ley Reformativa para la Equidad Tributaria en el Ecuador, Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas.

Entre los principales aspectos están:

- Se elimina el beneficio de la reducción del 10% en el impuesto a la renta si se capitalizaba utilidades, beneficio que ha sido común a todas las empresas que realicen actividades en el Ecuador.
- Se cambia fórmula de cálculo al anticipo de impuesto a la renta (3% de los ingresos gravados el ejercicio anterior).
- Se establece la tarifa del 12% de IVA para los servicios financieros.
- Obligatoriedad de remitir información al SRI sin necesidad de intermediación de autoridad alguna.
- Da atribuciones a la Junta Bancaria para que pueda incrementar las contribuciones que aportan los bancos privados para el mantenimiento de la SBS, a través de medidas administrativas.
- Reforma el impuesto a los activos en el exterior y se determina una nueva tarifa para el mismo (0.25% mensual) y una tarifa especial cuando se trate de inversiones realizadas en paraísos fiscales (0.35% mensual).
- Establece un monto máximo de las remuneraciones de los administradores y representantes legales de las instituciones bajo control.

Esta ley aplica exclusivamente a bancos privados y a las empresas administradoras de tarjetas de crédito, generando una diferenciación entre

instituciones que realizan actividades similares a las que no afecta como son las mutualistas y las cooperativas.

En el siguiente gráfico se presenta el impacto de esta ley en el Sector Financiero, comparación que se establece frente al mismo período del año anterior: (El Comercio, 2013)



## GRÁFICO 17. CIFRAS DEL SECTOR FINANCIERO EN EL ECUADOR

Fuente: Superintendencia de Bancos / El Comercio

La formulación e implementación de políticas y regulaciones que han tenido alto impacto en el sistema financiero, por las restricciones y reducción en sus ingresos, constituyen una amenaza para el sector, que debe identificar alternativas para captar nuevos negocios con altos niveles de eficiencia, de tal manera que compensen su rentabilidad en términos de ahorro frente a la limitación de nuevos ingresos.

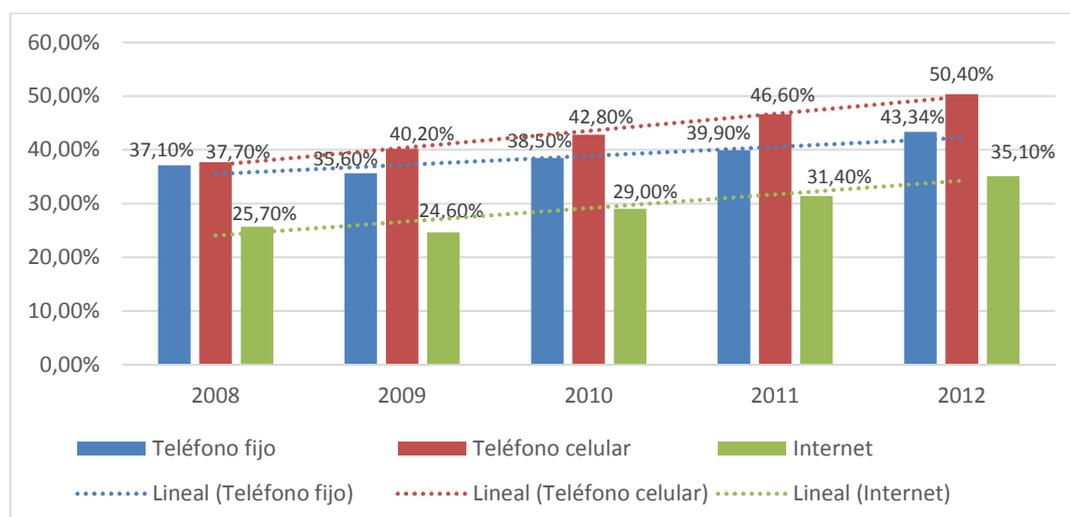
## 2.1.4 Factor Tecnológico

En el 2012, el Ecuador tuvo un extraordinario crecimiento de las telecomunicaciones y las Tecnologías de la Información y Comunicación, TIC, por los proyectos realizados por el MINTEL y sus entidades adscritas y relacionadas. (Canal Tecnológico, 2013)

**TABLA 6.**  
**PORCENTAJE DE HOGARES QUE TIENEN TELÉFONO FIJO, TELÉFONO CELULAR E INTERNET**

Años	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Teléfono fijo</b>	37,10%	35,60%	38,50%	39,90%	43,34%
<b>Teléfono celular</b>	37,70%	40,20%	42,80%	46,60%	50,40%
<b>Internet</b>	25,70%	24,60%	29,00%	31,40%	35,10%

Fuente: INEC



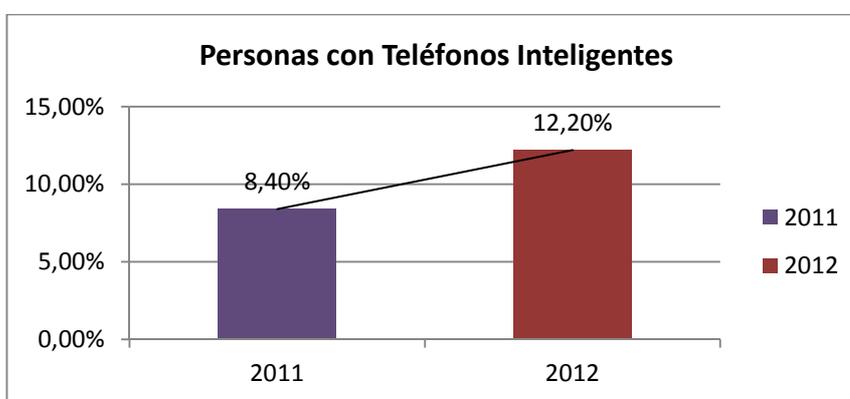
**GRÁFICO 18. PORCENTAJE DE HOGARES QUE TIENEN TELÉFONO FIJO, TELÉFONO CELULAR E INTERNET DEL ECUADOR EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS**

Fuente: INEC

**TABLA 7.**  
**USUARIOS CON TELÉFONO INTELIGENTE EN EL ECUADOR**

Año	2011	2012
Porcentaje	8,40%	12,20%

Fuente: INEC

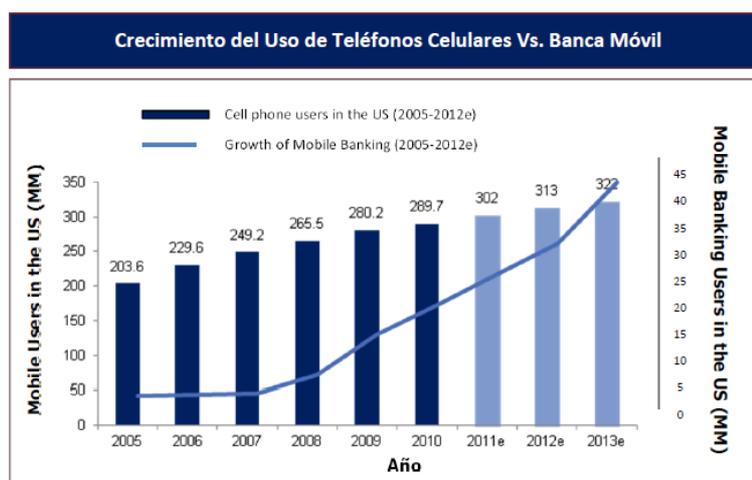


**GRÁFICO 19. PERSONAS CON TELÉFONOS INTELIGENTES EN EL ECUADOR**

Fuente: INEC

Según un informe publicado por la Federación Latinoamericana de la Banca (FELABAN), el número de latinoamericanos que accederá a su banco por terminales móviles crecerá un 65% anual en los próximos años. Este crecimiento alcanzará los 140 millones de personas en 2015.

En comparación con la adopción de la banca online, la banca móvil está demostrando una curva de crecimiento más pronunciada, significativamente mayor en la base de usuarios iniciales. El crecimiento estimado de la Banca Móvil sobrepasará la utilización de la Banca Online para el año 2020, lo que lo convertirá en el canal más usado por los clientes.



**GRÁFICO 20. CRECIMIENTO DEL USO DE TELÉFONOS CELULARES VS. BANCO MÓVIL EN ESTADOS UNIDOS**

Fuente: FELABAN

El informe refleja que, por ejemplo, en Estados Unidos en 2012 la penetración de la banca móvil era del 24,3%, siendo personas entre los 18 y 39 años las más propensas a utilizar este tipo de servicios.

En Argentina lidera todavía el uso de servicios bancarios a través de mensajes de texto y no transaccionales, en parte debido a la falta de confianza que hay en la seguridad.

Los bancos de América Latina son conscientes de estas tendencias, sin embargo, aún son pocos los que han realizado inversiones significativas o han formulado estrategias para avanzar en este sentido. En los próximos 7 años, la banca móvil será una necesidad y no una elección y se transformará en un componente integral de la estrategia de negocios de los Bancos que operan en América Latina. Aunque todavía es prematuro decirlo, la banca móvil puede tener un efecto transformador en Latino América que podría dar forma al futuro de los servicios financieros en la región.

Bajo estos antecedentes, reducir la brecha digital es una de las tareas pendientes en el Ecuador, facilitar el acceso a las nuevas tecnologías y dotar de conectividad es una prioridad para los países en

desarrollo ya que recientes estudios señalan que esto mejora el entorno socioeconómico y las posibilidades de desarrollo. (CIESPAL, s.f.)

La tecnología facilita la gestión eficaz de las operaciones ya que permite la integración de los procesos financieros al ciclo de la cadena de negocios de los bancos y cada vez es más evidente la dependencia de la tecnología que se visualiza como el canal de mayor acceso para la ejecución de transacciones bancarias, por lo que esta es una oportunidad de desarrollo prioritario para el sector financiero y el cumplimiento de los objetivos de los Bancos.

### **2.1.5 Factor Internacional**

El entorno internacional se encuentra superando la crisis económica y de desempleo en la que se encontraba convirtiéndose en una oportunidad de negocios para las empresas a nivel mundial. Así las previsiones indican que:

La economía española decrecerá un 1,3% en 2013 antes de experimentar un crecimiento de 0,5% en 2014, mientras que el desempleo se mantendrá, en promedio, en 27.5% este año, para luego situarse en 28.5% en el primer trimestre de 2014. (Fuente: Fitch Ratings)

El crecimiento económico de China en 2013 podría llegar al 8,2%, según la empresa de finanzas Morgan Stanley. Para Helen Qiao, economista jefe en China de la empresa Morgan Stanley, las estadísticas hasta ahora muestran una economía que se está recuperando moderadamente. Se espera que a lo largo del segundo semestre el crecimiento sea mejor, gracias al respaldo de la flexibilización de la política monetaria.

De acuerdo al último informe realizado por el Departamento de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos, la tasa de desempleo se

ubicó en 7.5% en el mes de abril de 2013, lo cual implicó una disminución de 0.4 puntos porcentuales respecto a enero. El número de personas desempleadas (11.7 millones) disminuyó levemente en el transcurso del mes; no obstante, ha presentado una disminución de 673 mil personas desde enero. (Bureau of Labor Statistics)

Estos datos confirman lo reportado por la CEPAL - Comisión Económica para América Latina y El Caribe, que al referirse a América Latina indica que las dificultades llegaron, en gran parte, desde fuera de la región como consecuencia de la crisis financiera que azota a Europa y la desaceleración en China.

La consecuencia más directa de esta situación fue la caída del valor y el volumen de las exportaciones desde América Latina y el Caribe. El valor de los envíos, que en 2011 creció un 22,3%, se redujo drásticamente este año y aumentó sólo un 1,6%. También retrocedieron las remesas procedentes de los países europeos y los flujos financieros, aunque la inversión extranjera directa se mantuvo por encima de los 120.000 millones de dólares, inferior a la de 2011 pero por encima de la cifra alcanzada en 2010.

En este análisis, según las previsiones, la economía de América Latina y el Caribe repuntará en 2013 hasta un 3,8%, después de haber crecido un 3,1% en el 2012, porcentaje inferior al 2011(4.3%) por la ralentización de Brasil y Argentina, dos de las principales potencias de la región. Este porcentaje es superior al alcanzado a nivel de la economía mundial (2,2%).

Esto demuestra que "la crisis económica global tuvo un impacto negativo pero no dramático en el continente", que mantuvo una "cierta capacidad de resiliencia para enfrentar choques de origen externo".

La expansión estará liderada por Paraguay (8,5%), Panamá (7,5%), Perú (6%), Haití (6%), Bolivia (5%), Chile (4,8%), Nicaragua (4,5%) y Colombia

(4,5%). Brasil crecerá un 4%, Argentina un 3,9% y México un 3,5%, mientras que los países cierran la lista son Venezuela y El Salvador, con una previsión de crecimiento de un 2%.

Los aspectos más positivos fueron el descenso de la tasa de desempleo desde un 6,7% en 2011 a un 6,4% este año, así como el incremento de los salarios.

La CEPAL - Comisión Económica para América Latina y El Caribe subrayó que uno de los principales objetivos es fortalecer la demanda interna para dinamizar la inversión. (Comercio Exterior, s.f.)

“A nivel regional, la expansión estará respaldada por la persistencia del crecimiento del consumo como consecuencia de los mejores indicadores laborales y del aumento del crédito bancario al sector privado, y en menor medida, de la inversión”, informó la CEPAL - Comisión Económica para América Latina y El Caribe.

Los países de América del Sur, que en general son más especializados en la producción y exportación de materias primas, desarrollarían en un promedio de 3,5% en este año, porque se mantiene el crecimiento de las economías asiáticas. “Esto traería consecuencias positivas tanto en el nivel de ingreso como en el desempeño de las actividades exportadoras”.

Según la CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe, el PIB de América Latina y el Caribe subió finalmente 3,0% en 2012, producto de una menor expansión de la economía mundial, afectada por la recesión en Europa, la desaceleración del crecimiento en China y el lento desarrollo de Estados Unidos.

#### **TABLA 8.**

#### **PIB EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**

### A. Latina y el Caribe: Producto interno bruto total

(Millones de dólares a precios constantes de 2005)

Tasas de variación

<b>País</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Argentina	9.2	8.9	1.9	3.5
Bolivia	4.1	5.2	5.2	5.0
Brasil	7.5	2.7	0.9	3.0
Chile	6.1	6.0	5.6	5.0
Colombia	4.0	5.9	4.0	4.5
Costa Rica	4.7	4.2	5.1	3.5
Cuba	2.4	2.7	3.1	3.5
Ecuador	3.3	8.0	4.8	3.5
El Salvador	1.4	1.5	1.6	2.0
Guatemala	2.9	3.9	3.0	3.2
Haití	-5.4	5.6	2.8	6.0
Honduras	2.8	3.6	3.3	3.3
México	5.6	3.9	3.9	3.5
Nicaragua	3.1	5.1	5.2	5.0
Panamá	7.6	10.6	10.7	8.0
Paraguay	13.1	4.4	-1.2	10.0
Perú	8.8	6.9	6.2	6.0
R. Dominicana	7.8	4.5	3.9	3.0
Uruguay	8.9	5.7	3.9	3.8
Venezuela	-1.5	4.2	5.6	2.0

**Fuente:** CEPAL -Comisión Economía para América Latina y el Caribe

El crecimiento del Ecuador, será similar al de la región. Aunque fuentes del gobierno, proyectan que el país superará el promedio llegando a un nivel del 4%.

Los indicadores de la economía ecuatoriana demuestran niveles de crecimientos sostenidos y mejores que los de la región a nivel general, por lo que se podría considerar que tenemos oportunidades de crecimiento, habiendo alternativas de desarrollo e inversión en la que participa el sector financiero.

## 2.2. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

### 2.2.1. Identificación de Clientes por Segmentos.

En Produbanco, la estructura de negocios responde a una organización por segmentos. Para garantizar su ejecución se vinculan los productos y la zona geográfica. En el cuadro a continuación se detalla el perfil de los clientes por segmentos:

**TABLA 9.**  
**ESTRUCTURA DE NEGOCIOS Y SEGMENTOS PRODUBANCO**

<b>UNIDAD</b>	<b>SEGMENTOS</b>
BANCA DE PERSONAS	Personas naturales bajo un modelo de atención personalizado
BANCA PYMES	Personas jurídicas con ventas de hasta USD 3 millones y personas naturales con actividad comercial con riesgos mayores a USD 60 mil
BANCA EMPRESARIAL	Personas jurídicas con ventas desde USD 3 millones hasta USD 10 millones
BANCA CORPORATIVA	Personas jurídicas con ventas superiores a USD 10 millones
BANCA PRIVADA	Servicios financieros especializados para personas naturales de alto patrimonio y empresas que requieren acceso al mercado de capitales
TESORERÍA	Clientes institucionales

**Fuente:** Documentos Internos Produbanco

Durante el año 2012 la Institución definió modelos de atención con base en estas segmentaciones para garantizar la entrega del servicio y cumplir con la expectativa del cliente. La gestión es monitoreada en sus resultados por el departamento de servicio al cliente a través de indicadores de gestión y, se establecen los respectivos correctivos y planes de acción de mejora.

### **2.2.1.1 Banca de Personas**

**Clientes:**

Personas naturales bajo un modelo de atención segmentado.

**Portafolios de Productos:**

Cuentas corrientes y de ahorros, pólizas de acumulación, fondos de inversión, crédito hipotecario de vivienda, automotriz y de consumo, tarjetas de crédito personales y corporativas MasterCard y Visa.

### **2.2.1.2. Banca Pymes**

**Clientes:**

Personas jurídicas con ventas de hasta US\$ 3 millones y personas naturales con actividad comercial con riesgos mayores a US\$ 60 mil.

**Portafolios de Productos:**

Cuentas corrientes y de ahorros, pólizas de acumulación, crédito para capital de trabajo, crédito para activos fijos, crédito adquirencias, crédito camiones y tractores, tarjeta de crédito.

### **2.2.1.3. Banca Empresarial**

**Clientes:**

Empresas medianas y grandes con ventas anuales entre US\$3 millones a US\$ 10 millones.

**Portafolio de Productos:**

Cuentas corrientes y de ahorros, pólizas de acumulación, créditos para capital de trabajo, tarjetas de crédito MasterCard y Visa, leasing, avales, garantes, comercio exterior, cobranzas.

### **2.2.1.4. Banca Corporativa**

**Clientes:**

Compañías grandes con ventas anuales superiores a US\$ 10 millones.

**Portafolio de Productos:**

Cuentas corrientes y de ahorros, pólizas de acumulación, créditos, línea de crédito cerrada, cobranzas, tarjetas de crédito corporativas, cash management, crédito para capital de trabajo, avales, garantías, comercio exterior, cobranzas.

### 2.2.1.5. Banca Privada

**Clientes:**

Personas naturales con alto patrimonio interesadas en mantener inversiones financieras estables.

**Portafolio de Produbancos:**

Manejo de dinero en dólares y euros, opciones de financiamiento, inversión, tarjetas de crédito, servicios a través de canales tecnológicos, servicios financieros, banca de inversión y asesoría integral.

### 2.2.1.6. Tesorería

**Clientes:**

Instituciones que manejen un portafolio de al menos US\$ 1 millón de dólares local o internacionalmente, que posean su propia unidad especializada de tesorería y requieran productos de la tesorería.

**Portafolio de Productos:**

Captaciones a corto plazo (repos y overnight), colocaciones corto plazo (reverse, repos y crédito de Tesorería), compra – venta de divisas (negociaciones spot, contratos forward de divisas, órdenes de compra y venta), otros productos derivados. Las operaciones de Tesorería se concentran en el sector de Establecimientos Financieros.

**TABLA 10.**

**NÚMERO DE CLIENTES EN EL 2012 POR SEGMENTO DE NEGOCIO**

SEGMENTO	# Clientes
Banca de Personas	521754
Banca PYMES	15161
Banca Empresarial	1057
Banca Corporativa	1729
Banca Privada	1383
Tesorería	131
<b>Total Clientes Produbanco</b>	<b>541215</b>

Fuente: Documentos Internos Produbanco

### **2.2.1.7. Banca Transaccional y Microcrédito**

Esta área incorpora la gestión comercial del canal transaccional que se origina a través de la empresa Servipagos, complementarios a la red de Produbanco y que amplía la cobertura de oficinas a todas las provincias del país.

Durante el segundo semestre de 2012 se incurrió en un plan piloto a través de la red Pagoágil de Servipagos para el otorgamiento de créditos a este segmento.

### **2.2.1.8. Produbank - Panamá**

Produbank es una institución financiera creada en el año 2005 bajo las normas y regulaciones de la legislación panameña. Cuenta con su estructura administrativa y de negocios y atiende principalmente a clientes del segmento corporativo en esta ciudad. (Grupo Financiero Producción, 2012)

### **2.2.1.9. Canales de Atención**

Sin duda, uno de los factores de satisfacción del cliente es la posibilidad de realizar sus transacciones a través de los canales tecnológicos que facilitan el acceso a gran parte de los servicios regulares requeridos por los clientes.

Durante el año 2012, en Produbanco se procesaron 156 millones de transacciones en los canales de atención, de las cuales un 84% corresponde a transacciones realizadas a través de los canales tecnológicos, esto es, 132 millones de transacciones que corresponde al 80% de todas las transacciones realizadas.

Como parte del servicio prestado y aportando al cuidado del medioambiente, el Banco remite a sus clientes el estado de cuenta digital, el mismo que se puede descargar vía web; mantiene además el sistema de alertas tempranas vía mensaje de texto a celulares o correo electrónico.

A finales del año 2012, Produbanco cuenta con 84 agencias a nivel nacional, ocho de las cuales se abrieron en este año. A esto se complementa la red de 186 cajeros automáticos, 80 autoconsultas y, como parte del nuevo modelo de negocios, 20 de estas agencias cuentan con teléfonos para atención de las necesidades de los clientes. (Grupo Financiero Producción, 2012)

### **2.2.2. COMPETENCIA**

Produbanco, mantiene una trayectoria y desempeño técnico y profesional que le ubica a la fecha dentro del grupo de Bancos grandes del país y con muy buenos resultados en sus indicadores de desempeño. Las calificadoras de Riesgo: Bank Watch Ratings y PCRRating, le han otorgado a Produbanco, la calificación de riesgo AAA-, la misma que es la más alta que se concede en el mercado ecuatoriano. Esta calificación indica que “La situación financiera de la institución es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual refleja una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, esta se mitiga enteramente con las fortalezas de la institución”. (Grupo Financiero Producción, 2012)

En el gráfico a continuación se detallan los resultados históricos de calificación otorgados por Bank Watch Ratings a Produbanco:

**TABLA 11.**  
**INFORME BWR – ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS PRODUBANCO,**  
**SEPTIEMBRE 2012**

2008	2009	2010	2011	1T12	2T12	3T12
AA+	AA+	AAA-	AAA-	AAA-	AAA-	AAA-

**Fuente:** Documentos Internos Produbanco

Así mismo, dentro del análisis CAMEL (por sus siglas en inglés: Capital, Calidad de Activos, Manejo Gerencial, Rentabilidad y Liquidez), Produbanco se mantiene en los primeros lugares del sector. El método CAMEL es utilizado para determinar la solidez financiera y gerencial de una empresa a través de la revisión y calificación de estos factores.

En el mes de marzo de 2013, la Revista Ekos – Economía y Negocios, realizó un estudio para identificar el ranking financiero de los bancos en el Ecuador. Como parte de su análisis, clasificó a las instituciones de acuerdo al tamaño de sus activos. Produbanco consta dentro del grupo de los Bancos grandes, siendo estos los que tienen activos mayores a US\$ 1000 millones de dólares. Los Bancos que constan dentro de este grupo y que serían la competencia directa de Produbanco son: Banco del Pacífico, Internacional, Bolivariano, Austro, Guayaquil y Pichincha.

En el análisis efectuado se toma los siguientes indicadores con pesos ponderados. Los resultados son los que constan en el cuadro a continuación:

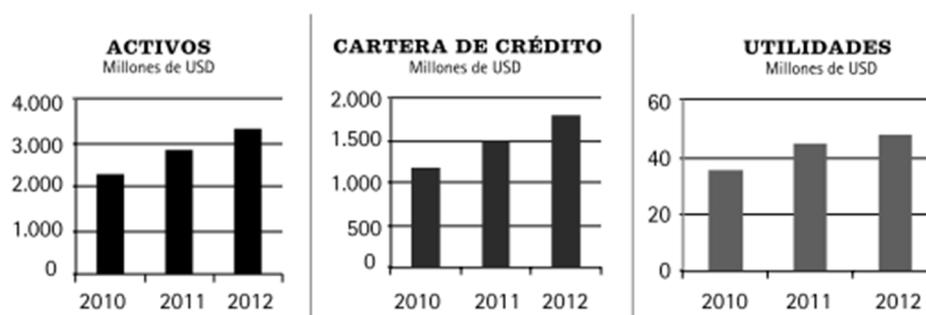
**TABLA 12.**  
**BANCOS GRANDES DEL ECUADOR**

ENTIDAD	LIQUIDEZ	PATRIMONIO	RENTABILIDAD		MOROSIDAD	EFICIENCIA	CALIDAD DE ACTIVOS	TASA CRECIMIENTO CARTERA	TASA CRECIMIENTO PATRIMONIO	TOTAL 100%
			ROA	ROE						
			12,5%	15%						
PACIFICO	5	5	3	2	4	5	2	4	2	3,75
PRODUBANCO	5	2	4	4	4	4	2	3	3	3,625
INTERNACIONAL	5	2	3	4	4	4	3	2	2	3,425
BOLIVARIANO	4	1	3	3	5	4	4	1	3	3,325
AUSTRO	4	2	2	2	2	3	3	2	3	2,625
GUAYAQUIL	4	3	2	2	3	2	3	2	1	2,525
PICHINCHA	3	2	1	1	3	2	1	3	3	2,2

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros / Elaboración: Unidad de Análisis Económico Ekos  
 Nota: los datos de Clientes y Cuentas son con fecha a diciembre de 2012. Los indicadores de cada institución están en USD millones.

**Fuente:** Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013

Dentro del análisis efectuado, el primer lugar lo obtiene el Banco del Pacífico, se consolidó como la institución de mejor solvencia y eficiencia en el sistema de bancos privados en el 2012, lo que influyó para que se consolide como la de mejores resultados por mantener el nivel más bajo de gasto operativo con respecto a sus activos de US\$ 3.385, así como un nivel de solvencia patrimonial del 12.7%. También presentó bajos índices de morosidad de cartera (1.51%) y una rentabilidad interesante con un ROA de 1.45% y un ROE de 11.39%. En niveles de captaciones con más de 650.000 clientes es la tercera entidad más grande del país. (Corporación EKOS, 2013)



## GRÁFICO 21.INDICADORES Y EVOLUCIÓN BANCO DEL PACÍFICO

**Fuente:** Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013

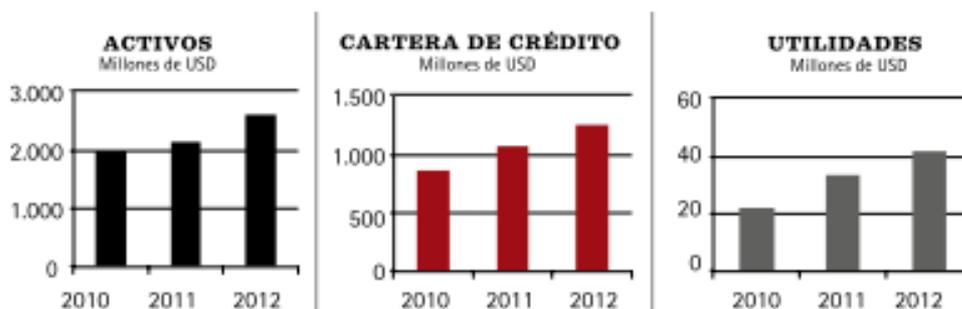
**TABLA 13.**  
**INDICADORES Y EVOLUCIÓN BANCO DEL PACÍFICO**

-en miles-

	2010	2011	2012
Activos	2.319.433	2.835.795	3.319.962
Cartera de crédito	1.168.676	1.505.429	1.806.687
Depósitos	1.888.706	2.347.262	2.746.704
Utilidades	36.011	44.597	48.027
Clientes	547,848	613,476	651,615
Cuentas	529,806	592,798	628,957

**Fuente:** Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013

Produbanco ocupa el segundo lugar debido a sus buenos indicadores de rentabilidad y morosidad. Dentro de su segmento es la entidad más rentable con un ROA del 1.59% y ROE del 16.93%, mientras que sus niveles de morosidad (1.6%) le permiten alcanzar un alto puntaje dentro del ranking efectuado. Los indicadores de solvencia patrimonial le impiden alcanzar una mejor posición. (Corporación EKOS, 2013)



**GRÁFICO 22.INDICADORES Y EVOLUCIÓN PRODUBANCO**

**Fuente:** Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013

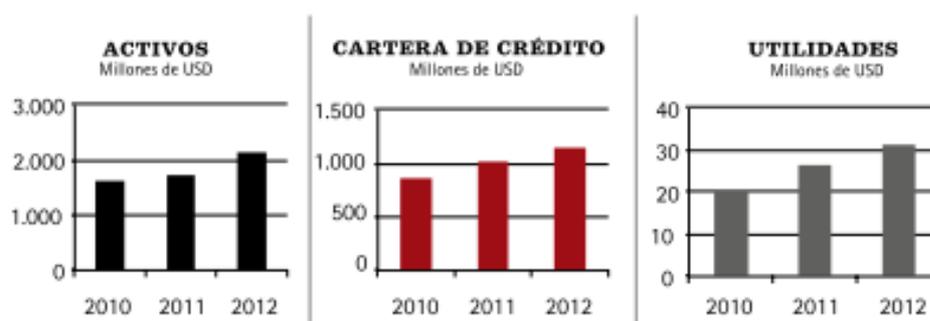
**TABLA 14.**  
**INDICADORES Y EVOLUCIÓN PRODUBANCO**

-en miles-

	2010	2011	2012
Activos	1.977.158	2.156.801	2.801.146
Cartera de crédito	867.015	1.071.197	1.245.195
Depósitos	1.588.042	1.712.721	2.158.393
Utilidades	22.498	33.821	41.361
Cuentas	423.866	474.832	512.230
Cuentas	439.191	491.468	534.222

**Fuente:** Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013

Banco Internacional ocupa la tercera posición debido a sus indicadores de eficiencia, rentabilidad y morosidad. Con una tasa de gasto operativo sobre activo total de 3.61% y un nivel de morosidad de 1.58%, registra el tercer lugar entre los bancos con mayor ROE (16.58%) y la cuarta ubicación entre los de mayor ROA (1.49%). Los índices de tasa de crecimiento de cartera (12%) y de patrimonio (11%) son los que bajan su puntaje total. (Corporación EKOS, 2013)



**GRÁFICO 23.INDICADORES Y EVOLUCIÓN BANCO INTERNACIONAL**

**Fuente:** Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013

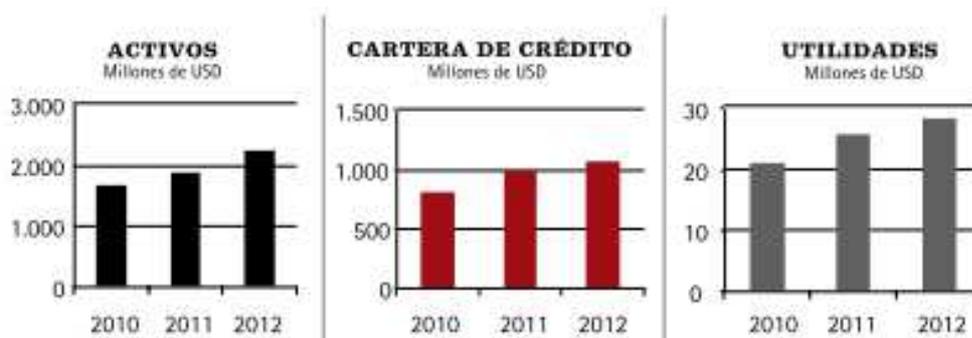
**TABLA 15.**  
**INDICADORES Y EVOLUCIÓN BANCO INTERNACIONAL**

-en miles-

	2010	2011	2012
<b>Activos</b>	1.613.488	1.711.321	2.118.817
<b>Cartera de crédito</b>	858.222	1.023.662	1.151.666
<b>Depósitos</b>	1.398.408	1.477.552	1.838.137
<b>Utilidades</b>	20.381	26.578	31.577
<b>Clientes</b>	439.579	481.070	239.527
<b>Cuentas</b>	463.015	506.211	245.850

**Fuente:** Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013

Banco Bolivariano, una de las entidades con menor nivel de morosidad del segmento bancos grandes (índice de cartera en riesgo del 0.85%), también presenta buenos indicadores de Gasto Operativo (4.07%) y de activo productivo (90,3%). Sin embargo, sus niveles de solvencia patrimonial y la baja tasa de crecimiento de su cartera de crédito inciden en que esta institución ocupe la cuarta plaza a diciembre 2012. (Corporación EKOS, 2013)



**GRÁFICO 24.INDICADORES Y EVOLUCIÓN BANCO BOLIVARIANO**

**Fuente:** Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013

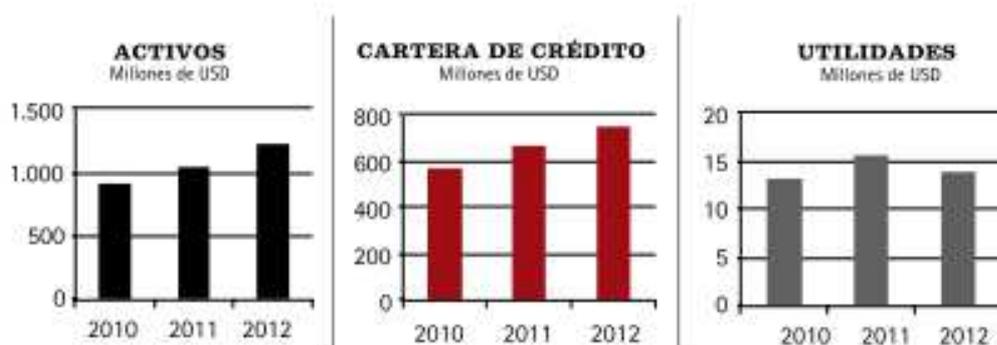
**TABLA 16.**  
**INDICADORES Y EVOLUCIÓN BANCO INTERNACIONAL**

-en miles-

	2010	2011	2012
Activos	1.660.371	1.873.944	2.224.024
Cartera de crédito	813.477	993.647	1.079.950
Depósitos	1.402.373	1.570.690	1.920.350
Utilidades	21.027	25.516	28.037
Clientes	415.137	515.632	582.826
Cuentas	421.137	523.947	593.393

**Fuente:** Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013

Banco del Austro se caracteriza por sus indicadores de activo productivo (87.9%) y tasa de crecimiento del patrimonio (16%), no obstante sus bajos niveles de rentabilidad ROA (1.16%) y ROE (12.6%), además de su alto nivel de morosidad (4.61%), en comparación a las otras entidades de su grupo. (Corporación EKOS, 2013)



**GRÁFICO 25. INDICADORES Y EVOLUCIÓN BANCO DEL AUSTRO**

**Fuente:** Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013

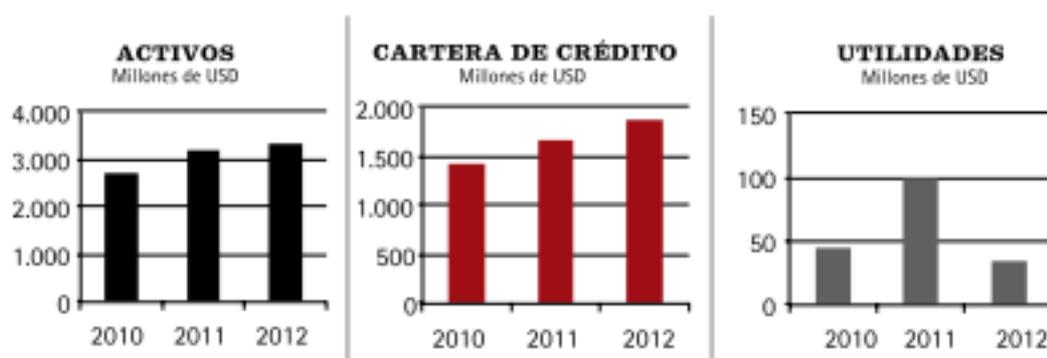
**TABLA 17.**  
**INDICADORES Y EVOLUCIÓN BANCO DEL AUSTRO**

-en miles-

	2010	2011	2012
Activos	905.919	1.046.160	1.213.264
Cartera de crédito	584.329	661.968	746.908
Depósitos	779.049	881.712	1.018.150
Utilidades	13.080	15.774	14.057
Clientes	365.608	419.180	445.191
Cuentas	409.050	469.963	498.736

**Fuente:** Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013

Banco de Guayaquil es la segunda entidad financiera más grande del país en nivel de Activos y número de clientes, sin embargo presentó una reducción en sus niveles de utilidad de US\$ 98.1 millones en 2012 a US\$ 35,4 millones en 2012, lo que implica una reducción de su ROA de 3.07% a 1.06% y de su ROE de 31% a 10,6%. (Corporación EKOS, 2013)



**GRÁFICO 26.INDICADORES Y EVOLUCIÓN BANCO DE GUAYAQUIL**

**Fuente:** Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013

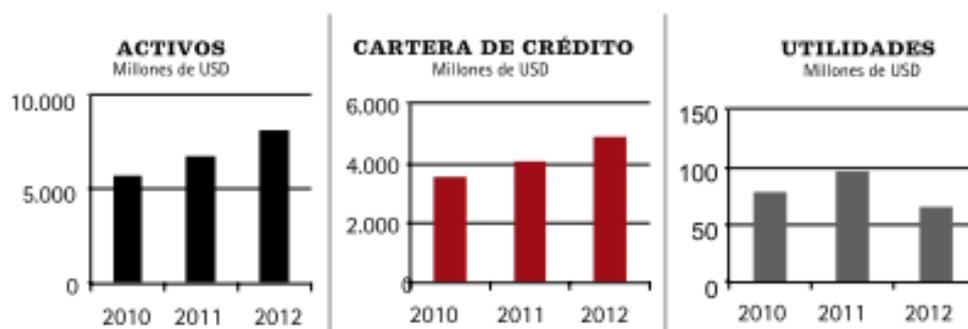
**TABLA 18.**  
**INDICADORES Y EVOLUCIÓN BANCO DE GUAYAQUIL**

-en miles-

	2010	2011	2012
Activos	2.725.457	3.189.083	3.342.113
Cartera de crédito	1.410.915	1.679.490	1.874.418
Depósitos	2.076.656	2.452.245	2.574.522
Utilidades	44.402	98.102	35.421
Clientes	604.209	739.259	819.804
Cuentas	621.518	762.094	845.196

**Fuente:** Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013

Banco Pichincha es la entidad más grande del país en nivel de Activos (US\$ 8092.7 millones) y número de clientes con 2 millones de cuentahabientes. Pese a mantener la utilidad más alta del sistema (US\$ 65,9 millones), presenta una reducción en sus niveles de utilidad ya que en 2011 reportó US\$ 96.5 millones, lo que redujo su ROA de 1.43% a 0.81% y su ROE DE 14.4% A 8.7%. (Corporación EKOS, 2013)



**GRÁFICO 27.INDICADORES Y EVOLUCIÓN BANCO PICHINCHA**

**Fuente:** Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013

**TABLA 19.**  
**INDICADORES Y EVOLUCIÓN BANCO PICHINCHA**

-en miles-

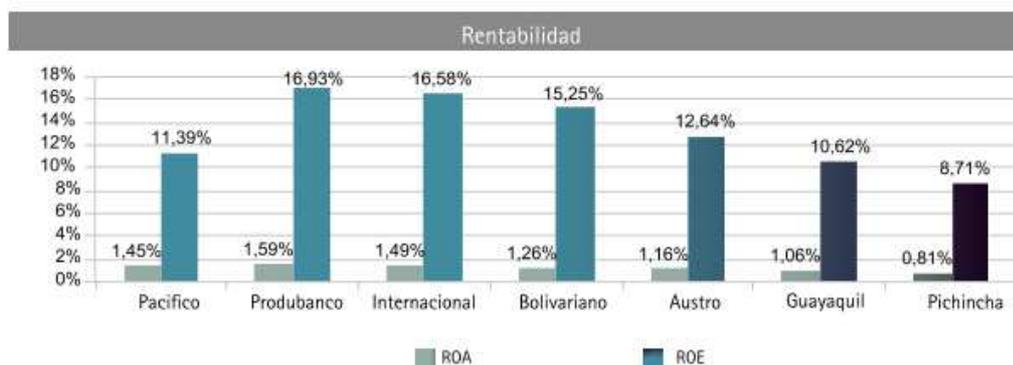
	2010	2011	2012
Activos	5.767.736	6.757.468	8.092.708
Cartera de crédito	3.577.055	4.075.442	4.854.072
Depósitos	4.663.426	5.373.267	6.409.978
Utilidades	79.095	96.521	65.918
Clientes	1.833.719	2.077.803	2.007.778
Cuentas	1.931.744	2.224.333	2.180.313

**Fuente:** Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013

Dentro de los siete bancos más grandes del Ecuador, los de mayor rentabilidad corresponden a Produbanco y Banco Internacional, mientras que las entidades de mayor eficiencia o menores costos operativos son Banco del Pacífico y Banco Internacional. Por otro lado, las entidades que presentan mayor aumento en su cartera de crédito son Banco del Pacífico, Produbanco y Banco Pichincha.

El sistema financiero en su conjunto presenta un incremento en los niveles de morosidad de sus clientes, sin embargo, las entidades que mejor controlaron la morosidad dentro de los bancos grandes con Banco Bolivariano, Banco Pacífico y Banco Internacional. De la misma manera, Banco del Pacífico, Banco de Guayaquil y Produbanco son los que presentan mejor indicador de solvencia financiera al reportar índices de patrimonio sobre activos más elevados.

A continuación se presentan las gráficas:



**Gráfico 28. Rentabilidad Grandes Bancos del Ecuador** Fuente: Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013



**GRÁFICO 29. EFICIENCIA GRANDES BANCOS DEL ECUADOR**

Fuente: Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013



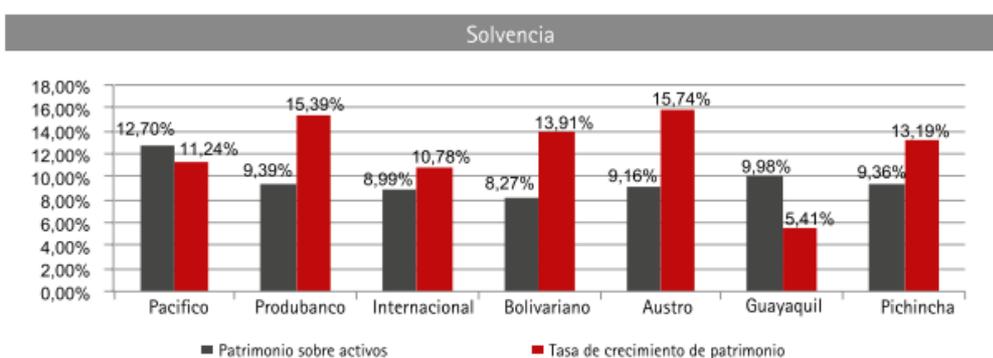
**GRÁFICO 30. CALIDAD DE ACTIVOS GRANDES BANCOS DEL ECUADOR**

Fuente: Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013



**Gráfico 31. Morosidad Grandes Bancos del Ecuador**

Fuente: Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013



**GRÁFICO 32. SOLVENCIA GRANDES BANCOS DEL ECUADOR**

Fuente: Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013

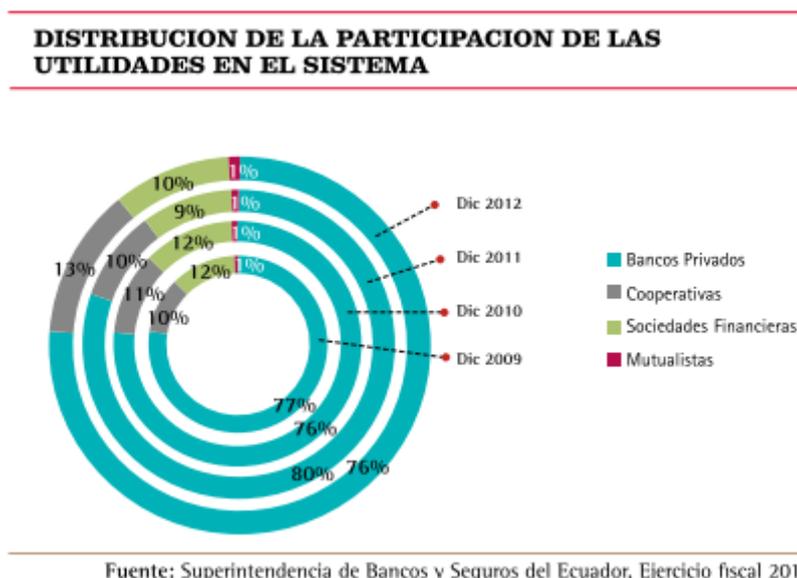


**GRÁFICO 33. LIQUIDEZ GRANDES BANCOS DEL ECUADOR**

Fuente: Revista Ekos - Ranking Financiero marzo 2013

### 2.2.3. SERVICIOS SUSTITUTOS

Como productos sustitutos, se presentan algunas alternativas de productos de crédito y de ahorro en instituciones, como Cooperativas, Mutualistas y Sociedades Financieras, sin embargo, dada su estructura y tipo de servicios, sus costos podrían ser mayores por lo que, para los clientes es más ventajoso mantenerse en las instituciones del sistema financiero. (Corporación EKOS, 2013)



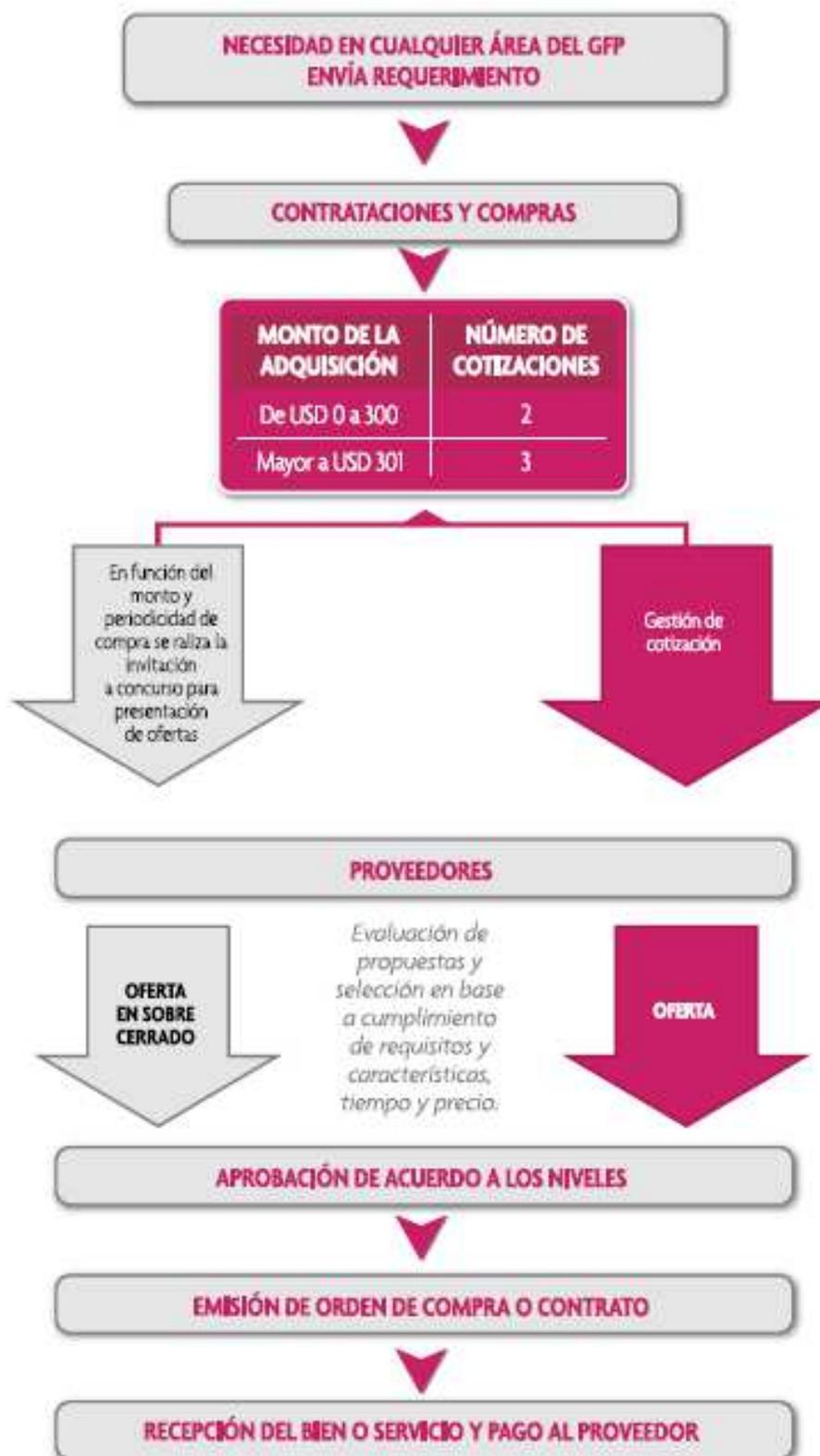
**GRÁFICO 34. DISTRIBUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS UTILIDADES EN EL SISTEMA**

**Fuente:** Revista Ekos- Ranking Financiero marzo 2013

### 2.2.4. PROVEEDORES

Produbanco visualiza la relación con sus proveedores como la de socios estratégicos cuya negociación sea de mutuo crecimiento para ambas partes, para lo cual, dentro de sus políticas define con claridad las condiciones y procedimientos a seguir. El proceso de contrataciones y compras de Produbanco mantiene certificación ISO 9001-2008. (Grupo Financiero Producción, 2012)

Se ha establecido un flujo de trabajo para el proceso:



**GRÁFICO 35. FLUJO PROCESO CONTRATACIONES Y COMPRAS**

Fuente: Documentos Internos Produbanco

Se considera como excepciones al número de proveedores cuando:

- No existan suficientes proveedores a nivel nacional para satisfacer la demanda.
- Cuando un proveedor abastece más del 95% del mercado.
- Cuando un proveedor sea el único que cumple con lo requerido por el Banco o, si es exclusivo.

## **2.3. ANÁLISIS INTERNO**

### **2.3.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Como se ha indicado, Produbanco es la Institución que lidera a las otras empresas del Grupo Financiero Producción: Servipagos, Produrenting y Produbank Panamá, que realiza su gestión con estricto apego a las normas, leyes y reglamentos que regulan a las instituciones del Sistema Financiero.

### **2.3.2. PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN**

De acuerdo a lo que se plantea en las normas de buen Gobierno Corporativo y según consta en la Memoria de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) 2011 de la Institución, Produbanco ha trascendido en el tiempo por sus líderes quienes definen su dirección, generan estrategias para obtener resultados positivos y dan permanente seguimiento a la gestión. Para ello se ha establecido las instancias y responsabilidades que garanticen una adecuada administración:

#### **2.3.2.1. Junta General de Accionistas:**

*Auditoría Suprema:* Está integrada por los accionistas del Banco de la Producción S.A.

*Representación:* La Junta representa a la totalidad de los accionistas.

*Líderes:* Está encabezada por el Presidente del Directorio, quien no ocupa cargo ejecutivo en el GFP. En su ausencia es reemplazado por el Vicepresidente del Directorio, quien en caso de falta, es sustituido por un miembro del Directorio que la Junta designe.

*Sesiones Ordinarias:* Son reuniones obligatorias y deben celebrarse 90 días después del cierre de cada ejercicio anual, en la oficina Matriz. La convocatoria la hace el Presidente del Directorio o el Presidente Ejecutivo mediante aviso público en un periódico de circulación masiva de Quito, al menos, 15 días antes de la fecha fijada, señalando el objetivo, lugar, día y hora.

*Sesiones Extraordinarias:* Son reuniones adicionales convocadas en caso de disposición del Directorio, por su Presidente o por el Presidente Ejecutivo, a iniciativa propia o cuando lo solicite uno o más accionistas que representen al menos el 25% del capital social.

*Las decisiones:* Son obligatorias, incluso para los accionistas que no hayan concurrido. Se toman por mayoría de votos del capital pagado concurrente a la reunión, salvo las excepciones previstas en la Ley o en el estatuto. Para la elección de los Directores principales y suplentes se garantiza el derecho de las minorías, mediante el sistema de elección denominado "Del Factor": cada accionista tiene un número de votos equivalente al valor nominal de las acciones que posea multiplicado por el número de Directores que deban elegirse. Cada accionista puede dar el total de votos a un candidato o distribuirlo entre varios. Este sistema se aplica cuando no existe unanimidad en la designación de los Directores.

*Comunicación:* Las decisiones de la Junta General de Accionistas son transmitidas al Directorio por su Presidente en las sesiones ordinarias que este órgano de Gobierno Corporativo mantiene.

*Designación de Integrantes:* Sus miembros son elegidos cada dos años por la Junta General de Accionistas previa calificación de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Un Directorio\*\* incluyente es el del Produbanco, 8 hombres y mujeres de diversos orígenes empresariales y geográficos del país, 5 principales (independientes de la Administración) y 5 alternos. (\*\*)Información actualizada a mayo 2012

*Sesiones:* Mensualmente se mantiene reuniones para evaluar la evolución de los resultados globales del GFP. Los miembros reciben un honorario por cada sesión a la que asisten y un reconocimiento anual, con base en los resultados alcanzados por el Grupo. Cada una de estas reuniones cuenta con la presencia del Presidente Ejecutivo, principal representante de la entidad cabeza del Grupo.

*Delegados en la Gestión:* El Directorio designa delegados que forman parte de comités estratégicos que se involucran en la gestión del GFP. Existen 7 comités y 13 comisiones que se integran con miembros del Directorio y ejecutivos de la compañía, información que se detalla en el anexo #1 (Grupo Financiero Producción, 2012)

Las recomendaciones al Directorio se exponen durante las sesiones de trabajo, a través de los representantes correspondientes en los comités estratégicos. Los temas que deben ser revisados por la Junta son comunicados mediante informes gerenciales preparados por parte de sus respectivos delegados.

Los informes gerenciales de los funcionarios del GFP son remitidos al Directorio a través de los principales ejecutivos que integran los comités estratégicos (Grupo Financiero Producción, 2012)

### **2.3.2.2. Procesos Operativos y de Control**

Produbanco prioriza las estrategias de prevención en todos los ámbitos para garantizar el cumplimiento de las normas y una intermediación financiera técnica y apegada a estrictos controles. Para ello, dentro de su estructura cuenta con diferentes instancias en su Administración a nivel de Comités y Comisiones, los cuales tienen el objetivo de velar por el cumplimiento de las normas y políticas establecidas por los organismos de Control, entre ellos se menciona:

*Comité Integral de Riesgos:* Evalúa desde diversas ópticas las perspectivas de exposición a factores de riesgo asociado con el negocio financiero, incorporando políticas y procedimientos para garantizar los negocios.

Esta es una fortaleza de la Institución, la cual mantiene un esquema de administración prudente en esta línea y, a partir de todos los análisis y aplicación de metodologías y herramientas para la medición de Riesgo de Crédito, de Liquidez y Mercado, en lo que se refiere a los requerimientos establecidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros y, el Banco Central del Ecuador.

En lo que se refiere Riesgo Operativo, Produbanco mantiene control y mecanismos de prevención para las áreas sensibles que debe manejar como son: Continuidad del negocio, Seguridad de la Información y Riesgo Operativo. (Grupo Financiero Producción, 2012)

### **2.3.2.3. Prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo**

Produbanco cumple con fidelidad las normas de Prevención de lavado de activos a través de la aplicación de las Políticas:

*Conozca a su cliente y mercado:* con base en el análisis de las transacciones frente a factores de riesgo determinados por la institución o frente al perfil comportamental declarado por el cliente, para ello toma como referencia la relación integral del cliente en la institución respecto de todos los productos y servicios que mantiene y definiendo alertas que se clasifican en niveles bajo, medio o alto.

*Conozca a su corresponsal:* mediante la aplicación de los requerimientos de los bancos corresponsales y el ajuste a las políticas y estableciendo estándares de control.

*Conozca a su personal:* mediante la ejecución de controles para identificar el motivo de los ingresos extra rol que exceden márgenes establecidos, permitiendo un adecuado conocimiento del personal. Así mismo, realiza procesos de actualización de la norma hacia los colaboradores para su aplicación en el desarrollo de sus actividades diarias.

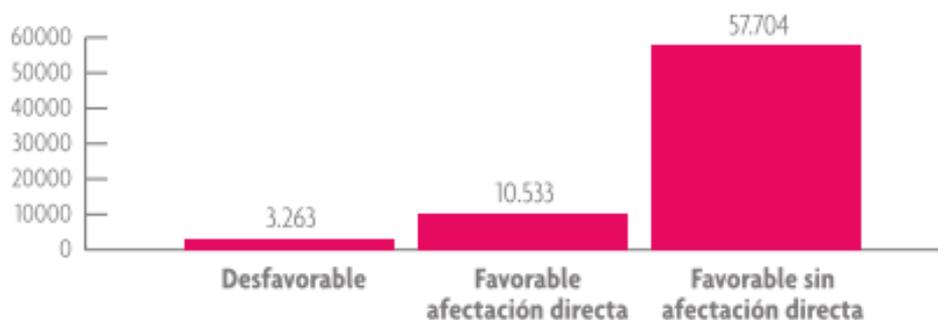
Adicionalmente, la Unidad de Cumplimiento, responsable de la aplicación y monitoreo de estas normas actualiza todos los requerimientos y reportes requeridos por los Organismos de control emprendiendo acciones para garantizar que todas las acciones minimicen y eliminen las alertas que se puedan presentar. (Grupo Financiero Producción, 2012).

La gestión de procesos de control de Produbanco es una fortaleza para la Organización y el cliente, al desarrollarse con estricto apego a la ley y oportunidad, siendo en ocasiones referente para los Organismos de Control frente a las otras instituciones financieras.

### 2.3.2.4. Atención al cliente

En la nueva normativa establecida, las instituciones financieras deben contar con un frente formal que pueda atender los requerimientos solicitados cuando un cliente no está conforme con el servicio recibido. En esta línea, Produbanco mantiene su área de Atención al Cliente, la cual es responsable de reportar periódicamente los resultados de su gestión a la Superintendencia de Bancos y Seguros.

A la fecha, este departamento mantiene una estructura vanguardista en la que ha trabajado en el año 2012 logrando cambios positivos que permiten dar respuesta a los requerimientos y reclamos recibidos con total oportunidad, escalando en función de la complejidad y sobre todo, identificando hacia adentro las acciones preventivas y correctivas para minimizar la frecuencia estableciendo las causas. (Grupo Financiero Producción, 2012)

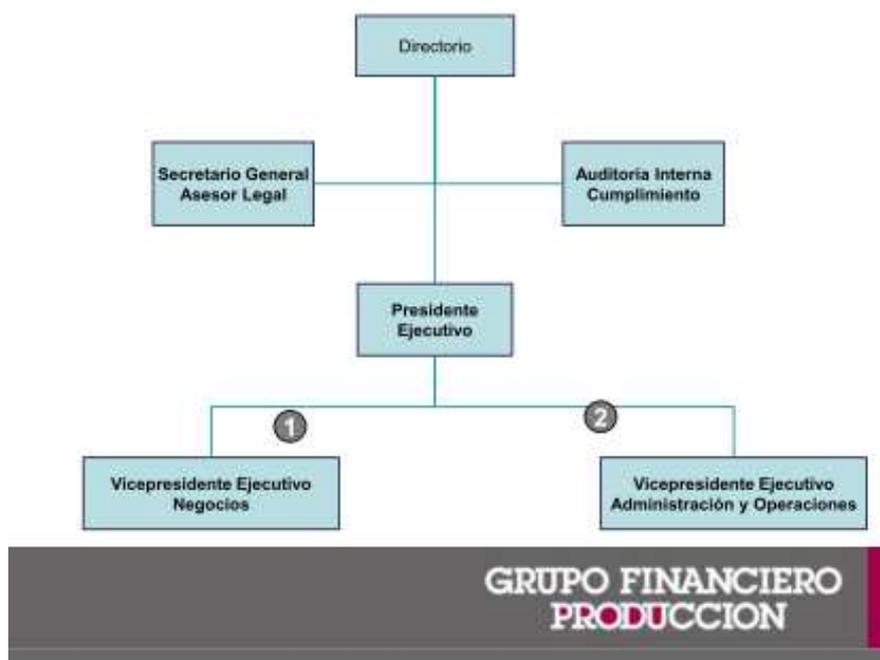


**GRÁFICO 36. RESUMEN RECLAMOS Y REQUERIMIENTOS DE CLIENTES – AÑO 2012**

**Fuente:** Documentos Internos de Produbanco

### 2.3.3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA ORGANIZACIÓN

La gestión de la Institución está liderada por el Presidente Ejecutivo – Gerente General, nombrado de acuerdo a lo que establecen los estatutos, por el Directorio del Banco. A la Presidencia Ejecutiva le reportan: el Secretario General – Asesor Legal, el Auditor Interno y el Oficial de Cumplimiento; así como dos Vicepresidentes Ejecutivos: de Negocios y, de Administración y Operaciones, siendo estos dos últimos quienes, administrativamente, concentran al resto de Unidades de la Organización.



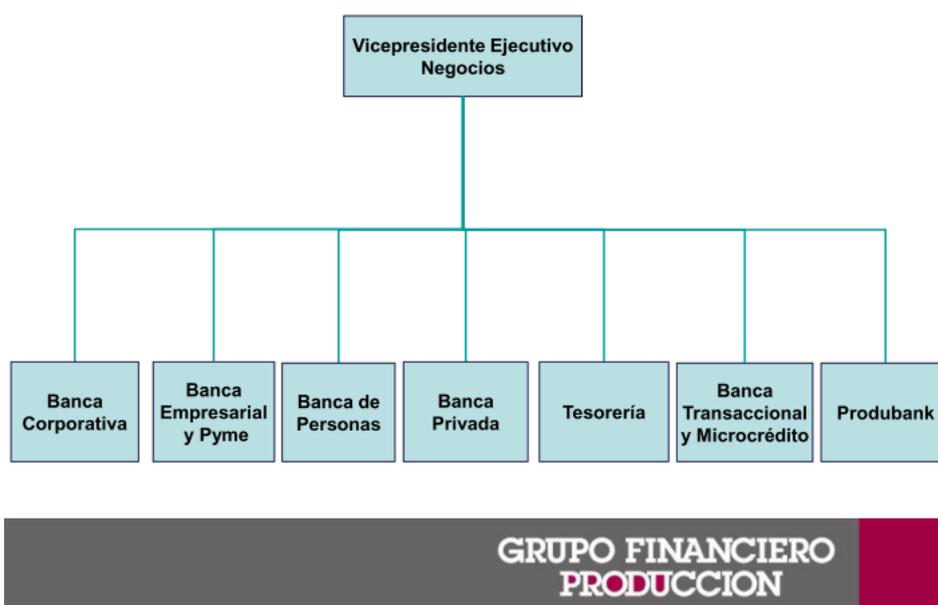
#### GRÁFICO 37. ORGANIGRAMA ESTRUCTURA DE PRIMER NIVEL

Fuente: Documentos internos Inducción Corporativa Produbanco

#### 2.3.3.1. Área de Negocios

La estructura de Negocios en Produbanco está organizada en función de los diferentes segmentos y/o productos con los que se trabaja, así:

- Banca Corporativa
- Banca de Personas.
- Banca Empresarial y Pymes
- Banca Privada
- Banca Transaccional y Microcrédito
- Tesorería.
- Produbank Panamá (línea de reporte administrativo hacia la entidad cabeza de Grupo)



**GRÁFICO 38. ORGANIGRAMA ESTRUCTURA PRIMERA LÍNEA: (1) NEGOCIOS**

**Fuente:** Documentos internos Inducción Corporativa Produbanco

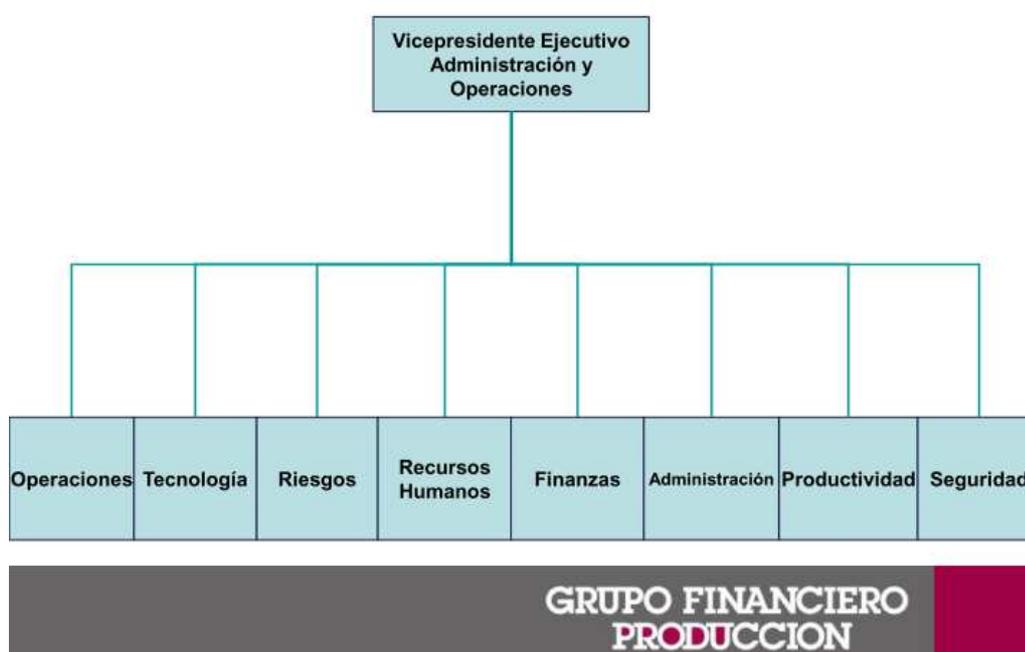
### 2.3.3.2. Área de Administración y Operaciones.

Las áreas de Administración y Operaciones son facilitadoras de la gestión del negocio a la vez que prestan soporte, establecen y aplican controles, y, generan información para la administración y toma de decisiones. Estas son:

- Administrativa
- Finanzas

- Operaciones.
- Productividad
- Recursos Humanos
- Riesgos
- Seguridad
- Tecnología

La estructura actual de la Institución está vigente desde el mes de abril de 2012 y ha implicado cambios en los modelos de atención del negocio y una alineación a todo nivel para mantener niveles de gestión esperados frente a todos los cambios evaluados en los factores externos analizados previamente.



**GRÁFICO 39. ORGANIGRAMA ESTRUCTURA PRIMERA LÍNEA: (2)  
ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES**

**Fuente:** Documentos internos Inducción Corporativa Produbanco

### **2.3.3.3. Vicepresidencia de Recursos Humanos**

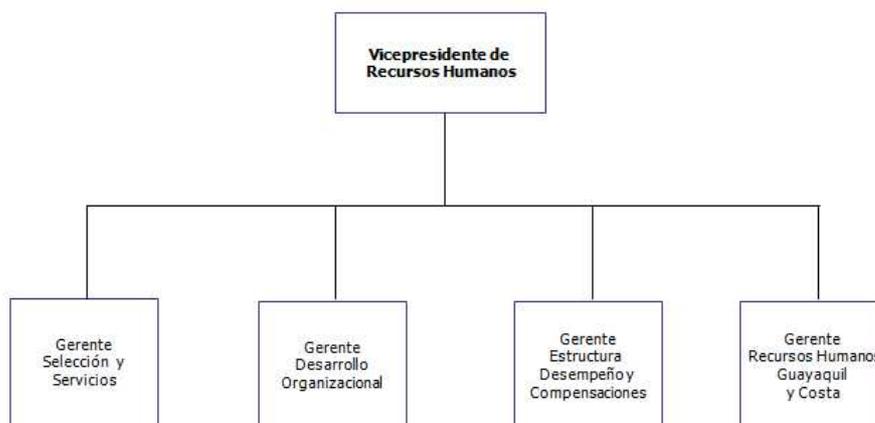
El área de Recursos Humanos, que es parte de la Vicepresidencia de Administración y Operaciones cuenta a la fecha con 38 colaboradores a nivel país, quienes prestan sus servicios al personal de todas las empresas del grupo.

La Vicepresidencia de Recursos Humanos cuenta en su estructura con cuatro departamentos: Selección y Servicios, Desarrollo Organizacional y Estructura, Desempeño y Compensaciones y, la Gerencia de Recursos Humanos para Guayaquil y la Zona Costa.

Durante el último año, el área ha incursionado en una serie de cambios y proyectos que a la fecha están en ejecución, los mismos que incluyen la revisión de la Estructura Actual, los roles de los colaboradores, el replanteamiento de la Misión y Estrategias alineadas a la gestión y, la definición de indicadores de gestión que permitan validar lo actuado. En síntesis, esto incide en los modelos de:

- Atracción.
- Retención.
- Desarrollo
- Sistema de comunicación periódica.
- Gestión de Desempeño y Compensación, y,
- Operación del área.

El ejercicio incluye la incorporación de buenas prácticas de gestión de Talento Humano sentando las bases para el desarrollo de los colaboradores, mejorando los procesos de selección en calidad y respuesta, implementando procesos tales como líneas de carrera, planes de sucesión y una revisión formal de la valoración de cargos, la estructura de compensación y la política de retención.



[www.produbanco.com](http://www.produbanco.com)

**PRODUBANCO**  
Así de Simple

#### **GRÁFICO 40. ORGANIGRAMA ESTRUCTURA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

**Fuente:** Documentos internos Inducción Corporativa Produbanco

El área de Recursos Humanos atiende a todos los colaboradores de las empresas del Grupo. En lo que se refiere a Produbanco, al mes de diciembre 2012, contaba con 2065 colaboradores, de los cuales 56% son mujeres y 44% hombres, con una edad promedio de 32 y 33 años promedio, respectivamente. Esta tendencia en porcentaje se mantiene a la fecha, siendo el incremento a mayo 2013, de 50 colaboradores. (Grupo Financiero Producción, 2012)

#### **TABLA 20.**

#### **NÚMERO DE EMPLEADOS DISTRIBUIDOS POR CIUDAD**

CIUDAD	# EMPLEADOS	% EMPLEADOS
AMBATO	78	4%
CUENCA	69	3%
ESMERALDAS	14	1%
GUAYAQUIL	429	20%
IBARRA	29	1%
LATACUNGA	18	1%
LOJA	15	1%
MACHALA	20	1%
MANTA	27	1%
QUEVEDO	15	1%
QUITO	1336	63%
RIOBAMBA	17	1%
SALINAS	11	1%
SANTO DOMINGO	37	2%
Total	2115	100%

Fuente: Produbanco

**TABLA 21.**

**NÚMERO DE EMPLEADOS DISTRIBUIDOS POR NIVEL DE CARGO**

CARGO	# EMPLEADOS	% EMPLEADOS
MENSAJERO	51	2%
ASISTENTE JUNIOR/ SENIOR	200	9%
TEMPORAL	62	3%
CAJERO/ A	419	20%
EJECUTIVO 1	515	24%
EJECUTIVO 2	328	16%
EJECUTIVO 3	310	15%
SUBGERENTE	145	7%
GERENTE	65	3%
VICEPRESIDENTE	20	1%
TOTAL	2115	100%

Fuente: Produbanco

## 2.4. DIAGNÓSTICO FODA

Tomando como base la información del análisis de Macro y Microambiente relacionado con Produbanco, se ha realizado el siguiente diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), asignando el nivel de impacto correspondiente y, a continuación el cruce de factores en las siguientes matrices:

### 2.4.1. Matriz de Impacto de Oportunidades y Amenazas

IMPACTO DE 1 A 5
1 si representa un IMPACTO PEQUEÑO
3 si representa un IMPACTO MEDIO
5 si representa un GRAN IMPACTO

**TABLA 22.**

### **MATRIZ DE AFINIDAD DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>IMPACTO</b>		
<b>N.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
		<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
1	La proyección del PIB es de crecimiento y genera oportunidades de negocio.		X	
2	Tendencia a la baja de la INFLACIÓN que favorece al consumo	X		
3	Para el cliente: TASA DE INTERÉS estable y regulada	X		
4	La TASA DE DESEMPLEO se mantiene a la baja. Estabilidad en ingresos para la población: favorece al consumo y el crédito	X		
5	La mejora en el SALARIO MÍNIMO VITAL favorece el consumo y el crédito	X		
6	La EDUCACIÓN contribuye a mejorar la calidad de profesionales		X	
7	La TECNOLOGÍA facilita la gestión eficaz de las operaciones.	X		
8	A nivel INTERNACIONAL existe crecimiento en la Región y desarrollo de créditos		X	
<b>AMENAZAS</b>				
	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
1	Para los Bancos: regulación de las TASAS DE INTERES ha restringido sus ingresos.	X		
2	Disminución de REMESAS del exterior		X	
3	La CORRUPCIÓN genera restricciones en el otorgamiento de créditos		X	
4	Las normas TRIBUTARIAS Y CAMBIOS POLÍTICOS han generado restricciones y reducción de ingresos	X		
5	Las Cooperativas y Mutualistas son PRODUCTOS SUSTITUTOS en segmentos de microcrédito por la competencia		X	

**Fuente:** Ventaja Competitiva – Giovanni Herrera

## 2.4.2. Matriz de Impacto de Fortalezas y Debilidades

IMPACTO DE 1 A 5
1 si representa un IMPACTO PEQUEÑO
3 si representa un IMPACTO MEDIO
5 si representa un GRAN IMPACTO

**TABLA 23.**

### MATRIZ DE AFINIDAD DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

N.	FORTALEZAS DESCRIPCIÓN	Impacto		
		Alto 5	Medio 3	Bajo 1
1	Segmentación técnica de CLIENTES permite satisfacer necesidades y ser competitivos.	X		
2	Frente a la COMPETENCIA, hay solvencia en los indicadores financieros lo que otorga credibilidad e imagen	X		
3	Los PROVEEDORES son socios estratégicos.		X	
4	La ESTRUCTURA ORGÁNICA permite mayor competitividad y eficiencia		X	
	<b>DEBILIDADES</b>			
	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
1	Los cambios ESTRUCTURALES están en proceso de afianzamiento		X	
2	Modelo de negocio de Banca de Personas en fase de implementación.		X	
3	Falta de cobertura como Produbanco en Oriente y Galápagos			X
4	Calidad de servicio en la red de oficinas requiere esfuerzo y estandarización	X		
5	Los cambios realizados dentro de la Organización, no han sido comunicados de manera adecuada.	X		

**Fuente:** Ventaja Competitiva – Giovanni Herrera

### 2.4.3. Matriz de Acción: Cruce DA, FO, DO, FO

#### 2.4.3.1. Matriz de Áreas Defensivas o de Vulnerabilidad “DA”

TABLA 24.

#### MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS O DE VULNERABILIDAD “DA”

IMPACTO DE 1 A 5 1 si representa un IMPACTO PEQUEÑO 3 si representa un IMPACTO MEDIO 5 si representa un GRAN IMPACTO		AMENAZAS					TOTAL.
		Para los Bancos: regulación de las TASAS DE INTERES ha restringido sus ingresos.	Disminución de REMESAS del exterior	La CORRUPCIÓN genera restricciones en el otorgamiento de créditos	Las normas TRIBUTARIAS Y CAMBIOS POLÍTICOS generan restricciones y reducción de ingresos	Cooperativas y Mutualistas son PRODUCTOS SUSTITUTOS en segmentos de microcrédito por la competencia	
DEBILIDADES		A1	A2	A3	A4	A5	
<b>D1</b>	Los cambios ESTRUCTURALES	1	1	5	5	1	13
<b>D2</b>	Banca de Personas en fase de implementación.	3	3	1	1	3	11
<b>D3</b>	Falta de cobertura en Oriente y Galápagos	3	3	1	1	5	13
<b>D4</b>	Calidad de servicio en la red de oficinas	5	1	1	5	3	15
<b>D5</b>	Los cambios realizados dentro de la Organización, no han sido comunicados	1	1	1	3	1	7
<b>TOTAL</b>		13	9	9	15	13	

Fuente: Ventaja Competitiva – Giovanni Herrera

### 2.4.3.2. Matriz de Áreas de Respuesta “FA”

TABLA 25.

#### MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA “FA”

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p style="text-align: center; margin: 0;"><b>IMPACTO DE 1 A 5</b></p> <p style="margin: 0;">1 si representa un <b>IMPACTO PEQUEÑO</b></p> <p style="margin: 0;">3 si representa un <b>IMPACTO MEDIO</b></p> <p style="margin: 0;">5 si representa un <b>GRAN IMPACTO</b></p> </div>		Para los Bancos: regulación de las <b>TASAS DE INTERES</b> ha restringido sus ingresos.	Disminución de <b>REMESAS</b> del exterior	La <b>CORRUPCIÓN</b> genera restricciones en el otorgamiento de créditos	Las normas <b>TRIBUTARIAS Y CAMBIOS POLÍTICOS</b> han generado restricciones y reducción de ingresos	Las Cooperativas y Mutualistas son <b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b> en segmentos de microcrédito por la competencia	TOTAL
		<b>AMENAZAS</b>					
<b>FORTALEZAS</b>		<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	
<b>F1</b>	Segmentación técnica de <b>CLIENTES</b> permite satisfacer necesidades y ser competitivos.	5	3	1	5	5	19
<b>F2</b>	Frente a la <b>COMPETENCIA</b> , hay solvencia en los indicadores financieros lo que otorga credibilidad e imagen	1	1	5	3	5	15
<b>F3</b>	Los <b>PROVEEDORES</b> son socios estratégicos.	3	1	1	3	1	9
<b>F4</b>	La <b>ESTRUCTURA ORGÁNICA</b> permite mayor competitividad y eficiencia	5	1	3	5	3	17
<b>TOTAL</b>		14	6	10	16	14	

Fuente: Ventaja Competitiva – Giovanni Herrera

### 2.4.3.3. Matriz de Áreas de Mejoramiento “DO”

TABLA 26.

#### MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO “DO”

<table border="1"> <tr> <th>IMPACTO DE 1 A 5</th> </tr> <tr> <td>1 si representa un IMPACTO PEQUEÑO</td> </tr> <tr> <td>3 si representa un IMPACTO MEDIO</td> </tr> <tr> <td>5 si representa un GRAN IMPACTO</td> </tr> </table>		IMPACTO DE 1 A 5	1 si representa un IMPACTO PEQUEÑO	3 si representa un IMPACTO MEDIO	5 si representa un GRAN IMPACTO	La proyección del PIB es de crecimiento y genera oportunidades de negocio.	Tendencia a la baja de la INFLACIÓN que favorece al consumo	Para el cliente: TASA DE INTERÉS estable y regulada	La TASA DE DESEMPLEO se mantiene a la baja. Estabilidad en ingresos para la población: favorece al consumo y el crédito	La mejora en el SALARIO MÍNIMO VITAL favorece el consumo y el crédito	La EDUCACIÓN contribuye a mejorar la calidad de profesionales	La TECNOLOGÍA facilita la gestión eficaz de las operaciones.	A nivel INTERNACIONAL existe crecimiento en la Región y desarrollo de créditos	TOTAL
		IMPACTO DE 1 A 5												
1 si representa un IMPACTO PEQUEÑO														
3 si representa un IMPACTO MEDIO														
5 si representa un GRAN IMPACTO														
		OPORTUNIDADES												
DEBILIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8					
<b>D1</b>	Los cambios ESTRUCTURALES están en proceso de afianzamiento	1	1	1	1	1	3	5	3	16				
<b>D2</b>	Banca de Personas en fase de implementación.	1	1	3	3	3	1	3	1	15				
<b>D3</b>	Falta de cobertura en Oriente y Galápagos	1	1	1	1	1	1	3	1	10				
<b>D4</b>	Calidad de servicio en oficinas requiere esfuerzo y estandarización	1	1	5	1	1	3	5	1	18				
<b>D5</b>	Los cambios Organizacionales, no han sido comunicados de manera adecuada.	1	1	1	1	1	1	3	1	10				
<b>TOTAL</b>		5	5	11	7	7	9	19	7					

Fuente: Ventaja Competitiva – Giovanni Herrera

### 2.4.3.4. Matriz de Áreas Ofensivas “FO”

TABLA 27.

#### MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS “FO”

		La proyección del PIB es de crecimiento y genera oportunidades de negocio.	Tendencia a la baja de la INFLACIÓN que favorece al consumidor.	Para el cliente: TASA DE INTERÉS estable y regulada	La TASA DE DESEMPLEO se mantiene a la baja. Estabilidad en ingresos para la población: favorece al consumo y el crédito	La mejora en el SALARIO MÍNIMO VITAL favorece el consumo y el crédito	La EDUCACIÓN contribuye a mejorar la calidad de profesionales	La TECNOLOGÍA facilita la gestión eficaz de las operaciones.	A nivel INTERNACIONAL existe crecimiento en la Región y desarrollo de créditos	TOTAL
		OPORTUNIDADES								
FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	
<b>F1</b>	Segmentación técnica de CLIENTES permite satisfacer necesidades y ser competitivos.	1	3	5	1	5	1	5	1	22
<b>F2</b>	Frente a la COMPETENCIA, hay solvencia en los indicadores financieros lo que otorga credibilidad e imagen	1	1	3	1	1	1	5	5	18
<b>F3</b>	Los PROVEEDORES son socios estratégicos.	1	3	1	1	1	1	3	1	12
<b>F4</b>	La ESTRUCTURA ORGÁNICA permite mayor competitividad y eficiencia	3	3	3	1	3	3	5	3	24
<b>TOTAL</b>		6	10	12	4	10	6	18	10	

Fuente: Ventaja Competitiva – Giovanni Herrera

## 2.4.4. Identificación de Áreas Estratégicas Ofensivas, Defensivas

**TABLA 28.**

### IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS ESTRATÉGICAS OFENSIVAS, DEFENSIVAS

FORTALEZAS		DEBILIDADES
	F1. Segmentación técnica de CLIENTES permite satisfacer necesidades y ser competitivos.	D1. Los cambios ESTRUCTURALES están en proceso de afianzamiento
	F2. Frente a la COMPETENCIA, hay solvencia en los indicadores financieros lo que otorga credibilidad e imagen	D2. Modelo de negocio de Banca de Personas en fase de implementación.
	F3. Los PROVEEDORES son socios estratégicos.	D3. Falta de cobertura como Produbanco en Oriente y Galápagos
	F4. La ESTRUCTURA ORGÁNICA permite mayor competitividad y eficiencia	D4. Calidad de servicio en la red de oficinas requiere esfuerzo y estandarización
		D5. Los cambios realizados dentro de la Organización, no han sido comunicados de manera adecuada.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1 La proyección del PIB es de crecimiento y genera oportunidades de negocio.	Generar negocios enfocados a segmentos corporativos y del sector público que traen oportunidades para el sector, aprovechando la solvencia de indicadores financieros y la expansión desde y hacia la región, que son valorados por estos grupos (F1, F2, F4, O1, O8)	Realizar un estudio de mercado para identificar necesidad real e impacto de contar con Sucursales en Oriente y Galápagos, por crecimiento y expansión económica del país (O1, O8, D3)
O2 Tendencia a la baja de la INFLACIÓN que favorece al consumo	Identificar las necesidades de los clientes por segmento aprovechando la estabilidad económica (tendencia de la inflación, tasa de desempleo y salarios) desarrollando productos acorde a sus expectativas, con énfasis en productos de crédito por la estabilidad de las tasas de interés, que es positivamente percibida por el cliente. (F1, O2, O3, O4, O5)	Realizar la evaluación de impacto respecto del nuevo modelo de negocio y la calidad de servicio prestada para identificar oportunidades de mejora y necesidades de los clientes (con una nueva visión por estabilidad económica y de mercado, mejora en condiciones salariales, inflación a la baja y educación (D1, D2, D4, O2, O4, O5, O6).
O3 Para el cliente: TASA DE INTERÉS estable y regulada	Desarrollar productos y servicios a través de canales tecnológicos por segmento para satisfacer necesidades y facilitar los negocios no solo con clientes sino también con los proveedores (F1, F3, F4, O7)	Difundir los cambios institucionales y los factores externos para conocimiento y actualización de los colaboradores, utilizando herramientas tecnológicas. (D5, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)

Continúa →

O4 La TASA DE DESEMPLEO se mantiene a la baja. Estabilidad en ingresos para la población: favorece al consumo y el crédito

Identificar canales alternativos y de menor costo (canal web – tecnológicos) que den mayor cobertura a nivel nacional. (D3, O7)

O5 La mejora en el SALARIO MÍNIMO VITAL favorece el consumo y el crédito

O6 La EDUCACIÓN contribuye a mejorar la calidad de profesionales

O7 La TECNOLOGÍA facilita la gestión eficaz de las operaciones.

O8 A nivel INTERNACIONAL existe crecimiento en la Región y desarrollo de créditos

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 Para los Bancos: regulación de las TASAS DE INTERES ha restringido sus ingresos.	Identificar nuevos productos y servicios por segmento que sean atractivos para cada uno y generen ingresos, aprovechando la solvencia de indicadores que mantiene el banco y, dentro de las políticas tributarias y cambios políticos. (F1, F2, A1, A4)	
A2 Disminución de REMESAS del exterior	Realizar un plan de Marketing enfocado en solvencia financiera reforzando los beneficios frente a la competencia y productos sustitutos (F2, A3, A5)	Fortalecer a través de un adecuado plan de comunicación interna las nuevas definiciones vinculadas a estructura, modelo de negocio y calidad de servicio generadas a partir de los cambios en la normativa política y tributaria que incide en la reducción de ingresos. (D1, D2,D4,D5, A1, A4)
A3 La CORRUPCIÓN genera restricciones en el otorgamiento de créditos		
A4 Las normas TRIBUTARIAS Y CAMBIOS POLÍTICOS han generado restricciones y reducción de ingresos		
A5 Las Cooperativas y Mutualistas son PRODUCTOS SUSTITUTOS en segmentos de microcrédito por la competencia		

**Fuente:** Ventaja Competitiva – Giovanni Herrera

## 2.4.5. Matriz de Síntesis FODA

**TABLA 29.**

**MATRIZ SINTESIS FODA**

<b>FODA / HOJA DE TRABAJO</b>	
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1 La proyección del PIB es de crecimiento y genera oportunidades de negocio.	A1 Para los Bancos: regulación de las TASAS DE INTERES ha restringido sus ingresos.
O2 Tendencia a la baja de la INFLACIÓN que favorece al consumo	A2 Disminución de REMESAS del exterior
O3 Para el cliente: TASA DE INTERÉS estable y regulada	A3 La CORRUPCIÓN genera restricciones en el otorgamiento de créditos
O4 La TASA DE DESEMPLEO se mantiene a la baja. Estabilidad en ingresos para la población: favorece al consumo y el crédito	A4 Las normas TRIBUTARIAS Y CAMBIOS POLÍTICOS han generado restricciones y reducción de ingresos
O5 La mejora en el SALARIO MÍNIMO VITAL favorece el consumo y el crédito	A5 Las Cooperativas y Mutualistas son PRODUCTOS SUSTITUTOS en segmentos de microcrédito por la competencia
O6 La EDUCACIÓN contribuye a mejorar la calidad de profesionales	
O7 La TECNOLOGÍA facilita la gestión eficaz de las operaciones.	
O8 A nivel INTERNACIONAL existe crecimiento en la Región y desarrollo de créditos	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1 Segmentación técnica de CLIENTES permite satisfacer necesidades y ser competitivos.	D1 Los cambios ESTRUCTURALES están en proceso de afianzamiento
F2 Frente a la COMPETENCIA, hay solvencia en los indicadores financieros lo que otorga credibilidad e imagen	D2 Modelo de negocio de Banca de Personas en fase de implementación.
F3 Los PROVEEDORES son socios estratégicos.	D3 Falta de cobertura como Produbanco en Oriente y Galápagos
F4 La ESTRUCTURA ORGÁNICA permite mayor competitividad y eficiencia	D4 Calidad de servicio en la red de oficinas requiere esfuerzo y estandarización

**Fuente:** Ventaja Competitiva – Giovanni Herrera

## 2.4.6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

**TABLA 30.**

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

ORD.	Oportunidades	Nivel de Impacto	% Relativo	Calificación	Resultado Ponderado
1	<b>O1</b> La proyección del PIB es de crecimiento y genera oportunidades de negocio.	3	6%	3	0.18
2	<b>O2</b> Tendencia a la baja de la INFLACIÓN que favorece al consumo	5	6%	3	0.18
3	<b>O3</b> Para el cliente: TASA DE INTERÉS estable y regulada	5	8%	3	0.24
4	<b>O4</b> La TASA DE DESEMPLEO se mantiene a la baja. Estabilidad en ingresos para la población: favorece al consumo y el crédito	5	6%	3	0.18
5	<b>O5</b> La mejora en el SALARIO MÍNIMO VITAL favorece el consumo y el crédito	5	8%	3	0.24
6	<b>O6</b> La EDUCACIÓN contribuye a mejorar la calidad de profesionales	3	6%	3	0.18
7	<b>O7</b> La TECNOLOGÍA facilita la gestión eficaz de las operaciones.	5	15%	4	0.6
8	<b>O8</b> A nivel INTERNACIONAL existe crecimiento en la Región y desarrollo de créditos	3	6%	3	0.18
<b>AMENAZAS</b>					
9	<b>A1</b> Para los Bancos: regulación de las TASAS DE INTERES ha restringido sus ingresos.	5	6%	1	0.06
10	<b>A2</b> Disminución de REMESAS del exterior	3	6%	2	0.12
11	<b>A3</b> La CORRUPCIÓN genera restricciones en el otorgamiento de créditos	3	6%	2	0.12
12	<b>A4</b> Las normas TRIBUTARIAS Y CAMBIOS POLÍTICOS han generado restricciones y reducción de ingresos	5	15%	1	0.15
13	<b>A5</b> Las Cooperativas y Mutualistas son PRODUCTOS SUSTITUTOS en segmentos de microcrédito por la competencia	3	6%	2	0.12
<b>TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO</b>			100%		2.55
<b>IMPACTO DE 1 A 5</b>					
1 si representa un IMPACTO PEQUEÑO					
3 si representa un IMPACTO MEDIO					
5 si representa un GRAN IMPACTO					
<b>CALIFICACION</b>					
1 si representa una Amenaza MAYOR					
2 si representa una Amenaza MENOR					
3 si representa una Oportunidad MENOR					
4 si representa una Oportunidad MAYOR					

**Fuente:** Ventaja Competitiva – Giovanni Herrera

## 2.4.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos(EFI)

TABLA 31.

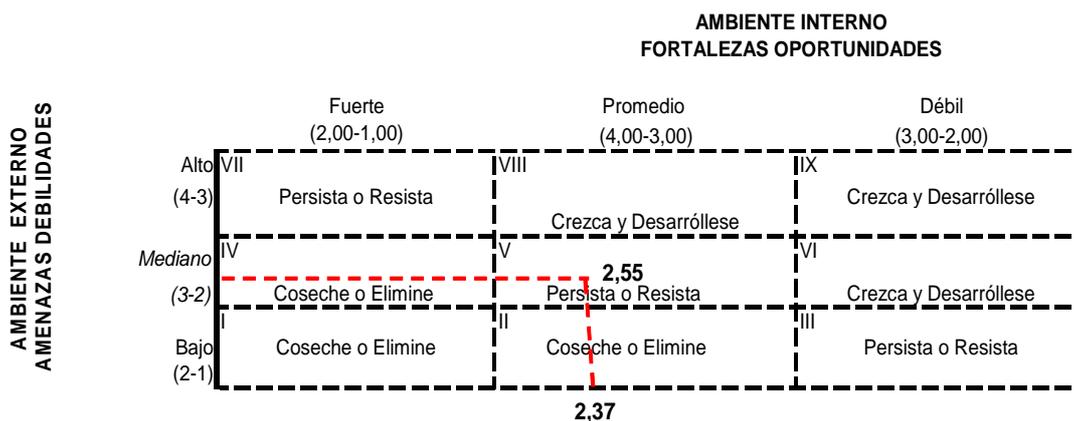
### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

ORD.	Fortalezas	Nivel de Impacto	% Relativo	Calificación	Resultado Ponderado
1	F1 Segmentación técnica de CLIENTES permite satisfacer necesidades y ser competitivos.	5	15%	4	0.6
2	F2 Frente a la COMPETENCIA, hay solvencia en los indicadores financieros lo que otorga credibilidad e imagen	5	10%	4	0.4
3	F3 Los PROVEEDORES son socios estratégicos.	3	9%	3	0.27
4	F4 La ESTRUCTURA ORGÁNICA permite mayor competitividad y eficiencia	3	10%	3	0.3
<b>DEBILIDADES</b>					
5	D1 Los cambios ESTRUCTURALES están en proceso de afianzamiento	3	9%	2	0.18
6	D2 Modelo de negocio de Banca de Personas en fase de implementación.	3	0.09	2	0.18
7	D3 Falta de cobertura como Produbanco en Oriente y Galápagos	1	8%	2	0.16
8	D4 Calidad de servicio en la red de oficinas requiere esfuerzo y estandarización	5	15%	1	0.15
9	D5 Los cambios realizados dentro de la Organización no han sido comunicados de manera adecuada	5	15%	1	0.15
<b>TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO</b>			100%		2.37
<b>IMPACTO DE 1 A 5</b>					
1 si representa un IMPACTO PEQUEÑO					
3 si representa un IMPACTO MEDIO					
5 si representa un IMPACTO GRANDE					
<b>CALIFICACION</b>					
1 si representa una DEBILIDAD MAYOR					
2 si representa una DEBILIDAD MENOR					
3 si representa una FORTALEZA MENOR					
4 si representa una FORTALEZA MAYOR					

Fuente: Ventaja Competitiva – Giovanni Herrera

## 2.4.8. Matriz de Perfil Competitivo

**TABLA 32.**  
**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**



**Fuente:** Ventaja Competitiva – Giovanni Herrera

La matriz de perfil competitivo es el resultado de graficar los factores analizados. En este caso, el perfil de Produbanco se ubica en el quinto cuadrante (Persista o Resista), el mismo que confirma el buen manejo administrativo de la Institución que se sustenta en las estrategias de segmentación e, imagen. Identificando como oportunidad de mejora el refuerzo de la comunicación para estabilizar y potenciar los cambios internos.

## **CAPÍTULO III**

### **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

El propósito de esta investigación es analizar el estado actual de la comunicación interna de Produbanco y determinar los canales y medios de comunicación más adecuados para aplicarlos en la misma.

#### **3.2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.2.1. General**

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna en Produbanco a partir del análisis de los datos obtenidos en la investigación

##### **3.2.2. Específicos**

- Diseñar el tipo de investigación.
- Recolectar y analizar los datos obtenidos de la encuesta.
- Conocer los medios y herramientas de contacto preferidos por los colaboradores.
- Identificar el nivel de conocimiento de los colaboradores sobre los aspectos consultados.

#### **3.3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

##### **3.3.1. Tipos de segmentación**

El grupo sobre el cual se realizará la investigación corresponde a los colaboradores de Produbanco a nivel nacional. Para la ejecución del proceso

se considerará segmentos agrupados por: área a la que pertenece; tiempo de trabajo en la institución; nivel de cargo que ocupa; y, región geográfica.

### 3.3.2. Selección de variables de segmentación

Las variables que se aplicaron fueron las siguientes:

- Área a la que pertenece.
- Años de trabajo en la Institución.
- Cargo.
- Región (zona geográfica) a la que pertenece.

**TABLA 33.**

#### **VARIABLES DE SEGMENTACIÓN POR ÁREA**

<b>ÁREAS</b>		
Administrativa	Finanzas	Riesgos
Asesoría Legal	Operaciones	Tecnología
Auditoría	Presidencia Ejecutiva	Tesorería
Banca Corporativa	Productividad	Transaccional y Microcrédito
Banca de Personas	Productos masivos	Seguridad Corporativa
Banca Empresarial y Pymes	Produrenting	
Banca Patrimonial	Recursos Humanos	

**Fuente:** Produbanco

**TABLA 34.**

#### **VARIABLES DE SEGMENTACIÓN POR AÑOS, CARGO Y REGIÓN**

Años de trabajo	Cargo	Región
Hasta 3 meses	Mensajero	Matriz Quito
4 a 6 meses	Asistente senior/junior	Sucursal Principal Guayaquil
De 7 meses a 2 años	Temporal	Agencias Quito
De 3 a 5 años	Cajero/a	Agencias Guayaquil
De 6 a 10 años	Ejecutivo 1	Agencias Sucursales (provincias)
De 11 a 20 años	Ejecutivo 2	
Más de 20 años	Ejecutivo 3	
	Subgerente	
	Gerente	
	Vicepresidente	

**Fuente:** Produbanco

### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se realizó bajo un enfoque descriptivo que permitió obtener la “fotografía” de la situación actual de comunicación interna en Produbanco. Esta es una investigación de tipo cuantitativo que se realizó con la aplicación de encuestas que contiene preguntas abiertas y cerradas.

### 3.2. METODOLOGÍA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

La población objeto de este estudio corresponde a todos los colaboradores de Produbanco, que constan registrados en nómina, al mes de mayo del presente año, esto es: 2115 personas a nivel nacional.

Para el cálculo de muestra cuando el universo es finito, es decir contable y la variable de tipo categórica, primero se debe conocer “N” ó sea el número total de casos esperados ó que ha habido en años anteriores.

Para la aplicación de la encuesta se trabajó con una muestra probabilística aleatoria estratificada en la que se tomó al azar, de entre la totalidad del universo previamente dividido en estratos, los integrantes de la población,

En nuestro caso, la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseamos saber cuántos del total tendremos que estudiar, la fórmula a emplear es la siguiente:

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

**Donde:**

N = Total de la población

Z = 1,96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción (en este caso 50% = 0.50)

q = 1 –p (en este caso 1 – 0.5 = 0.5)

d = precisión (en este caso 5%)

$$n = \frac{2115 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 * (2115 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{2031,246}{5,285 + 0,9604}$$

$$n = \frac{2031,246}{6,2454}$$

$$n = 326$$

El resultado de la fórmula indica que el tamaño de la muestra es de 326 encuestas.

### 3.6. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El cuestionario utilizado es el que consta a continuación:

#### ENCUESTA DE RECURSOS HUMANOS

Solicitamos su apoyo, completando la siguiente encuesta que tiene como fin mejorar la calidad del trabajo que realizamos. Sus respuestas serán de mucha utilidad y administradas de manera confidencial y anónima, por lo que le invitamos a contestarlas con absoluta objetividad sobre lo que opina.

##### 1. Área a la que pertenece

- Administrativa
- Asesoría Legal
- Auditoría
- Banca Corporativa
- Banca de Personas
- Banca Empresarial y Pymes
- Banca Patrimonial
- Finanzas
- Operaciones
- Presidencia Ejecutiva
- Productividad
- Productos masivos
- Produrenting
- Recursos Humanos
- Riesgos
- Tecnología
- Tesorería
- Transaccional y Microcrédito
- Seguridad Corporativa

##### 2. Años que labora en PRODUBANCO

- Hasta 3 meses
- 4 a 6 meses
- De 7 meses a 2 años
- De 3 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 20 años

**3. Cargo actual**

- Mensajero
- Asistente ~~senior~~/junior
- Temporal
- Cajero/a
- Ejecutivo 1
- Ejecutivo 2
- Ejecutivo 3
- Subgerente
- Gerente Vicepresidente

**4. Oficina a la que pertenece**

- Matriz Quito
- Sucursal Principal Guayaquil
- Agencias Quito
- Agencias Guayaquil
- Agencias Sucursales (provincias)

**2. Recursos Humanos**

Por favor responda las preguntas detalladas a continuación, en los casos que aplique, califique utilizando la escala del 1 al 5 siendo 1 mínimo y 5 máximo, en el caso de que no corresponda a su puesto de trabajo responda N/A (no aplica)

**5. Dentro del organigrama de PRODUBANCO, el Área de Recursos Humanos es parte de la:**

- Vicepresidencia Ejecutiva de Negocios
- Vicepresidencia Ejecutiva de Administración y Operaciones
- No conozco

- 6. De los siguientes aspectos, marque aquellos que Usted considera esenciales conocer para desempeñar de manera exitosa su trabajo. Priorice en orden de importancia, utilizando la escala del 1 al 5, siendo 1 mínimo y 5 máximo. En el caso de que no corresponda a su puesto de trabajo responda N/A (no aplica)**

	Marque si aplica en el desempeño de su trabajo	Priorice del 1 al 5
Código de Ética	SI	1
	NO	2
	N/A	3
Funciones principales que Ud. realiza en su puesto de trabajo	NO	4
	SI	5
	N/A	1
Retroalimentación formal y periódica de su jefatura sobre su desempeño.	SI	2
	NO	3
	N/A	4
La misión de su cargo actual	SI	5
	NO	1
	N/A	2
Objetivos de su área de trabajo	SI	3
	NO	4
	N/A	5
Plan Estratégico de su área de trabajo	SI	1
	NO	2
	N/A	3
Plan Estratégico Institucional	SI	4
	NO	5
	N/A	1
Políticas y procedimientos aplicables a su trabajo/área actual	SI	2
	NO	3
	N/A	4
Prevención de Lavado de Activos	SI	5
	NO	1
	N/A	2
Reglamento Interno de Trabajo	SI	3
	NO	4
	N/A	5

7. De los siguientes aspectos que se detallan a continuación, califique su nivel de conocimiento. Utilizando la escala del 1 al 5, siendo 1 mínimo y 5 máximo. En el caso de que no corresponda a su puesto de trabajo responda N/A (no aplica)

	1	2	3	4	5	N/A
Código de Ética	0	0	0	0	0	0
Funciones principales que Ud. realiza en su puesto de trabajo	0	0	0	0	0	0
Retroalimentación formal y periódica de su jefatura sobre su desempeño	0	0	0	0	0	0
La misión de su cargo actual	0	0	0	0	0	0
Objetivos de su área de trabajo	0	0	0	0	0	0
Plan Estratégico de su área de trabajo	0	0	0	0	0	0
Plan Estratégico Institucional	0	0	0	0	0	0
Políticas y procedimientos aplicables a su trabajo/área actual	0	0	0	0	0	0
Prevención de Lavado de Activos	0	0	0	0	0	0
Reglamento Interno de Trabajo	0	0	0	0	0	0

8. Enumere los 5 principales servicios que presta el Área de Recursos Humanos a los colaboradores, priorice en orden de importancia para Ud. Siendo 5 el más importante.

5

4

3

2

1

9. De los siguientes servicios/beneficios que se detallan a continuación, indique cuál (es) ha utilizado y la frecuencia:

	Cuáles ha utilizado	Con qué frecuencia
Anticipo de sueldo	SI NO N/A	Diaria Semanal Mensual Anual No aplica
Compras en línea telefónicas (e-commerce)	SI NO N/A	Diaria Semanal Mensual Anual No aplica
Consulta de dispensario médico	SI NO N/A	Diaria Semanal Mensual Anual No aplica
Consulta rol de pagos	SI NO N/A	Diaria Semanal Mensual Anual No aplica
Inscripción en programa de capacitación	SI NO N/A	Diaria Semanal Mensual Anual No aplica
Participación en concurso interno	SI NO N/A	Diaria Semanal Mensual Anual No aplica
Préstamos al personal	SI NO N/A	Diaria Semanal Mensual Anual No aplica
Reclutamiento del personal para su área	SI NO N/A	Diaria Semanal Mensual Anual No aplica
Seguro médico: consulta/combo de gastos médicos	SI NO N/A	Diaria Semanal Mensual Anual No aplica
Solicitud de inclusión en Seguro de Vehículos	SI NO N/A	Diaria Semanal Mensual Anual No aplica
Terapias anticáncer	SI NO N/A	Diaria Semanal Mensual Anual No aplica
Uso de Caballos	SI NO N/A	Diaria Semanal Mensual Anual No aplica

**10. Evalúe el grado de dificultad que tendría Usted al momento de identificar la persona a quién debe dirigirse en cada caso para solventar una inquietud sobre los servicios detallados a continuación, siendo 5 el de mayor nivel de dificultad.**

	1	2	3	4	5	N/A
Anticipo de sueldo	0	0	0	0	0	0
Compra de línea telefónica (celular)	0	0	0	0	0	0
Consulta en Dispensario Médico	0	0	0	0	0	0
Consulta rol de pagos	0	0	0	0	0	0
Inscripción en programa de capacitación	0	0	0	0	0	0
Participación en concurso interno	0	0	0	0	0	0
Préstamos al personal	0	0	0	0	0	0
Reclutamiento del personal para su área	0	0	0	0	0	0
Seguro Médico: consulta/reembolso de gastos médicos	0	0	0	0	0	0
Solicitud de inclusión en Seguro de Vehículos	0	0	0	0	0	0
Terapias antiestrés	0	0	0	0	0	0
Uso de Cabañas	0	0	0	0	0	0

**11. De acuerdo a su criterio, ¿cuál considera que es su nivel de conocimiento de las políticas y procedimientos que administra el Área de Recursos Humanos?**

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- N/A

### **3. Comunicación Interna: Área de Recursos Humano**

Por favor, responda las preguntas detalladas a continuación, en los casos que aplique, califique utilizando las escala del 1 al 5, siendo 1 mínimo y 5 máximo. En el caso de que no corresponda a su puesto de trabajo responda N/A (no aplica)

**12. Valore el grado de interés que tiene para usted las siguientes herramientas de comunicación, siendo 5 el de mayor importancia.**

	1	2	3	4	5	N/A
Correo Electrónico: Recursos Humanos	0	0	0	0	0	0
Correo Electrónico: Club de Empleados	0	0	0	0	0	0
Correo Electrónico Responsabilidad Social Empresarial	0	0	0	0	0	0
Intranet: Pantalla de inicio - Noticias	0	0	0	0	0	0
Intranet: Pestaña de Recursos Humanos	0	0	0	0	0	0
Intranet: Portal Optimus	0	0	0	0	0	0
Presentaciones informativas cuando prende la computadora	0	0	0	0	0	0
Revista Producciones	0	0	0	0	0	0
Cuaderno Institucional	0	0	0	0	0	0
Cartelera	0	0	0	0	0	0
Manual del Colaborador	0	0	0	0	0	0
No recibe información	0	0	0	0	0	0

**13. Si en la pregunta anterior, usted contestó no aplica (n/a) o no recibe información, por favor indique la(s) causa(s):**

**14. Valore el grado de interés que tiene para usted la información que recibe de Área de Recursos Humanos. Siendo 5 el de mayor interés.**

	1	2	3	4	5	N/A
Actividades de Responsabilidad Social Empresarial	0	0	0	0	0	0
Actividades del Club de Empleados	0	0	0	0	0	0
Actividades familiares: campamento, Día de la Familia, Fiesta de los niños	0	0	0	0	0	0
Campeonato interno de fútbol	0	0	0	0	0	0
Convocatorias a concursos internos	0	0	0	0	0	0
Convocatorias a programas de entrenamiento institucionales	0	0	0	0	0	0
Información de Seguro Médico	0	0	0	0	0	0
Información de servicios al colaborador	0	0	0	0	0	0
Información de trámites del IESS, maternidad y enfermedad	0	0	0	0	0	0
Información que se genera a partir del Sistema Optimus	0	0	0	0	0	0
Información Seguro de Vehículos	0	0	0	0	0	0
Información sobre servicios de nómina (pagos, bonos, actualización de datos, etc.)	0	0	0	0	0	0
Información tipo de Salud	0	0	0	0	0	0
Ingresos, promociones y movimientos de colaboradores	0	0	0	0	0	0
Programas de Medicina Preventiva	0	0	0	0	0	0

**15. Valore el grado de efectividad de las siguientes campañas informativas llevadas a cabo por el Área de Recursos Humanos. Siendo 5 el de mayor efectividad.**

	1	2	3	4	5	N/A
Actualización de Cargas Familiares	0	0	0	0	0	0
Actualización de Datos	0	0	0	0	0	0
Campeonato Interno de Fútbol	0	0	0	0	0	0
Convenios con universidades	0	0	0	0	0	0
Día de la Familia	0	0	0	0	0	0
Dibuja una sonrisa - Donación de Cabello	0	0	0	0	0	0
Fiesta de los niños	0	0	0	0	0	0
Información de procedimientos e instrucciones	0	0	0	0	0	0
Programa Emprendiendo contigo / Formando talentos	0	0	0	0	0	0
Reforestación	0	0	0	0	0	0
Tips de Salud	0	0	0	0	0	0
Un techo para mi país	0	0	0	0	0	0

**16.Cuál es su nivel de acuerdo respecto de las siguientes afirmaciones, siendo 5 la calificación más alta. La información que difunde el Área de Recursos...**

	1	2	3	4	5	N/A
... logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta	0	0	0	0	0	0
... me permite conocer la organización, las obligaciones, derechos, procedimientos, políticas e instrucciones del Banco	0	0	0	0	0	0
... me permite conocer los objetivos de mi puesto de trabajo	0	0	0	0	0	0
... me permite conocer los beneficios y servicios que me brinda el Banco	0	0	0	0	0	0
... me ayuda a conocer y participar en las actividades de Responsabilidad Social que mantiene el Banco	0	0	0	0	0	0
... me ayuda a conocer las diferentes actividades que realiza Recursos Humanos para el colaborador interno	0	0	0	0	0	0
... me ayuda a despejar mis inquietudes sobre temas de Recursos Humanos, solventándolas y solucionándolas.	0	0	0	0	0	0

**17. Por favor indique con qué frecuencia ingresa y /o revisa la información contenida en el SISTEMA OPTIMUS**

	Con qué frecuencia
Actualización de datos generales	Diana Quincenal Mensual Bimensual o más No ingresa
Consulta del Rol de pagos	Diana Quincenal Mensual Bimensual o más No ingresa
Consulta Produahorros	Diana Quincenal Mensual Bimensual o más No ingresa
Cumpleaños del mes	Diana Quincenal Mensual Bimensual o más No ingresa
Registro de cargas familiares	Diana Quincenal Mensual Bimensual o más No ingresa
Solicitud de anticipo	Diana Quincenal Mensual Bimensual o más No ingresa
Solicitud de crédito	Diana Quincenal Mensual Bimensual o más No ingresa
Solicitud de Vacaciones	Diana Quincenal Mensual Bimensual o más No ingresa

**18. Por favor indique con qué frecuencia ingresa y /o revisa la siguiente información contenida en CARPETAS PÚBLICAS**

	Con qué frecuencia
Aniversarios	Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más No ingresa
Manuales	Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más No ingresa
Seguro Médico	Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más No ingresa
Reglamento Interno de trabajo	Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más No ingresa

**19. Por favor indique con qué frecuencia ingresa y /o revisa la información contenida en el INTRANET**

	Con qué frecuencia
Aniversarios	Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más No interesa
Buen uso del uniforme	Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más No interesa
Código de Ética y Conducta	Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más No interesa
Gestión Estratégica de Recursos Humanos	Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más No interesa
Guía de Prevención de Lavado de Activos	Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más No interesa
Noticias Intranet	Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más No interesa
Reglamento Interno de Trabajo	Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más No interesa
Seguro de Vehículos	Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más No interesa
Seguro Médico	Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más No interesa
Telefonía Celular	Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más No interesa

**20. ¿Cuáles son los principales obstáculos que Ud. encuentra cuando requiere o debe buscar información sobre los servicios/beneficios de Recursos Humanos? Puede escoger más de una opción.**

- Desconocimiento de la existencia de la información/procesos/actividades
- Desconocimiento de las herramientas
- No sé dónde buscar la información
- No he tenido necesidad de usar la información
- No me ha sido proporcionada la información
- Otro (por favor, especifique)

**4. Tomando como referencia, el puesto que actualmente desempeña, indique:**

**21. ¿Cuáles son los medios de comunicación a través de los cuales le gustaría informarse sobre los beneficios/servicios que administra el Área de Recursos Humanos?**

- Intranet - Micrositio de Recursos Humanos
- Intranet - Foros de discusión
- Carteleras Informativas
- Noticias Web
- Presentaciones informativas al encenderse la computadora
- Correo Electrónico de Recursos Humanos
- Correo Electrónico del ejecutivo de Recursos Humanos
- Otro (por favor, especifique)

**22. ¿Por qué medios de comunicación le gustaría contactarse con el personal del Área de Recursos Humanos para realizar consultas o solicitar asesoría sobre las actividades, servicios o beneficios a cargo del Área de Recursos Humanos?**

- Intranet - Micrositio de Recursos Humanos
- Intranet - Foros de discusión
- Correo Electrónico de Recursos Humanos
- Correo Electrónico del ejecutivo de Recursos Humanos
- Buzón Físico de sugerencias
- Buzón virtual de sugerencias
- Otro (por favor, especifique)

**23. Indique sobre qué temas relacionados con el colaborador y la gestión del Área de Recursos Humanos, le gustaría recibir información**

**24. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación que se ha generado en los últimos meses desde el Área de Recursos Humanos?**

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho
- N/A

**25. En la escala del 1 al 5, siendo la calificación más alta. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que Ud le asigna a los servicios otorgados por el Área de Recursos Humanos a la fecha?**

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1
- N/A

### **3.7. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA PILOTO**

Para la ejecución de la encuesta, se utilizó la plataforma E-encuesta. Como punto de partida, se solicitó a 20 colaboradores de la Institución, de diferentes ciudades y niveles jerárquicos, el apoyo para la aplicación de la encuesta. La solicitud se envió vía correo electrónico y contacto telefónico.

Como resultado del ejercicio, se debió realizar el ajuste en dos preguntas:

- Pregunta 13, cuya respuesta era obligatoria, solo si la en la pregunta 12, el encuestado habría marcado “no recibe información”; y,
- Pregunta 27, cuya respuesta era obligatoria, solo si la en la pregunta 26, el encuestado habría contestado con 3 o un valor menor.

La corrección efectuada fue la eliminación de las preguntas 13 y 27 con parámetro de respuesta obligatoria.

No se generó inconvenientes adicionales, más bien, la aplicación permitió confirmar que el cuestionario diseñado presentó claridad en las preguntas planteadas y fácil acceso al mismo.

### **3.8. PLAN DE TRABAJO DE CAMPO**

Las encuestas se realizaron previa campaña de difusión, a través de correo electrónico y pantallas, así como, despliegue de información a través de las computadoras y la página interna de Produbanco, durante el período comprendido entre el 1 y 8 de julio del presente, fecha en la que se cerró la convocatoria efectuada.

El resultado obtenido superó el número de encuestas de la muestra y tiene representatividad en todos los factores de segmentación propuestos.

### 3.9. PROCESAMIENTO DE DATOS E INTERPRETACION

#### 3.9.1. CODIFICACIÓN

**TABLA 35.**  
**CODIFICACIÓN DE VARIABLES**

Valores de las variables		
Valor		Etiqueta
Área a la que pertenece	1	Administrativo
	2	Asesoría Legal
	3	Auditoría
	4	Banca Corporativa
	5	Banca de Personas
	6	Banca Empresarial y Pymes
	7	Banca Privada
	8	Finanzas
	9	Operaciones
	10	Presidencia Ejecutiva
	11	Productividad
	12	Productos Masivos
	13	Produrementing
	14	Recursos Humanos
	15	Riesgos
	16	Tecnología
	17	Tesorería
	18	Transaccional y Microcrédito
	19	Seguridad Corporativa
Años que labora en el Banco	1	0 a 3 meses
	2	4 a 6 meses
	3	7 meses a 2 años
	4	3 a 5 años
	5	6 a 10 años
	6	11 a 20 años
	7	más de 20 años
Cargo Actual	1	Mensajero
	2	Asistente senior/ junior
	3	Temporal
	4	Cajero
	5	Ejecutivo 1
	6	Ejecutivo 2
	7	Ejecutivo 3
	8	Subgerente
	9	Gerente
	10	Vicepresidente
Oficina a la que pertenece	1	Matriz Quito
	2	Sucursal Principal Guayaquil
	3	Agencias Quito
	4	Agencias Guayaquil
	5	Agencias Sucursales Provincias
Vicepresidencia a la que pertenece Recursos Humanos	0	No conozco
	1	Vicepresidencia Ejecutiva - Negocios
	2	Vicepresidencia Ejecutiva - Administración y Operaciones

Aplicación de Código de Ética	0	No aplica	Nivel de Conocimiento de Código de Ética	0	no aplica
	1	Si		1	1
	2	No		2	2
Prioridad de Código de Ética	1	1		3	3
	2	2		4	4
	3	3		5	5
	4	4	Nivel de Conocimiento de Funciones Principales	0	no aplica
	5	5		1	1
Aplicación de Funciones	0	No aplica		2	2
	1	Si		3	3
	2	No		4	4
Prioridad de Funciones	1	1		5	5
	2	2	Nivel de Conocimiento de Retroalimentación	0	no aplica
	3	3		1	1
	4	4		2	2
	5	5		3	3
Aplicación de Retroalimentación	0	No aplica		4	4
	1	Si		5	5
	2	No	Nivel de Conocimiento de la Misión	0	no aplica
Prioridad de Retroalimentación	1	1		1	1
	2	2		2	2
	3	3		3	3
	4	4		4	4
	5	5		5	5
Aplicación de la Misión	0	No aplica	Nivel de Conocimiento de los Objetivos	0	no aplica
	1	Si		1	1
	2	No		2	2
Prioridad de la Misión	1	1		3	3
	2	2		4	4
	3	3		5	5
	4	4	Nivel de Conocimiento de Plan Estratégico del Área	0	no aplica
	5	5		1	1
Aplicación de los Objetivos	0	No aplica		2	2
	1	Si		3	3
	2	No		4	4
Prioridad de los Objetivos	1	1		5	5
	2	2	Nivel de Conocimiento de Plan Estratégico institucional	0	no aplica
	3	3		1	1
	4	4		2	2
	5	5		3	3
Aplicación de Plan Estratégico del área	0	No aplica		4	4
	1	Si		5	5
	2	No	Nivel de Conocimiento de Políticas y procedimientos	0	no aplica
Prioridad de Plan Estratégico del área	1	1		1	1
	2	2		2	2
	3	3		3	3
	4	4		4	4
	5	5		5	5
Aplicación de Plan Estratégico institucional	0	No aplica	Nivel de Conocimiento de Prevención de Lavado de Activos	0	no aplica
	1	Si		1	1
	2	No		2	2
Prioridad de Plan Estratégico institucional	1	1		3	3
	2	2		4	4
	3	3		5	5
	4	4	Nivel de Conocimiento de Reglamento Interno de Trabajo	0	no aplica
	5	5		1	1
Aplicación Políticas y Procedimientos	0	No aplica		2	2
	1	Si		3	3
	2	No		4	4
Prioridad Políticas y Procedimientos	1	1		5	5
	2	2			
	3	3			
	4	4			
	5	5			
Aplicación de Prevención de Lavado de Activos	0	No aplica			
	1	Si			
	2	No			
Prioridad de Prevención de Lavado de Activos	1	1			
	2	2			
	3	3			
	4	4			
	5	5			
Aplicación de Reglamento Interno de Trabajo	0	No aplica			
	1	Si			
	2	No			
Prioridad de Reglamento Interno de Trabajo	1	1			
	2	2			
	3	3			
	4	4			
	5	5			

Continúa



			Valor	Etiqueta
Uso de anticipo de sueldo	0	no aplica		
	1	Si	Herramientas de comunicación -	no aplica
	2	No	Correo Electrónico Recursos Humanos	1
Frecuencia de anticipo de sueldo	1	Diaria		2
	2	Semanal		3
	3	Mensual		4
	4	Anual		5
	5	No aplica	Herramientas de comunicación -	no aplica
Uso de compra de línea telefónica	0	no aplica	Correo Electrónico Club de Empleados	1
	1	Si		2
	2	No		3
Frecuencia de compra de línea telefónica	1	Diaria		4
	2	Semanal		5
	3	Mensual	Herramientas de comunicación -	no aplica
	4	Anual	Correo Electrónico Responsabilidad Social Empresarial	1
	5	No aplica		2
Uso de Dispensario Médico	0	no aplica		3
	1	Si		4
	2	No		5
Frecuencia de Dispensario Médico	1	Diaria	Herramientas de comunicación -	no aplica
	2	Semanal	Intranet pantalla de inicio	1
	3	Mensual		2
	4	Anual		3
	5	No aplica		4
Uso de consulta de rol de pagos	0	no aplica		5
	1	Si	Herramientas de comunicación -	no aplica
	2	No	Intranet Pestaña de Recursos Humanos	1
Frecuencia de consulta de rol de pagos	1	Diaria		2
	2	Semanal		3
	3	Mensual		4
	4	Anual		5
	5	No aplica	Herramientas de comunicación -	no aplica
Uso de programas de capacitación	0	no aplica	Intranet Portal Optimus	1
	1	Si		2
	2	No		3
Frecuencia de programas de capacitación	1	Diaria		4
	2	Semanal		5
	3	Mensual	Herramientas de comunicación -	no aplica
	4	Anual	Presentaciones cuando se prende la computadora	1
	5	No aplica		2
Uso de concurso interno	0	no aplica		3
	1	Si		4
	2	No		5
Frecuencia de concurso interno	1	Diaria	Herramientas de comunicación -	no aplica
	2	Semanal	Revista Proinovaciones	1
	3	Mensual		2
	4	Anual		3
	5	No aplica		4
Uso de préstamos al personal	0	no aplica		5
	1	Si	Herramientas de comunicación -	no aplica
	2	No	Cuaderno institucional	1
Frecuencia de préstamos al personal	1	Diaria		2
	2	Semanal		3
	3	Mensual		4
	4	Anual		5
	5	No aplica	Herramientas de comunicación -	no aplica
Uso de Reclutamiento de personal para su área	0	no aplica	Carteleras	1
	1	Si		2
	2	No		3
Frecuencia de Reclutamiento de personal para su área	1	Diaria		4
	2	Semanal		5
	3	Mensual	Herramientas de comunicación -	no aplica
	4	Anual	Manual del Colaborador	1
	5	No aplica		2
Uso de seguro médico	0	no aplica		3
	1	Si		4
	2	No		5
Frecuencia de seguro médico	1	Diaria	Herramientas de comunicación -	no aplica
	2	Semanal	reciben información	1
	3	Mensual		2
	4	Anual		3
	5	No aplica		4
Uso de seguro de vehículo	0	no aplica		5
	1	Si		
	2	No		
Frecuencia de seguro de vehículo	1	Diaria		
	2	Semanal		
	3	Mensual		
	4	Anual		
	5	No aplica		
Uso de terapias antiestrés	0	no aplica		
	1	Si		
	2	No		
Frecuencia de terapias antiestrés	1	Diaria		
	2	Semanal		
	3	Mensual		
	4	Anual		
	5	No aplica		
Uso de cabañas	0	no aplica		
	1	Si		
	2	No		
Frecuencia de cabañas	1	Diaria		
	2	Semanal		
	3	Mensual		
	4	Anual		
	5	No aplica		

Continúa



Grado de interés sobre Responsabilidad social	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Campañas informativas sobre cargas familiares	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5
Grado de interés sobre Club de empleados	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Campañas informativas sobre actualización de datos	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5
Grado de interés sobre actividades familiares	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Campañas informativas sobre campeonato interno de fútbol	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5
Grado de interés sobre Campeonato interno de fútbol	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Campañas informativas sobre convenios con universidades	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5
Grado de interés sobre Concursos internos	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Campañas informativas sobre día de la familia	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5
Grado de interés sobre capacitación	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Campañas informativas sobre donación de cabello	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5
Grado de interés sobre seguro médico	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Campañas informativas sobre fiesta de niños	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5
Grado de interés sobre servicios al colaborador	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Campañas informativas sobre información de procedimientos e instrucciones	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5
Grado de interés sobre trámites del IESS	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Campañas informativas sobre formando talentos	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5
Grado de interés sobre sistema Optimus	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Campañas informativas sobre reforestación	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5
Grado de interés sobre Seguro de vehículos	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Campañas informativas sobre tips de salud	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5
Grado de interés sobre servicios de nómina	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Campañas informativas sobre Un techo para mi país	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5
Grado de interés sobre tips de salud	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5			
Grado de interés sobre ingresos, promociones de colaboradores	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5			
Grado de interés sobre Programas de Medicina Preventiva	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5			

Continúa



Valor	Etiqueta	Valor	Etiqueta
Dificultad de identificar al personal de RH para anticipo de sueldo	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Ingreso Carpetas Públicas para Aniversarios
		0 1 2 3 4	No ingresa Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más
Dificultad de identificar al personal de RH para compra de línea telefónica	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Ingreso Carpetas Públicas para Manuales
		0 1 2 3 4	No ingresa Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más
Dificultad de identificar al personal de RH para dispensario médico	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Ingreso Carpetas Públicas para Seguro Médico
		0 1 2 3 4	No ingresa Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más
Dificultad de identificar al personal de RH para rol de pagos	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Ingreso Carpetas Públicas para Reglamento Interno de Trabajo
		0 1 2 3 4	No ingresa Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más
Dificultad de identificar al personal de RH para programas de capacitación	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Ingreso al Intranet para aniversarios
		0 1 2 3 4	No ingresa Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más
Dificultad de identificar al personal de RH para concursos internos	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Ingreso al Intranet para buen uso de uniforme
		0 1 2 3 4	No ingresa Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más
Dificultad de identificar al personal de RH para préstamos del personal	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Ingreso al Intranet para código de ética y conducta
		0 1 2 3 4	No ingresa Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más
Dificultad de identificar al personal de RH para reclutamiento del personal	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Ingreso al Intranet para Gestión Estratégica de Recursos Humanos
		0 1 2 3 4	No ingresa Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más
Dificultad de identificar al personal de RH para seguro médico	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Ingreso al Intranet para Guía de Prevención de Lavado de Activos
		0 1 2 3 4	No ingresa Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más
Dificultad de identificar al personal de RH para seguro de vehículos	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Ingreso al Intranet para Noticias Intranet
		0 1 2 3 4	No ingresa Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más
Dificultad de identificar al personal de RH para terapias antiestrés	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Ingreso al Intranet para Seguro médico
		0 1 2 3 4	No ingresa Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más
Dificultad de identificar al personal de RH para uso de cabañas	0 1 2 3 4 5	no aplica 1 2 3 4 5	Ingreso al Intranet para Telefonía Celular
		0 1 2 3 4	No ingresa Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más

Continúa →

Valor	Etiqueta	Valor	Etiqueta
Nivel de Conocimiento de Políticas y procedimientos	0 1 2 3 4 5	No aplica Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Afirmaciones sobre Compromiso con la empresa
Grado de satisfacción de comunicación que otorga el área de Recursos Humanos	0 1 2 3 4 5	No aplica Muy satisfecho Bastante satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Nada satisfecho	Afirmaciones sobre las políticas del Banco
Nivel de satisfacción de los servicios que otorga el área de Recursos Humanos	0 1 2 3 4 5	No aplica 1 2 3 4 5	Afirmaciones sobre conocimientos de los objetivos del puesto
Ingreso al Sistema Optimus para datos generales	0 1 2 3 4	No ingresa Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más	Afirmaciones sobre los beneficios que brinda el Banco
Ingreso al Sistema Optimus para rol de pagos	0 1 2 3 4	No ingresa Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más	Afirmaciones sobre las actividades de Responsabilidad Social
Ingreso al Sistema Optimus para Produahorros	0 1 2 3 4	No ingresa Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más	Afirmaciones sobre conocimiento de las actividades que realiza Recursos Humanos
Ingreso al Sistema Optimus para cumpleaños del mes	0 1 2 3 4	No ingresa Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más	Afirmaciones sobre la ayuda que da Recursos Humanos para solventar inquietudes
Ingreso al Sistema Optimus para cargas familiares	0 1 2 3 4	No ingresa Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más	
Ingreso al Sistema Optimus para solicitud de anticipo	0 1 2 3 4	No ingresa Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más	
Ingreso al Sistema Optimus para solicitud de crédito	0 1 2 3 4	No ingresa Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más	
Ingreso al Sistema Optimus para solicitud de vacaciones	0 1 2 3 4	No ingresa Diaria Quincenal Mensual Bimensual o más	

Fuente: SPSS

### 3.10 ANÁLISIS DE DATOS

De acuerdo a la fórmula aplicada, el valor de encuestas requerido fue de 326, sin embargo, para este ejercicio se logró una muestra de 371 participantes. La tabulación de los datos arrojados por la encuesta se realizó a través del programa Excel y SPSS.

La segmentación y resultados obtenidos son los siguientes:

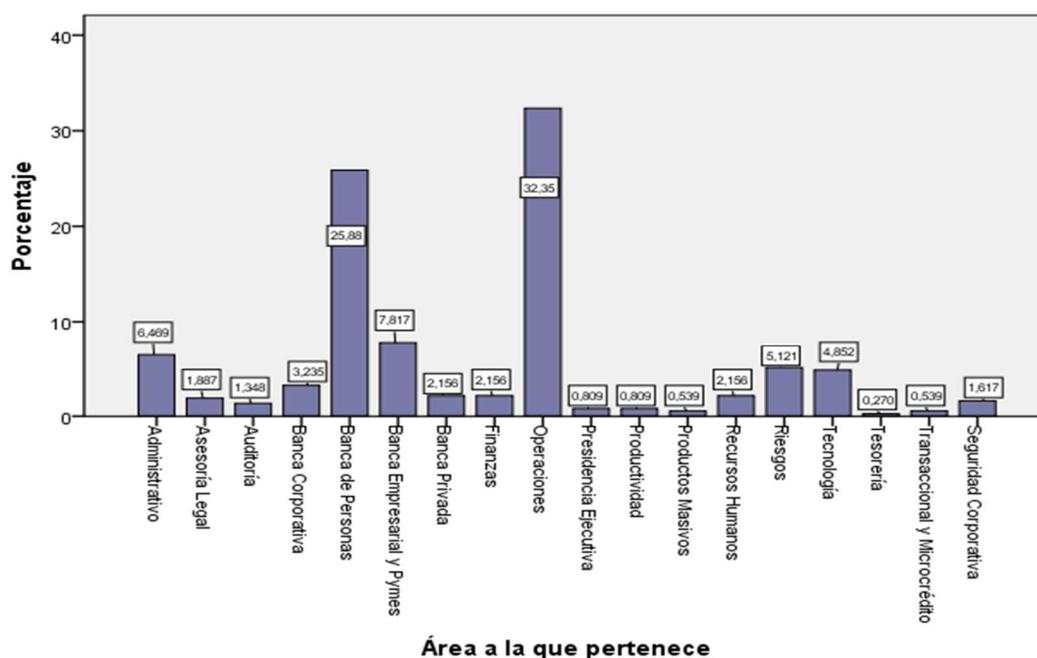
#### 1. ÁREA A LA QUE PERTENECE

**TABLA 36.**

#### ÁREA A LA QUE PERTENECE

Area	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Administrativo	24	6,5	6,5	6,5
Asesoría Legal	7	1,9	1,9	8,4
Auditoría	5	1,3	1,3	9,7
Banca Corporativa	12	3,2	3,2	12,9
Banca de Personas	96	25,9	25,9	38,8
Banca Empresarial y Pymes	29	7,8	7,8	46,6
Banca Privada	8	2,2	2,2	48,8
Finanzas	8	2,2	2,2	50,9
Operaciones	120	32,3	32,3	83,3
Presidencia Ejecutiva	3	,8	,8	84,1
Productividad	3	,8	,8	84,9
Productos Masivos	2	,5	,5	85,4
Recursos Humanos	8	2,2	2,2	87,6
Riesgos	19	5,1	5,1	92,7
Tecnología	18	4,9	4,9	97,6
Tesorería	1	,3	,3	97,8
Transaccional y Microcrédito	2	,5	,5	98,4
Seguridad Corporativa	6	1,6	1,6	
<b>Total</b>	<b>371</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: SPSS



**GRÁFICO 41. ÁREA A LA QUE PERTENECE**

Fuente: SPSS

La mayor participación por área se encuentra en Banca de Personas y Operaciones, resultado evidente si tomamos en consideración que estas dos unidades concentran al mayor número de colaboradores del Banco.

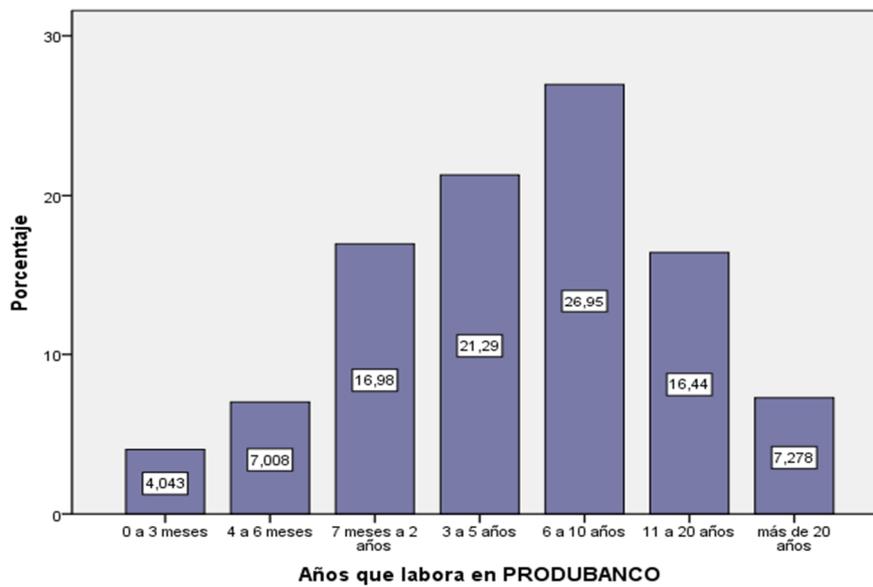
## 2. AÑOS QUE LABORA EN PRODUBANCO

**TABLA 37.**

### AÑOS QUE LABORA EN PRODUBANCO

Período	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0 a 3 meses	15	4,0	4,0	4,0
4 a 6 meses	26	7,0	7,0	11,1
7 meses a 2 años	63	17,0	17,0	28,0
3 a 5 años	79	21,3	21,3	49,3
6 a 10 años	100	27,0	27,0	76,3
11 a 20 años	61	16,4	16,4	92,7
más de 20 años	27	7,3	7,3	
<b>Total</b>	<b>371</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: SPSS



**Gráfico 42. Años que labora en Produbanco**

Fuente: SPSS

Los resultados demuestran que la encuesta fue respondida mayoritariamente por aquellos colaboradores que laboran entre 3 y 5 años (21%), y, 6 a 10 años (27%), lo que suma casi la mitad del total de las encuestas realizadas. Le siguen los grupos con más de 20 años y con un período menor de trabajo (7 meses a 2 años).

### 3. CARGO ACTUAL

TABLA 38.

#### CARGO ACTUAL

Cargo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mensajero	8	2,2	2,2	2,2
Asistente senior/ junior	36	9,7	9,7	11,9
Temporal	4	1,1	1,1	12,9
Cajero	55	14,8	14,8	27,8
Ejecutivo 1	93	25,1	25,1	52,8
Ejecutivo 2	61	16,4	16,4	69,3
Ejecutivo 3	57	15,4	15,4	84,6
Subgerente	34	9,2	9,2	93,8
Gerente	15	4,0	4,0	97,8
Vicepresidente	8	2,2	2,2	100,0
<b>Total</b>	<b>371</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: SPSS

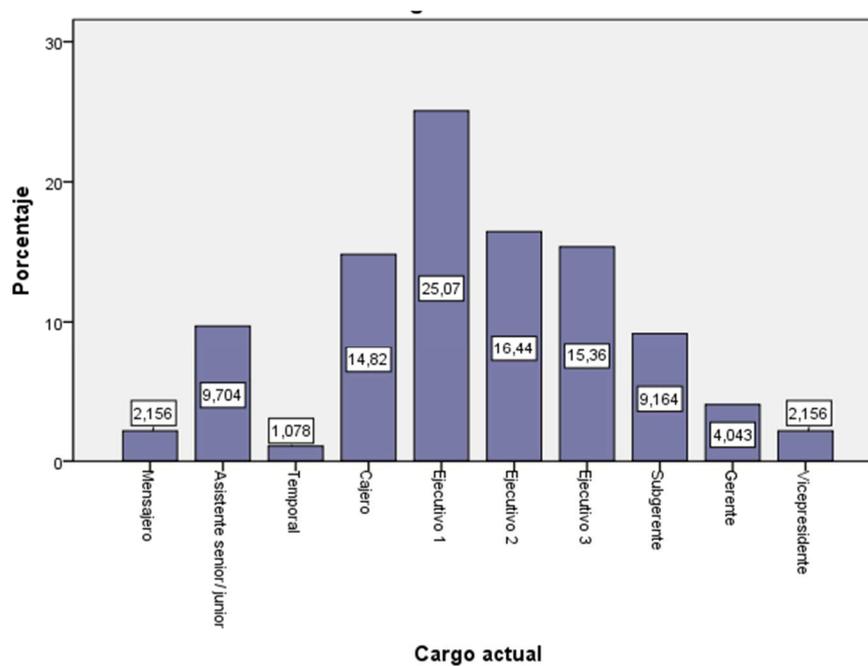


GRÁFICO 43. CARGO ACTUAL

Fuente: SPSS

El porcentaje de respuesta por nivel de cargo se concentra en los niveles de Ejecutivos 1, 2, y 3, y Subgerente, superando el 65% del total de encuestas.

#### 4. OFICINA A LA QUE PERTENECE

TABLA 39.

#### OFICINA A LA QUE PERTENECE

Región/Zona	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Matriz Quito	155	41,8	41,8	41,8
Sucursal Principal Guayaquil	39	10,5	10,5	52,3
Agencias Quito	77	20,8	20,8	73,0
Agencias Guayaquil	36	9,7	9,7	82,7
Agencias Sucursales Provincias	64	17,3	17,3	100,0
<b>Total</b>	<b>371</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: SPSS

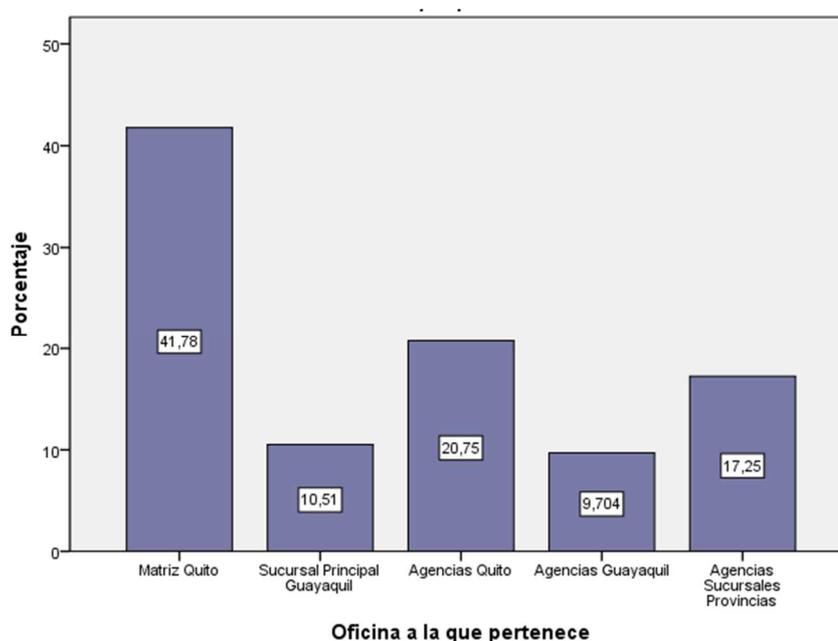


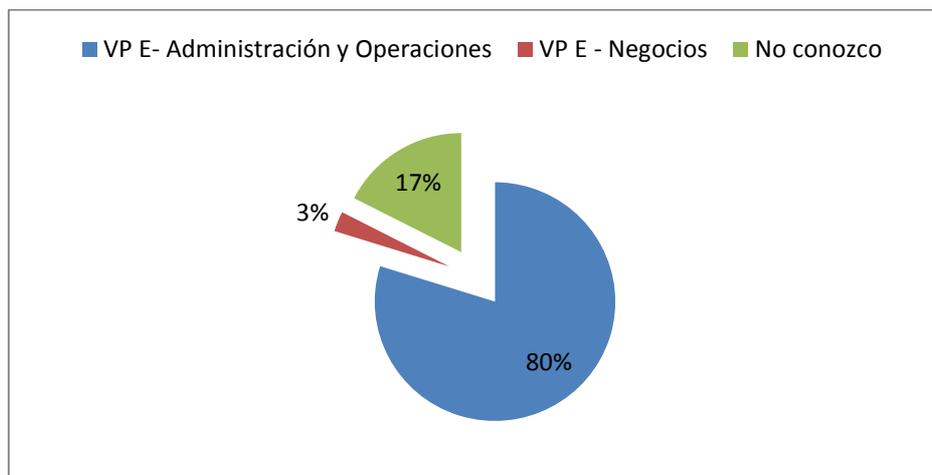
GRÁFICO 44. OFICINA A LA QUE PERTENECE

Fuente: SPSS

Ha sido importante la participación por región, con una representatividad equilibrada por la distribución de las personas a nivel país. Quito (Matriz Quito y Agencias Quito), tiene el mayor porcentaje de participación superando el 60% del total de respuestas; Guayaquil representa el 20%, y, Sucursales el resto.

## 5. LA VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS ES PARTE DE:

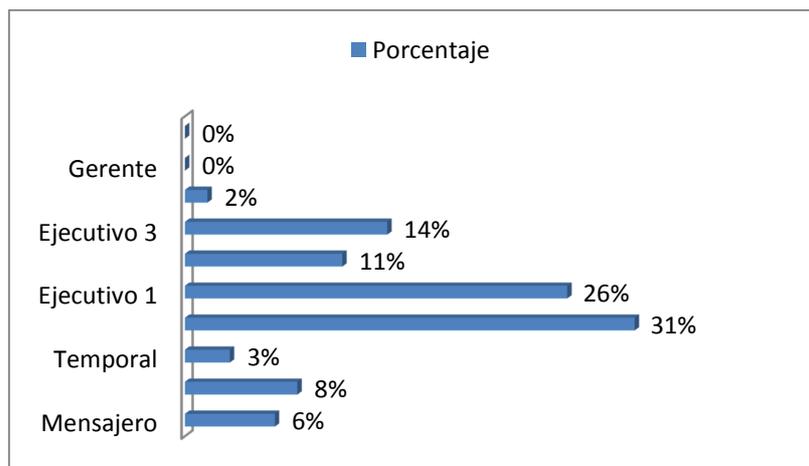
El objetivo de esta pregunta es identificar si los colaboradores conocen si el área de Recursos es de Soporte para los Negocios, ya que en la estructura se ubica dentro de la Vicepresidencia de Administración y Operaciones. El 80% de los encuestados respondió correctamente. Solo el 3% indicó que está en la Vicepresidencia de Negocios, y, un 17% respondió que no conoce.



### GRÁFICO 45.LA VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS ES PARTE DE:

**Fuente:** Investigación de mercado

Respecto al 17% de la muestra que representa el porcentaje de los colaboradores que no conocen cuál es el área a la que pertenece Recursos Humanos, la composición en porcentaje se desglosa a continuación por nivel de cargo. El porcentaje de colaboradores que no tienen conocimiento son los Ejecutivos (51%) y Cajeros (31%). Este porcentaje representa 43 personas del total de la muestra de 371 colaboradores.



**GRÁFICO 46. NIVEL DE CARGO QUE NO CONOCEN EN QUE ÁREA SE ENCUENTRA RECURSOS HUMANOS**

FUENTE: Investigación de Mercado

## 6. ASPECTOS QUE EL COLABORADOR CONSIDERA ESENCIALES CONOCER PARA DESEMPEÑAR DE MANERA EXITOSA SU TRABAJO.

Dentro de las opciones de respuesta planteadas, más del 96% de los colaboradores consideran que los temas descritos en esta pregunta si son esenciales, asignándole una prioridad de nivel 3, 4 o 5.

Del análisis detallado de la información de quienes contestaron NO, se presentan los resultados de porcentajes más altos en dos factores:

Conocimiento del plan estratégico institucional y Prevención de Lavado de activos

- El 11% de los colaboradores (42 personas que contestan: no aplica =0), consideran que el conocimiento del plan estratégico del Banco no es esencial para desempeñar de manera exitosa su trabajo. Este porcentaje se incrementa si se suma las calificaciones más bajas asignadas, esto es calificación con 1 y 2, que representa el 3%. La composición del grupo por nivel de cargo y por región es la siguiente:

**TABLA 40.**  
**PRIORIDAD DE ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES COMO ASPECTO**  
**ESENCIAL PARA DESEMPEÑO POR CARGO**

Tabla de contingencia Cargo actual \* Prioridad de estrategias institucionales como aspecto esencial para desempeño

Recuento

		Prioridad de estrategias institucionales como aspecto esencial para desempeño						Total
		0	1	2	3	4	5	
Cargo actual	Mensajero	1	0	0	0	4	3	8
	Asistente senior/ junior	4	0	2	4	9	17	36
	Temporal	0	0	1	1	1	1	4
	Cajero	10	0	2	1	17	25	55
	Ejecutivo 1	9	0	2	10	24	48	93
	Ejecutivo 2	10	0	2	4	14	31	61
	Ejecutivo 3	7	0	1	7	18	24	57
	Subgerente	1	1	0	6	11	15	34
	Gerente	0	0	0	0	4	11	15
	Vicepresidente	0	0	0	1	1	6	8
Total		42	1	10	34	103	181	371

Fuente: SPSS

**TABLA 41.**  
**PRIORIDAD DE ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES COMO ASPECTO**  
**ESENCIAL PARA DESEMPEÑO POR OFICINAS**

Tabla de contingencia Oficina a la que pertenece \* Prioridad de estrategias institucionales como aspecto esencial para desempeño

Recuento

		Prioridad de estrategias institucionales como aspecto esencial para desempeño						Total
		0	1	2	3	4	5	
Oficina a la que pertenece	Matriz Quito	17	0	4	22	36	76	155
	Sucursal Principal Guayaquil	4	1	2	1	11	20	39
	Agencias Quito	8	0	2	3	23	41	77
	Agencias Guayaquil	6	0	0	4	12	14	36
	Agencias Sucursales Provincias	7	0	2	4	21	30	64
Total		42	1	10	34	103	181	371

Fuente: SPSS

- El 9% de los colaboradores encuestados (33 personas) consideran que el conocimiento de la política de Prevención de Lavado de Activos no es esencial para desempeñar de manera exitosa su trabajo. El número se incrementa en 11 personas (3%) si adicionamos aquellas que le asignan calificaciones bajas (1 y 2). La composición del grupo por nivel de cargo y por región es la siguiente:

TABLA 42.

**PRIORIDAD DE PLA COMO ASPECTO ESENCIAL PARA EL DESEMPEÑO  
POR CARGO**

**Tabla de contingencia Cargo actual \* Prioridad de PLA como aspecto esencial para desempeño**

Recuento

		Prioridad de PLA como aspecto esencial para desempeño						Total
		0	1	2	3	4	5	
Cargo actual	Mensajero	1	0	0	2	1	4	8
	Asistente senior/ junior	9	0	0	2	5	20	36
	Temporal	0	0	0	0	2	2	4
	Cajero	2	0	0	1	6	46	55
	Ejecutivo 1	10	0	4	8	13	58	93
	Ejecutivo 2	6	1	1	4	8	41	61
	Ejecutivo 3	3	2	1	6	11	34	57
	Subgerente	2	0	0	2	10	20	34
	Gerente	0	0	0	2	3	10	15
	Vicepresidente	0	0	2	1	3	2	8
Total		33	3	8	28	62	237	371

Fuente: SPSS

TABLA 43.

**PRIORIDAD DE PLA COMO ASPECTO ESENCIAL PARA EL DESEMPEÑO  
POR OFICINA**

**Tabla de contingencia Oficina a la que pertenece \* Prioridad de PLA como aspecto esencial para desempeño**

Recuento

		Prioridad de PLA como aspecto esencial para desempeño						Total
		0	1	2	3	4	5	
Oficina a la que pertenece	Matriz Quito	20	2	6	18	30	79	155
	Sucursal Principal Guayaquil	8	1	0	3	6	21	39
	Agencias Quito	2	0	0	3	10	62	77
	Agencias Guayaquil	1	0	1	0	5	29	36
	Agencias Sucursales Provincias	2	0	1	4	11	46	64
Total		33	3	8	28	62	237	371

Fuente: SPSS

## 7. NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS QUE SE DETALLAN A CONTINUACIÓN:

El cuadro a continuación muestra los resultados en porcentaje de las calificaciones de cada una de las variables evaluadas en esta pregunta.

**TABLA 44.**  
**NIVEL DE CONOCIMIENTO DE ASPECTOS**

Aspectos	Porcentaje					
	0	1	2	3	4	5
Código de ética	3	2	3	14	33	45
Funciones principales	1	3	1	5	21	70
Retroalimentación formal	2	3	4	15	35	41
Misión del cargo actual	2	1	1	10	25	61
Objetivos de su área	2	1	2	9	26	60
Plan estratégico de su área	5	3	3	18	29	42
Plan estratégico institucional	9	0	5	24	34	28
Políticas - procedimientos aplicables a su trabajo/área actual	2	2	2	10	35	49
Prevención de lavado de activos	5	2	2	11	29	51
Reglamento interno de trabajo	3	2	4	20	32	39

**Fuente:** Investigación de mercado

Las respuestas en nivel 3, 4, y 5 representan el 92% del resultado. El 8% restante corresponde a las respuestas otorgadas como 0 (no aplica), 1 y 2.

Los aspectos que tienen los puntajes más bajos son el nivel de conocimiento del plan estratégico del área del colaborador y del plan estratégico institucional. A continuación se despliegan los cuadros:

Nivel de conocimiento del plan estratégico del área, por nivel de cargo y por región:

**TABLA 45.**  
**NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA POR CARGO**

**Tabla de contingencia Cargo actual \* Nivel de conocimiento del plan estratégico del área**

Recuento		Nivel de conocimiento del plan estratégico del área						Total
		no aplica	1	2	3	4	5	
Cargo actual	Mensajero	1	0	0	1	2	4	8
	Asistente senior/ junior	3	2	3	11	9	8	36
	Temporal	0	0	0	2	1	1	4
	Cajero	5	1	1	3	19	26	55
	Ejecutivo 1	7	2	5	16	27	36	93
	Ejecutivo 2	2	3	1	14	16	25	61
	Ejecutivo 3	1	1	0	16	17	22	57
	Subgerente	0	1	1	5	12	15	34
	Gerente	0	0	0	1	3	11	15
Vicepresidente	0	0	0	0	0	8	8	
Total		19	10	11	69	106	156	371

Fuente: SPSS

**TABLA 46.  
NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA POR  
OFICINA**

**Tabla de contingencia Oficina a la que pertenece \* Nivel de conocimiento del plan estratégico del área**

Recuento		Nivel de conocimiento del plan estratégico del área						Total
		no aplica	1	2	3	4	5	
Oficina a la que pertenece	Matriz Quito	10	4	4	32	44	61	155
	Sucursal Principal Guayaquil	0	1	2	8	8	20	39
	Agencias Quito	4	1	1	9	31	31	77
	Agencias Guayaquil	2	2	1	4	8	19	36
	Agencias Sucursales Provincias	3	2	3	16	15	25	64
Total		19	10	11	69	106	156	371

Fuente: SPSS

Nivel de conocimiento del plan estratégico institucional por nivel de cargo y por región:

**TABLA 47.  
NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
POR CARGO**

**Tabla de contingencia Cargo actual \* Nivel de conocimiento del plan estratégico institucional**

Recuento

		Nivel de conocimiento del plan estratégico institucional						Total
		no aplica	1	2	3	4	5	
Cargo actual	Mensajero	1	0	0	1	2	4	8
	Asistente senior/ junior	3	2	3	8	10	10	36
	Temporal	1	0	0	0	2	1	4
	Cajero	9	0	2	7	18	19	55
	Ejecutivo 1	8	5	2	28	29	21	93
	Ejecutivo 2	6	2	4	14	19	16	61
	Ejecutivo 3	5	4	4	19	16	9	57
	Subgerente	0	2	3	10	15	4	34
	Gerente	0	0	1	4	6	4	15
	Vicepresidente	0	0	0	1	2	5	8
Total		33	15	19	92	119	93	371

Fuente: SPSS

**TABLA 48.****NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL POR OFICINA****Tabla de contingencia Oficina a la que pertenece \* Nivel de conocimiento del plan estratégico institucional**

Recuento

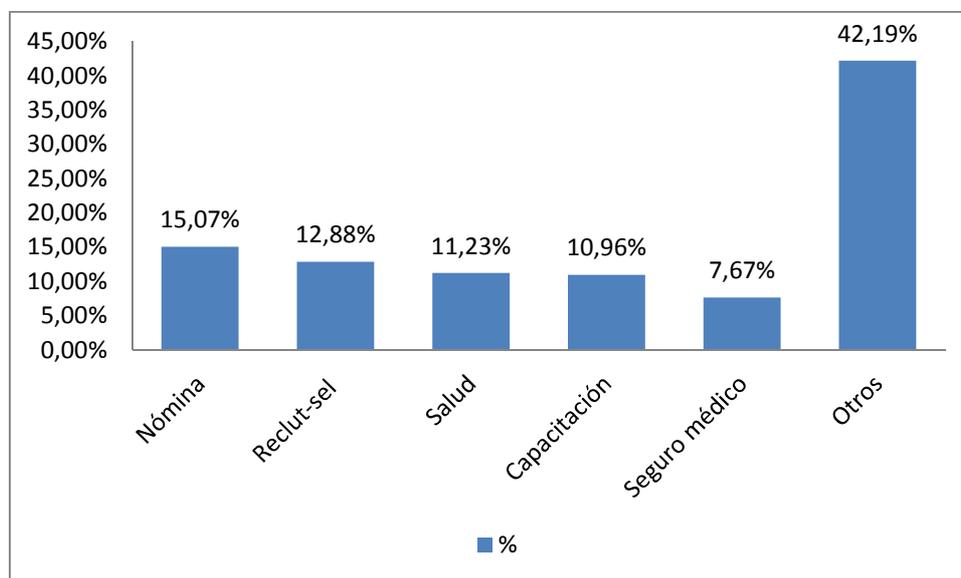
		Nivel de conocimiento del plan estratégico institucional						Total
		no aplica	1	2	3	4	5	
Oficina a la que pertenece	Matriz Quito	12	6	8	42	52	35	155
	Sucursal Principal Guayaquil	5	3	2	8	9	12	39
	Agencias Quito	6	2	3	15	29	22	77
	Agencias Guayaquil	6	2	1	6	11	10	36
	Agencias Sucursales Provincias	4	2	5	21	18	14	64
Total		33	15	19	92	119	93	371

Fuente: SPSS

**8. CINCO PRINCIPALES SERVICIOS QUE PRESTA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS A LOS COLABORADORES**

Para la tabulación de esta pregunta que es abierta, se partió de la revisión de las respuestas, agrupando por afinidad las mismas. El resultado permite observar que los colaboradores priorizan los servicios de nómina, reclutamiento

y selección, salud, capacitación y seguro médico como los prioritarios que presta el área. Esto suma más del 50% de las respuestas obtenidas.



#### **GRÁFICO 47 CINCO PRINCIPALES SERVICIOS QUE PRESTA RECURSOS HUMANOS A LOS COLABORADORES**

**Fuente:** Investigación de mercado

Aparecen como servicios adicionales con nivel de recurrencia los servicios de: préstamos, beneficios, y, cabañas.

### **9. SERVICIOS Y BENEFICIOS CON MAYOR NIVEL DE USO Y FRECUENCIA:**

Los resultados obtenidos indican que los servicios mayormente utilizados corresponden a consultas de: “rol de pagos” y de “dispensario médico.

Esta información concuerda con la de la pregunta anterior, sobre los cinco principales servicios que presta el área, en la que aparecen estas dos opciones como las más votadas.

Los servicios menos utilizados se refieren a “terapias antiestrés” y “seguro de vehículos”.

TABLA 49.

## SERVICIOS Y BENEFICIOS CON MAYOR NIVEL DE USO

Uso de Servicios/Beneficios	PORCENTAJE		
	SI	NO	NO APLICA
Anticipo de sueldo	45	52	4
Compra de línea telefónica (celular)	50	47	3
Consulta de dispensario médico	75	22	3
Consulta rol de pagos	89	9	2
Programas de capacitación	39	58	3
Participación en concurso interno	49	48	3
Préstamos al personal	33	64	4
Reclutamiento del personal para su área	31	65	4
Seguro médico	55	42	3
Seguro de vehículos	18	78	4
Terápias antiestrés	15	80	5
Uso de cabañas	46	51	4

Fuente: Investigación de mercado

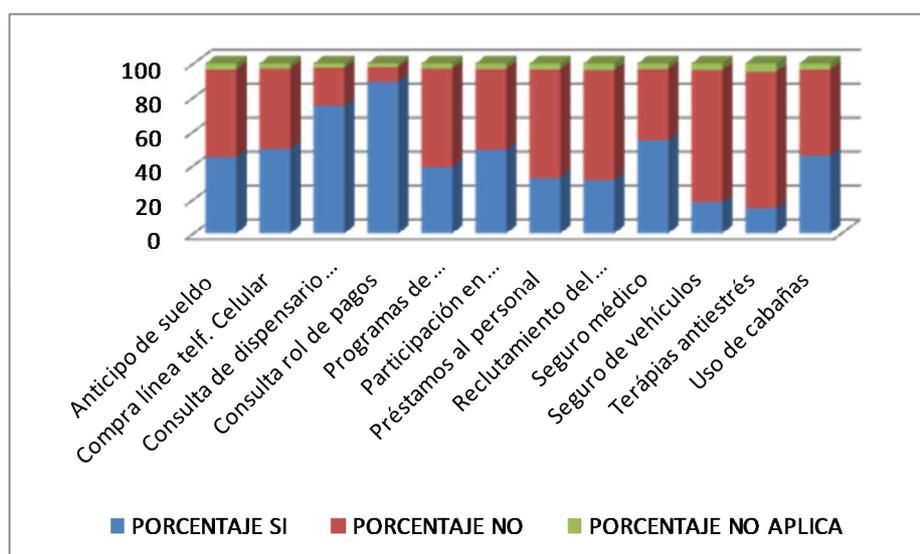


GRÁFICO 48. SERVICIOS Y BENEFICIOS CON MAYOR NIVEL DE USO Y FRECUENCIA

Fuente: SPSS

Los colaboradores con niveles de cargo de Ejecutivo 1, 2, y, 3, son los que utilizan con mayor frecuencia estos servicios, el porcentaje acumulado supera el 52% en lo que se refiere a consulta de rol de pagos, y, 44% a consultas en dispensario médico, en cuya variable le sigue en porcentaje el nivel de cajeros.

**TABLA 50.**  
**USO DE DISPENSARIO MÉDICO Y CONSULTA DE ROL DE PAGOS POR CARGO**

	Uso del servicio/beneficio consulta de dispensario médico			Uso del servicio/beneficio consulta de rol de pagos		
	no aplica	Si	No	no aplica	Si	No
	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla
Cargo actual Mensajero	,3%	1,9%	,0%	,0%	1,6%	,5%
Asistente senior/ junior	,0%	8,1%	1,6%	,0%	9,2%	,5%
Temporal	,0%	,3%	,8%	,0%	,5%	,5%
Cajero	1,1%	7,0%	6,7%	,5%	13,2%	1,1%
Ejecutivo 1	,5%	19,1%	5,4%	,5%	22,9%	1,6%
Ejecutivo 2	,0%	12,1%	4,3%	,3%	15,4%	,8%
Ejecutivo 3	,0%	13,2%	2,2%	,3%	14,0%	1,1%
Subgerente	,5%	7,5%	1,1%	,5%	7,3%	1,3%
Gerente	,3%	3,5%	,3%	,0%	3,2%	,8%
Vicepresidente	,0%	2,2%	,0%	,0%	1,9%	,3%

Fuente: SPSS

Al realizar el mismo análisis en relación a las oficinas, el resultado indica que el porcentaje de uso del servicio del dispensario médico es mayor en Quito (Matriz y Agencias) con un 51%. Y de igual manera el servicio de rol de pagos (56%).

**TABLA 51.**  
**USO DE DISPENSARIO MÉDICO Y CONSULTA DE ROL DE PAGOS POR OFICINA**

Oficina a la que pertenece	Uso del servicio/beneficio consulta de dispensario médico			Uso del servicio/beneficio consulta de rol de pagos		
	no aplica	Si	No	no aplica	Si	No
	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla
Matriz Quito	,8%	37,2%	3,8%	1,1%	37,5%	3,2%
Sucursal Principal Guayaquil	,0%	8,6%	1,9%	,0%	9,4%	1,1%
Agencias Quito	,5%	14,8%	5,4%	,5%	19,1%	1,1%
Agencias Guayaquil	,5%	6,2%	3,0%	,5%	8,1%	1,1%
Agencias Sucursales Provincias	,8%	8,1%	8,4%	,0%	15,1%	2,2%

Fuente: SPSS

## 10. GRADO DE DIFICULTAD PARA IDENTIFICAR LA PERSONA RESPONSABLE PARA SOLVENTAR INQUIETUDES

Los colaboradores no identifican con facilidad a quien recurrir cuando deben solicitar información sobre temas relacionados con capacitación, solicitud de préstamos y seguro de vehículos, según lo que indica el cuadro a continuación:

**TABLA 52.**

### GRADO DE DIFICULTAD PARA IDENTIFICAR LA PERSONA RESPONSABLE PARA SOLVENTAR INQUIETUDES

Dificultad Servicios/Beneficios	PORCENTAJE					
	0	1	2	3	4	5
Anticipo de sueldo	17	32	8	15	12	17
Compra de línea telefónica (celular)	15	27	12	17	13	16
Consulta de dispensario médico	13	46	9	8	9	15
Consulta rol de pagos	14	47	7	9	8	16
Programas de capacitación	17	23	10	18	13	20
Participación en concurso interno	16	29	11	15	10	18
Préstamos al personal	18	24	10	13	12	24
Reclutamiento del personal para su área	31	19	8	14	12	15
Seguro médico	14	29	14	16	9	19
Seguro de vehículos	30	19	10	11	10	20
Terápias antiestrés	26	26	6	13	10	19
Uso de cabañas	18	34	11	10	10	17

**Fuente:** Investigación de mercado

De otra parte, los colaboradores si tienen claridad sobre quiénes son los ejecutivos que manejan los procesos de nómina y dispensario médico, servicios que están posicionados como los principales del área y son los más demandados. Lo mismo ocurre con el beneficio de préstamos y uso de cabañas.

TABLA 53.

**GRADO DE DIFICULTAD PARA IDENTIFICAR LA PERSONA RESPONSABLE PARA SOLVENTAR INQUIETUDES POR CARGO**

		Cargo actual									
		Mensajero	Asistente senior/junior	Temporal	Cajero	Ejecutivo 1	Ejecutivo 2	Ejecutivo 3	Subgerente	Gerente	Vicepresidente
		% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla
Dificultad de ubicar ejecutivo que provee el servicio Capacitación	no aplica	1,3%	2,7%	,3%	2,4%	3,2%	2,2%	2,7%	1,1%	,8%	,0%
	1	,0%	1,6%	,0%	3,8%	6,2%	3,2%	4,3%	2,2%	1,3%	1,1%
	2	,0%	,8%	,0%	,8%	2,7%	2,4%	1,6%	,5%	,5%	,3%
	3	,3%	1,6%	,3%	2,7%	5,4%	2,4%	2,7%	1,3%	,8%	,5%
	4	,0%	1,1%	,3%	2,4%	3,0%	3,2%	1,1%	1,6%	,3%	,0%
Dificultad de ubicar ejecutivo que provee el servicio Prestamos al personal	no aplica	5%	2,7%	,5%	2,7%	3,0%	3,2%	3,0%	1,3%	,8%	,0%
	1	5%	1,9%	,0%	2,7%	5,4%	3,2%	4,6%	1,6%	2,2%	1,9%
	2	5%	,5%	,0%	1,3%	3,0%	1,9%	1,6%	,8%	,5%	,0%
	3	,0%	,8%	,0%	2,4%	3,8%	2,2%	2,2%	1,6%	,0%	,0%
	4	,0%	1,6%	,3%	1,6%	3,8%	1,6%	1,3%	1,1%	,3%	,0%
Dificultad de ubicar ejecutivo que provee el servicio Seguro Vehículo	no aplica	1,6%	5,4%	,8%	5,4%	7,0%	4,6%	2,7%	1,1%	,8%	,3%
	1	5%	1,3%	,0%	3,5%	3,0%	2,7%	4,3%	1,9%	1,3%	,5%
	2	,0%	,5%	,0%	,5%	1,3%	2,7%	2,2%	1,3%	,5%	1,1%
	3	,0%	,5%	,3%	,3%	3,8%	1,9%	1,6%	2,2%	,5%	,3%
	4	,0%	,5%	,0%	1,6%	2,7%	1,9%	1,9%	1,1%	,3%	,0%
	5	,0%	1,3%	,0%	3,5%	7,3%	2,7%	2,7%	1,6%	,5%	,0%
	Total	2,2%	9,7%	1,1%	14,8%	25,1%	16,4%	15,4%	9,2%	4,0%	2,2%

Fuente: SPSS

TABLA 54.

**GRADO DE DIFICULTAD PARA IDENTIFICAR LA PERSONA RESPONSABLE PARA SOLVENTAR INQUIETUDES POR OFICINA**

		Oficina a la que pertenece				
		Matriz Quito	Sucursal Principal Guayaquil	Agencias Quito	Agencias Guayaquil	Agencias Sucursales Provincias
		% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla
Dificultad de ubicar ejecutivo que provee el servicio Capacitación	no aplica	5,4%	1,1%	2,7%	3,5%	4,0%
	1	10,2%	3,8%	5,1%	1,1%	3,5%
	2	4,6%	1,1%	1,9%	,8%	1,3%
	3	7,5%	1,6%	4,6%	1,9%	2,4%
	4	6,5%	1,1%	2,7%	,8%	1,9%
	5	7,5%	1,9%	3,8%	1,6%	4,0%
Dificultad de ubicar ejecutivo que provee el servicio Préstamos al personal	no aplica	7,3%	1,6%	4,3%	1,6%	3,0%
	1	10,2%	4,0%	3,2%	2,7%	3,8%
	2	4,0%	,3%	2,7%	1,3%	1,9%
	3	6,2%	1,3%	2,4%	1,1%	1,9%
	4	4,6%	1,1%	2,2%	,8%	3,0%
	5	9,4%	2,2%	5,9%	2,2%	3,8%
Dificultad de ubicar ejecutivo que provee el servicio Seguro Vehículo	no aplica	10,8%	2,7%	5,7%	4,3%	6,2%
	1	10,5%	1,3%	3,8%	1,3%	2,2%
	2	4,9%	1,1%	2,4%	,3%	1,6%
	3	5,1%	1,3%	2,7%	,5%	1,6%
	4	4,3%	1,3%	1,1%	,5%	2,7%
	5	6,2%	2,7%	5,1%	2,7%	3,0%
Total		41,8%	10,5%	20,8%	9,7%	17,3%

Fuente: SPSS

## 11. NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE ADMINISTRA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Los resultados de la muestra indican que en relación al nivel de cargo, no hay ninguna tendencia que evidencie un excelente nivel de conocimiento de las políticas y procedimientos de Recursos Humanos. La gran mayoría de los colaboradores (256) ubica su nivel de conocimiento como muy bueno (94) y bueno (162), esto representa el 69% del total de respuestas. Los niveles de ejecutivos 1, 2, y 3 son los que más aportan a este resultado.

**TABLA 55.**  
**CONOCIMIENTO DE POLITICAS/PROCEDIMIENTOS POR CARGO**

Tabla de contingencia Cargo actual \* Conocimiento de políticas/procedimientos Recursos Humanos

Recuento		Conocimiento de políticas/procedimientos Recursos Humanos						Total
		No aplica	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
Cargo actual	Mensajero	1	2	3	2	0	0	8
	Asistente senior/ junior	1	4	8	11	11	1	36
	Temporal	0	1	0	3	0	0	4
	Cajero	4	3	18	19	10	1	55
	Ejecutivo 1	1	2	22	47	17	4	93
	Ejecutivo 2	1	2	16	26	12	4	61
	Ejecutivo 3	0	1	12	26	16	2	57
	Subgerente	0	0	6	19	6	3	34
	Gerente	0	2	6	4	2	1	15
	Vicepresidente	0	0	3	5	0	0	8
Total		8	17	94	162	74	16	371

Fuente: SPSS

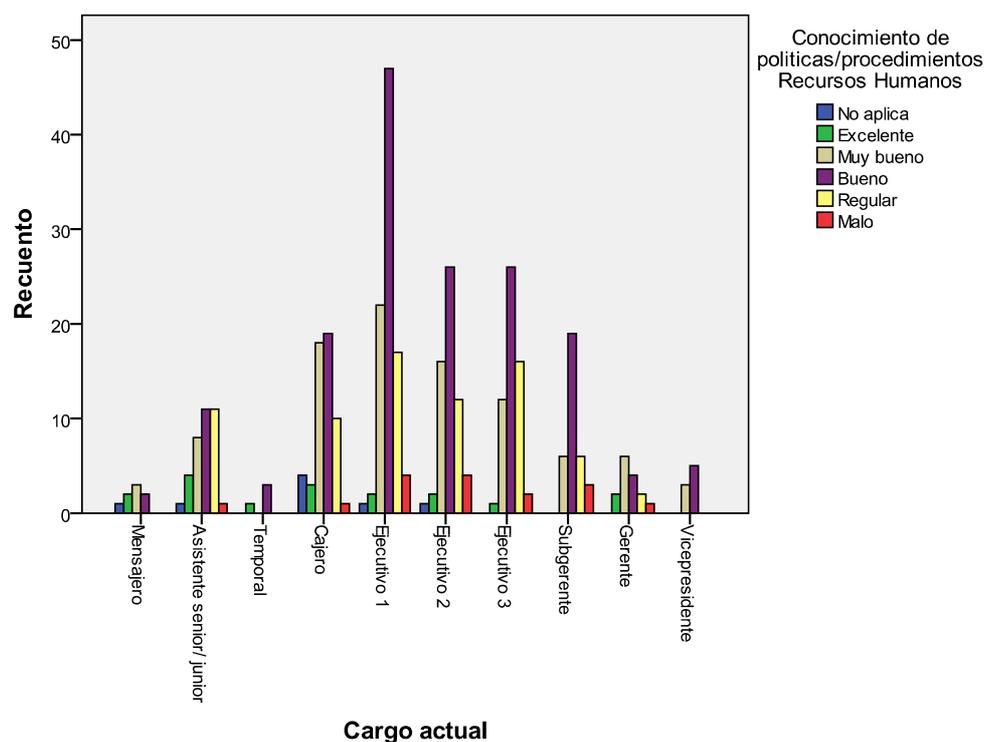


GRÁFICO 49 NIVEL DE CONOCIMIENTO POR CARGO DE LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Fuente: SPSS

Al revisar el nivel de conocimiento de las políticas y procedimientos por oficina, los resultados mantienen la tendencia del resultado global a nivel de todos los segmentos por región, con una calificación de: muy bueno (94

colaboradores = 25%), bueno (162 colaboradores = 43%) y, regular (74 colaboradores= 20%).

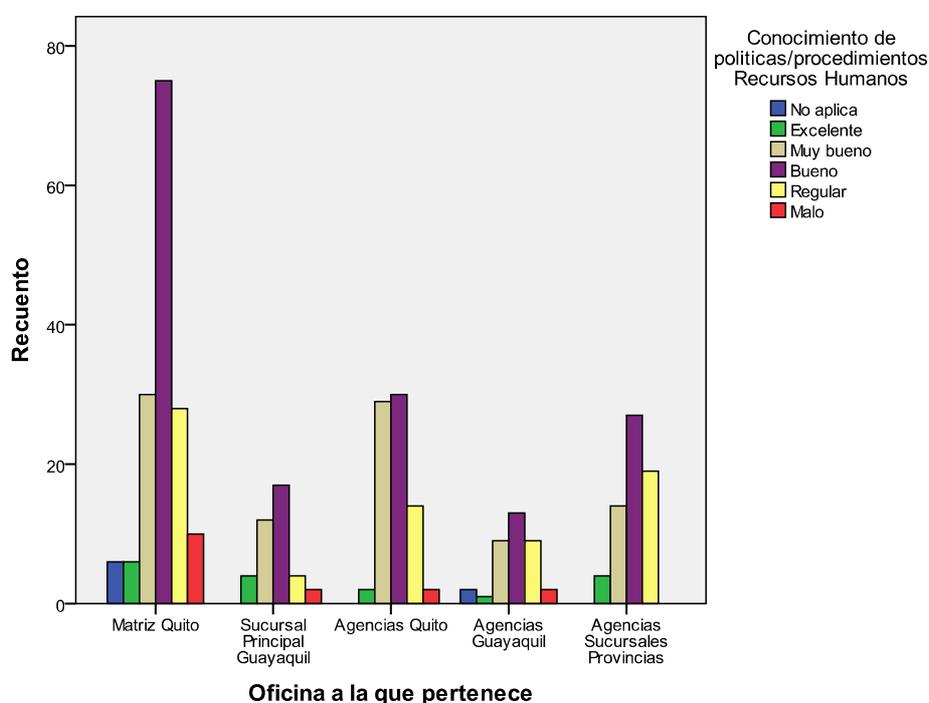
**TABLA 56.**

**NIVEL DE CONOCIMIENTO POR CARGO DE LAS POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS POR OFICINA**

Tabla de contingencia Oficina a la que pertenece \* Conocimiento de políticas/procedimientos Recursos Humanos

Recuento		Conocimiento de políticas/procedimientos Recursos Humanos						Total
		No aplica	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
Oficina a la que pertenece	Matriz Quito	6	6	30	75	28	10	155
	Sucursal Principal Guayaquil	0	4	12	17	4	2	39
	Agencias Quito	0	2	29	30	14	2	77
	Agencias Guayaquil	2	1	9	13	9	2	36
	Agencias Sucursales Provincias	0	4	14	27	19	0	64
Total		8	17	94	162	74	16	371

Fuente: SPSS



**GRÁFICO 50. NIVEL DE CONOCIMIENTO POR OFICINA DE LAS POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Fuente: SPSS

## 12.HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN - GRADO DE INTERÉS:

Los resultados sobre el grado de interés por las herramientas utilizadas prioriza el uso del Correo Electrónico de Recursos Humanos (55%), la Intranet con el Portal Optimus (54%), y, las presentaciones informativas al prender las computadoras (38%).

**TABLA 57.**

### GRADO DE INTERES EN HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Herramientas de comunicación	PORCENTAJE					
	1	2	3	4	5	No aplica
Correo Electrónico: Recursos Humanos	55.3	15.9	6.5	1.9	2.2	18.2
Correo Electrónico: Club de Empleados	32	21	17	6	5	19
Correo Electrónico: Responsabilidad Social Empresarial	32	24	17	4	3	20
Intranet: Pantalla de inicio - Noticias	34	23	18	4	4	17
Intranet: Portal Optimus	54	18	7	3	1	18
Presentaciones informativas cuando prende el computador	38	22	16	3	3	17
Revista Producciones	24	19	23	8	8	19
Cuadernos Institucional	25	20	18	6	8	24
Cartelera	21	17	22	11	10	21
Manual del Colaborador	25	21	17	9	6	22
No recibe información	12	7	13	6	17	45

**Fuente:** Investigación de mercado

- Al desglosar esta información por nivel de cargo, la prioridad es la siguiente:
- Asistentes junior y senior, ejecutivos 1, 2, 3, y, subgerentes, prefieren el correo electrónico de Recursos Humanos y, el portal Optimus.
- En el nivel de mensajeros no se identifica una preferencia específica.

- Los gerentes priorizan el uso del correo electrónico de Recursos Humanos y la pantalla de inicio del intranet. Finalmente,
- Para los Vicepresidentes, las opciones con mayor aceptación son Responsabilidad Social Empresarial, Intranet – pantalla de inicio y, la información que se genera al prenderse las computadoras.

La información se detalla en el siguiente cuadro a continuación:

**TABLA 58.**

**HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN POR CARGO**

		Cargo actual									
		Mensajero	Asistente senior/junior	Temporal	Cajero	Ejecutivo 1	Ejecutivo 2	Ejecutivo 3	Subgerente	Gerente	Vicepresidente
		% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla	% del N total de tabla
Interés herramientas de comunicación Correo Electrónico RH	no aplica	1,3%	1,1%	,3%	5,1%	3,5%	3,5%	1,9%	,8%	,3%	,5%
	1	,5%	,0%	,0%	,3%	,3%	,5%	,3%	,0%	,0%	,3%
	2	,0%	,3%	,3%	,3%	,3%	,5%	,0%	,3%	,0%	,0%
	3	,0%	1,3%	,0%	,3%	1,6%	1,1%	1,3%	,3%	,3%	,3%
	4	,3%	1,9%	,0%	1,6%	2,7%	2,7%	2,7%	3,0%	,8%	,3%
Interés herramientas de comunicación Club de Empleados	no aplica	1,3%	1,6%	,5%	4,6%	3,8%	3,5%	1,9%	1,3%	,3%	,5%
	1	,5%	,0%	,0%	,3%	,5%	1,1%	1,9%	,3%	,3%	,3%
	2	,0%	,5%	,0%	,5%	1,1%	1,1%	,8%	1,3%	,3%	,0%
	3	,0%	2,7%	,0%	1,3%	4,0%	2,7%	2,2%	2,4%	1,1%	,8%
	4	,3%	2,2%	,3%	2,4%	6,2%	3,5%	3,0%	1,9%	1,1%	,0%
Interés herramientas de comunicación Intranet: Responsabilidad Social Empresarial	no aplica	1,3%	1,6%	,3%	5,4%	4,0%	3,5%	1,9%	1,1%	,3%	,5%
	1	,5%	,3%	,0%	,3%	,3%	1,1%	,8%	,0%	,0%	,0%
	2	,0%	,3%	,0%	,3%	,8%	,3%	1,6%	,0%	,5%	,0%
	3	,3%	2,2%	,5%	1,1%	4,6%	2,2%	2,4%	2,4%	,5%	,5%
	4	,0%	1,3%	,0%	3,0%	7,3%	4,6%	3,2%	3,5%	1,1%	,0%
Interés herramientas de comunicación Intranet: Pantalla de Inicio	no aplica	1,6%	1,3%	,3%	3,2%	3,5%	3,5%	1,9%	,8%	,3%	,5%
	1	,5%	1,1%	,0%	,3%	,3%	1,1%	1,1%	,0%	,0%	,0%
	2	,0%	,5%	,0%	,0%	1,6%	,5%	,5%	,8%	,3%	,0%
	3	,0%	1,9%	,3%	1,3%	4,9%	2,4%	3,8%	2,4%	,8%	,3%
	4	,0%	1,3%	,3%	3,2%	6,5%	3,0%	4,0%	2,7%	1,3%	,3%
Interés herramientas de comunicación Intranet: Pestaña de RH	no aplica	1,3%	1,6%	,3%	3,5%	3,5%	3,5%	1,9%	,8%	,3%	,5%
	1	,8%	,8%	,0%	,3%	,5%	1,1%	,5%	,8%	,3%	,0%
	2	,0%	,0%	,3%	,0%	1,9%	,5%	1,3%	,8%	,5%	,5%
	3	,0%	1,3%	,0%	,5%	4,0%	1,9%	3,5%	1,9%	1,3%	,5%
	4	,0%	2,2%	,0%	2,4%	4,9%	3,2%	3,0%	1,9%	,5%	,0%
Interés herramientas de comunicación Intranet: Portal Optimus	no aplica	1,1%	1,3%	,5%	3,5%	3,8%	3,5%	1,9%	1,1%	,3%	,5%
	1	,8%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,3%	,0%	,0%	,0%
	2	,0%	,3%	,0%	,0%	,3%	,3%	,8%	,5%	,3%	,3%
	3	,0%	1,3%	,0%	,5%	1,1%	,5%	1,3%	1,1%	,0%	,5%
	4	,0%	1,6%	,0%	2,2%	4,9%	1,9%	4,0%	1,9%	1,6%	,3%
Interés herramientas de comunicación Intranet: Pantalla de Inicio	no aplica	1,6%	1,1%	,3%	3,2%	3,8%	3,5%	1,9%	1,1%	,3%	,5%
	1	,5%	,5%	,0%	,3%	,5%	1,1%	,0%	,3%	,0%	,0%
	2	,0%	,3%	,0%	,5%	,3%	,8%	,8%	,3%	,0%	,0%
	3	,0%	1,9%	,0%	1,3%	4,6%	1,6%	3,2%	2,2%	1,3%	,3%
	4	,0%	2,2%	,5%	2,2%	6,2%	3,8%	4,0%	2,2%	,5%	,3%
Interés herramientas de comunicación Revista Pro-novedades	no aplica	1,6%	1,9%	,5%	3,5%	3,8%	3,8%	1,9%	,8%	,3%	,5%
	1	,5%	1,1%	,0%	,3%	2,7%	1,3%	1,1%	,5%	,0%	,3%
	2	,0%	,5%	,0%	1,1%	1,1%	,8%	1,9%	1,3%	,8%	,3%
	3	,0%	2,7%	,0%	1,6%	5,9%	2,4%	4,0%	3,8%	1,6%	,5%
	4	,0%	1,6%	,5%	1,9%	5,9%	2,4%	4,0%	1,6%	,8%	,3%
Interés herramientas de comunicación Cuaderno Institucional	no aplica	1,1%	3,0%	,3%	4,9%	4,3%	4,6%	2,7%	1,1%	,5%	1,1%
	1	1,1%	,8%	,0%	,5%	2,2%	,8%	1,1%	1,1%	,5%	,0%
	2	,0%	,0%	,0%	,0%	1,9%	,8%	1,3%	1,1%	,5%	,3%
	3	,0%	2,2%	,3%	1,1%	5,4%	2,4%	3,8%	2,2%	,5%	,5%
	4	,0%	1,6%	,3%	2,7%	5,4%	3,2%	3,2%	2,2%	,8%	,3%
Interés herramientas de comunicación Carteleras	no aplica	1,1%	2,4%	,3%	3,8%	4,0%	4,6%	1,9%	,8%	,5%	1,1%
	1	,5%	,8%	,0%	,3%	2,2%	2,2%	1,6%	1,1%	,8%	,3%
	2	,3%	,8%	,0%	,3%	2,4%	1,3%	2,2%	2,2%	,5%	,5%
	3	,0%	2,2%	,3%	2,2%	5,9%	2,2%	4,3%	3,5%	1,3%	,0%
	4	,0%	1,1%	,5%	3,8%	4,0%	3,0%	3,0%	1,1%	,3%	,3%
Interés herramientas de comunicación Manual del Colaborador	no aplica	1,3%	2,4%	,3%	4,6%	3,8%	4,3%	2,4%	1,3%	,5%	,8%
	1	,5%	,8%	,0%	,3%	1,1%	1,6%	,8%	,5%	,3%	,3%
	2	,3%	,5%	,0%	,0%	2,4%	1,1%	2,2%	1,1%	,5%	1,1%
	3	,0%	1,9%	,5%	1,6%	4,9%	1,6%	3,0%	2,4%	1,1%	,0%
	4	,0%	1,6%	,3%	3,2%	6,5%	3,5%	3,0%	2,2%	,8%	,0%
Interés herramientas de comunicación No recibe información	no aplica	1,3%	3,0%	,8%	6,7%	12,7%	7,8%	5,9%	4,0%	1,9%	,8%
	1	,5%	1,3%	,0%	2,4%	3,8%	2,2%	3,5%	1,9%	,8%	,3%
	2	,3%	1,3%	,0%	,5%	,8%	,8%	1,3%	,5%	,0%	,0%
	3	,0%	1,3%	,3%	1,1%	2,7%	3,2%	1,9%	1,6%	,5%	,5%
	4	,0%	1,1%	,0%	1,3%	1,1%	1,1%	1,3%	,5%	,5%	,3%
5	,0%	1,6%	,0%	2,7%	4,0%	1,3%	1,3%	,5%	,3%	,3%	

Fuente: SPSS

### **13. COMENTARIOS DE CALIFICACIÓN “NO APLICA”, PREGUNTA ANTERIOR**

Esta pregunta es abierta y solicita comentarios que refuercen la respuesta de “no aplica”. Revisados los resultados emitidos, se evidencia que los comentarios no tienen mayor impacto por lo que se priorizó el análisis de las variables con mayor peso.

### **14. INFORMACIÓN QUE RECIBE DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS – GRADO DE INTERÉS**

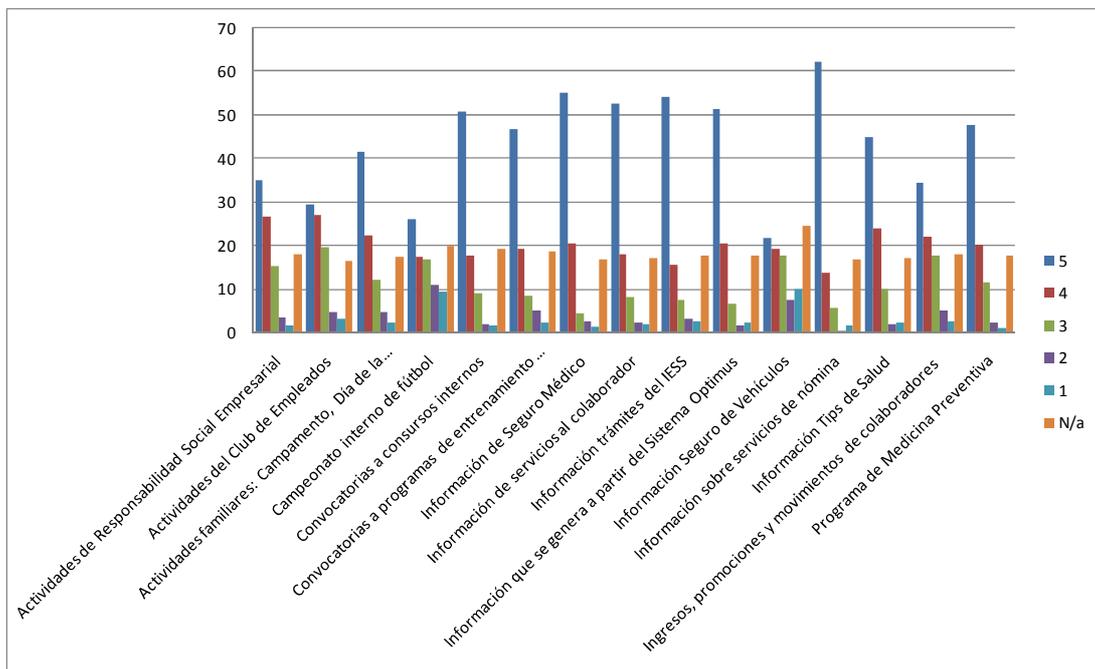
De acuerdo a lo que indica el cuadro a continuación, se mantiene la tendencia de respuestas anteriores (pregunta 8) sobre los siguientes aspectos: servicios de nómina, información del seguro médico, servicios al colaborador. Se presenta además la opción de información sobre trámites del IESS.

#### **TABLA 59.**

#### **GRADO DE INTERÉS POR LA INFORMACIÓN RECIBIDA POR RECURSOS HUMANOS**

Interés por la Información que recibe de Recursos Humanos	PORCENTAJE					
	1	2	3	4	5	No aplica
Actividades de Responsabilidad Social Empresarial	35	27	15	4	2	18
Actividades del Club de Empleados	29	27	20	5	3	16
Actividades familiares: Campamento, Día de la familia, Fiesta de los niños	42	22	12	5	2	17
Campeonato interno de fútbol	26	17	17	11	9	20
Convocatorias a concursos internos	51	18	9	2	2	19
Convocatorias a programas de entrenamiento institucionales	47	19	8	5	2	19
Información de Seguro Médico	55	21	4	2	1	17
Información de servicios al colaborador	53	18	8	2	2	17
Información trámites del IESS	54	15	7	3	3	18
Información que se genera a partir del Sistema Optimus	52	21	7	2	2	18
Información Seguro de Vehículos	22	19	18	7	10	25
Información sobre servicios de nómina	62	14	6	0	2	17
Información Tips de Salud	45	24	10	2	2	17
Ingresos, promociones y movimientos de colaboradores	35	22	18	5	3	18
Programa de Medicina Preventiva	48	20	12	2	1	18

**Fuente:** Investigación de mercado



**GRÁFICO 51. INFORMACIÓN QUE RECIBE DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS – GRADO DE INTERÉS**

**Fuente:** Investigación de mercado

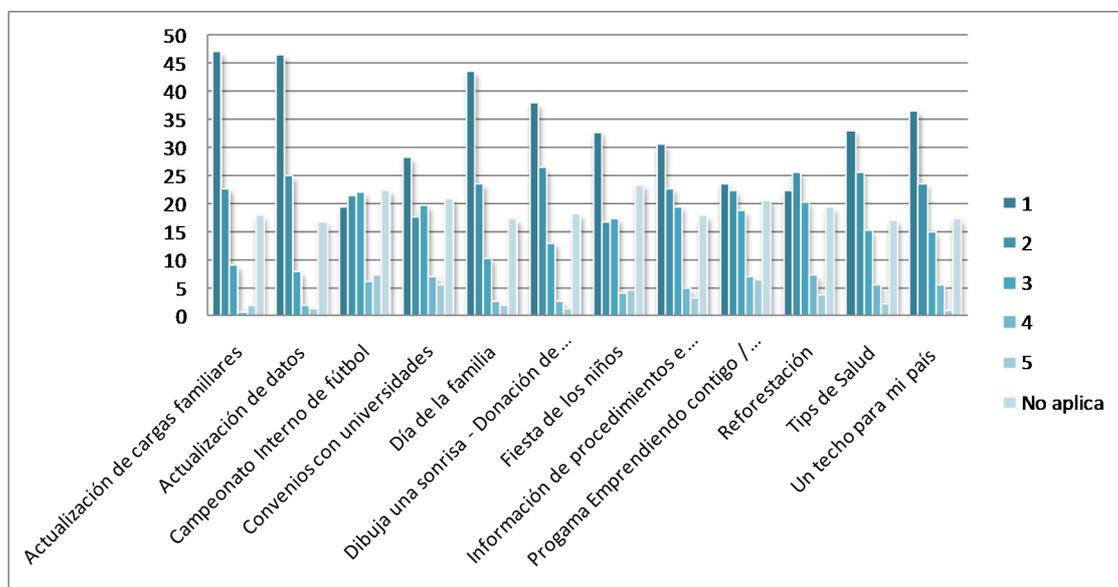
## 15. GRADO DE EFECTIVIDAD DE CAMPAÑAS INFORMATIVAS DE RECURSOS HUMANOS

Los resultados de esta pregunta indican que en general, el grado de efectividad alcanzado en la ejecución de las campañas mencionadas es positivo. Cabe destacar que de acuerdo a este resultado los primeros lugares lo obtienen las campañas de: Actualización de cargas familiares, Actualización de Datos, y, el evento del Día de la Familia.

**TABLA 60.**  
**GRADO DE EFECTIVIDAD DE CAMPAÑAS INFORMATIVAS POR RECURSOS HUMANOS**

Grado de efectividad de campañas informativas	PORCENTAJE					
	1	2	3	4	5	No aplica
Actualización de cargas familiares	47	23	9	1	2	18
Actualización de datos	47	25	8	2	1	17
Campeonato Interno de fútbol	20	22	22	7	8	23
Convenios con universidades	28	18	20	7	6	21
Día de la familia	44	24	11	3	2	18
Dibuja una sonrisa - Donación de Cabello	38	27	13	3	1	18
Fiesta de los niños	33	17	18	4	5	24
Información de procedimientos e instrucciones	31	23	20	5	4	18
Progama Emprendiendo contigo / Formando talentos	24	23	19	7	7	21
Reforestación	23	26	21	8	4	20
Tips de Salud	33	26	16	6	2	17
Un techo para mi país	37	24	15	6	1	18

Fuente: Investigación de mercado



**GRÁFICO 52 GRADO DE EFECTIVIDAD DE CAMPAÑAS INFORMATIVAS DE RECURSOS HUMANOS**

Fuente: Investigación de mercado

## 16. NIVEL DE ACUERDO SOBRE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES:

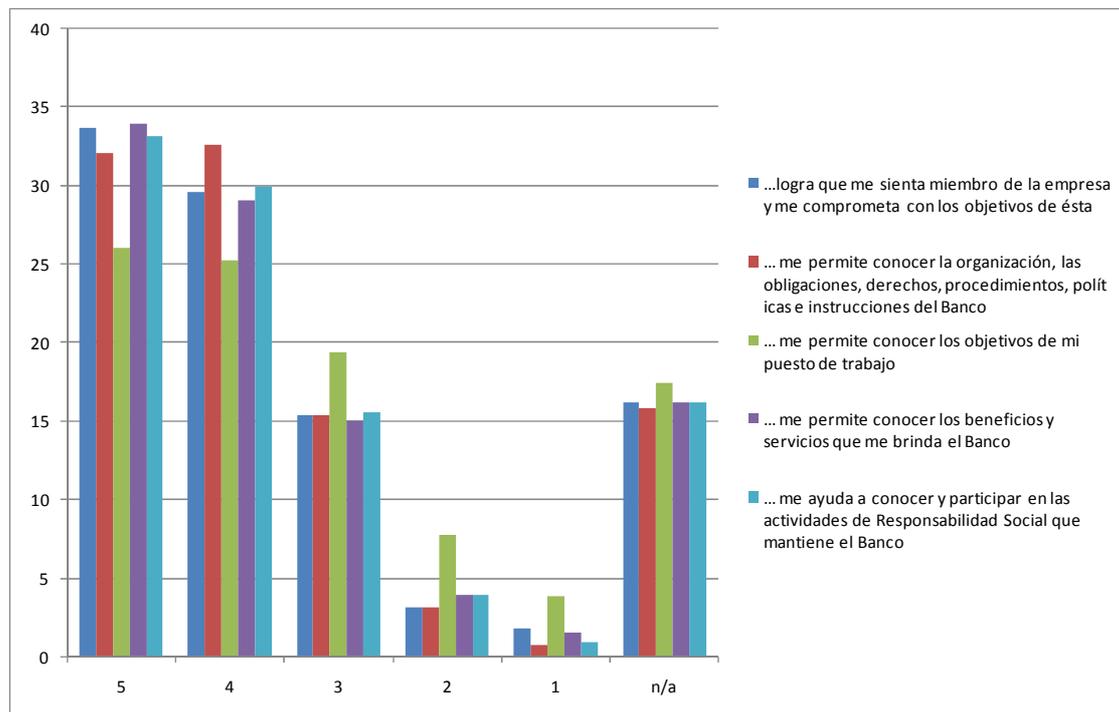
Sobre la información que difunde el área de Recursos Humanos a los colaboradores, se podría concluir que se cumplen los objetivos sobre las afirmaciones planteadas, puesto que la brecha en los resultados es corta y los porcentajes están dentro de un mismo rango. La mayoría de las respuestas están entre 4 y 5.

**TABLA 61.**

### NIVEL DE ACUERDO SOBRE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES

Información que difunde el Área de Recursos Humanos	PORCENTAJE					
	1	2	3	4	5	No aplica
...logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta	34	30	15	3	2	16
... me permite conocer la organización, las obligaciones, derechos, procedimientos, políticas e instrucciones del Banco	32	33	15	3	1	16
... me permite conocer los objetivos de mi puesto de trabajo	26	25	19	8	4	18
... me permite conocer los beneficios y servicios que me brinda el Banco	34	29	15	4	2	16
... me ayuda a conocer y participar en las actividades de Responsabilidad Social que mantiene el Banco	33	30	16	4	1	16

**Fuente:** Investigación de mercado



**GRÁFICO 53. NIVEL DE ACUERDO SOBRE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES**

Fuente: Investigación de mercado

## 17. FRECUENCIA DE INGRESO AL SISTEMA OPTIMUS

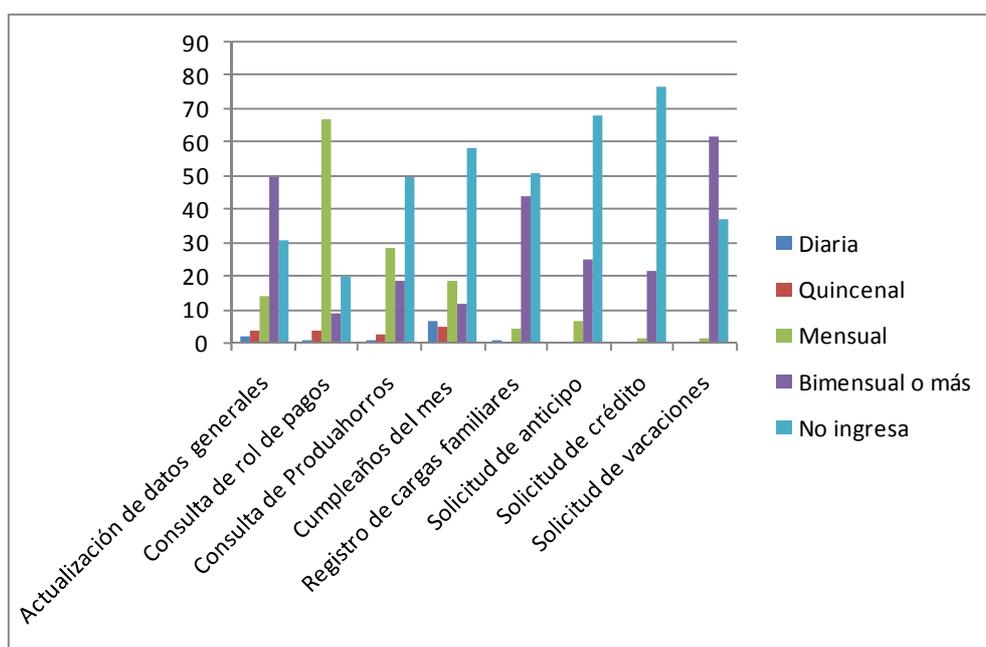
La frecuencia de ingreso al sistema Optimus varía de acuerdo a la información que ofrece el mismo. Los resultados indican que mayoritariamente la población encuestada no ingresa al sistema, salvo para la revisión de rol de pagos, con frecuencia mensual. Otros servicios que se ofrecen y a los que acceden los colaboradores corresponden a vacaciones, actualización de datos, con frecuencia bimensual o más. El 49% de colaboradores encuestados no ingresa al portal.

**TABLA 62.**

## FRECUENCIA DE INGRESO AL SISTEMA OPTIMUS

INFORMACIÓN DEL SISTEMA OPTIMUS	PORCENTAJE				
	Diaria	Quincenal	Mensual	Bimensual o más	No ingresa
Actualización de datos generales	2	4	14	50	31
Consulta de rol de pagos	1	4	67	8	20
Consulta de Produahorros	1	3	28	18	50
Cumpleaños del mes	7	5	19	12	58
Registro de cargas familiares	1	1	4	44	51
Solicitud de anticipo	0	0	6	25	68
Solicitud de crédito	0	0	1	21	77
Solicitud de vacaciones		1	1	62	37

**Fuente:** Investigación de mercado



**GRÁFICO 54. FRECUENCIA DE INGRESO AL SISTEMA OPTIMUS**

**Fuente:** Investigación de mercado

## 18. FRECUENCIA DE INGRESO EN CARPETAS PÚBLICAS

El resultado sobre el ingreso a Carpetas Públicas evidencia que los colaboradores no utilizan este sitio de información. El porcentaje supera el 71% de no ingreso.

TABLA 63.

## FRECUENCIA DE INGRESOS EN CARPETAS PÚBLICAS

INFORMACIÓN EN CARPETAS PÚBLICAS	PORCENTAJE				
	Diaria	Quincenal	Mensual	Bimensual o más	No ingresa
Aniversarios	1	1	4	12	83
Manuales	3	3	9	18	66
Seguro Médico		1	8	25	66
Reglamento Interno de trabajo	1	1	5	23	70

Fuente: Investigación de mercado

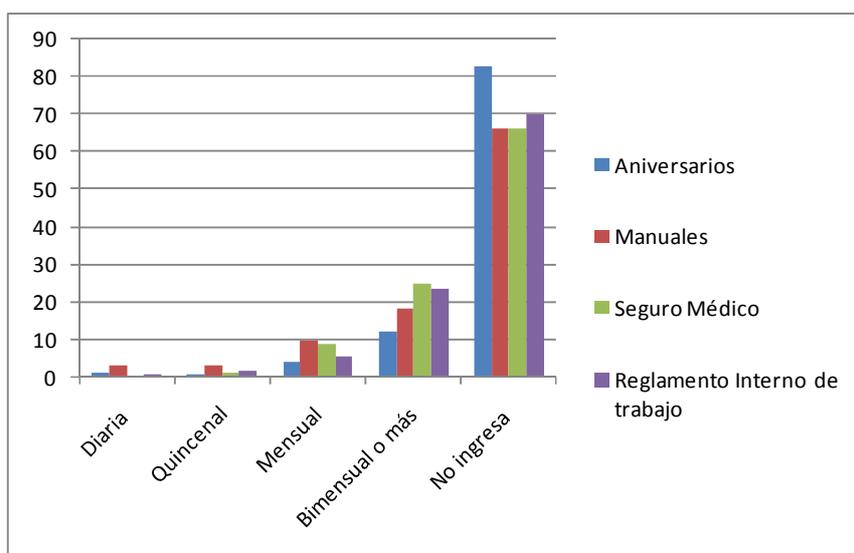


GRÁFICO 55 FRECUENCIA DE INGRESO A CARPETAS PÚBLICAS

Fuente: Investigación de mercado

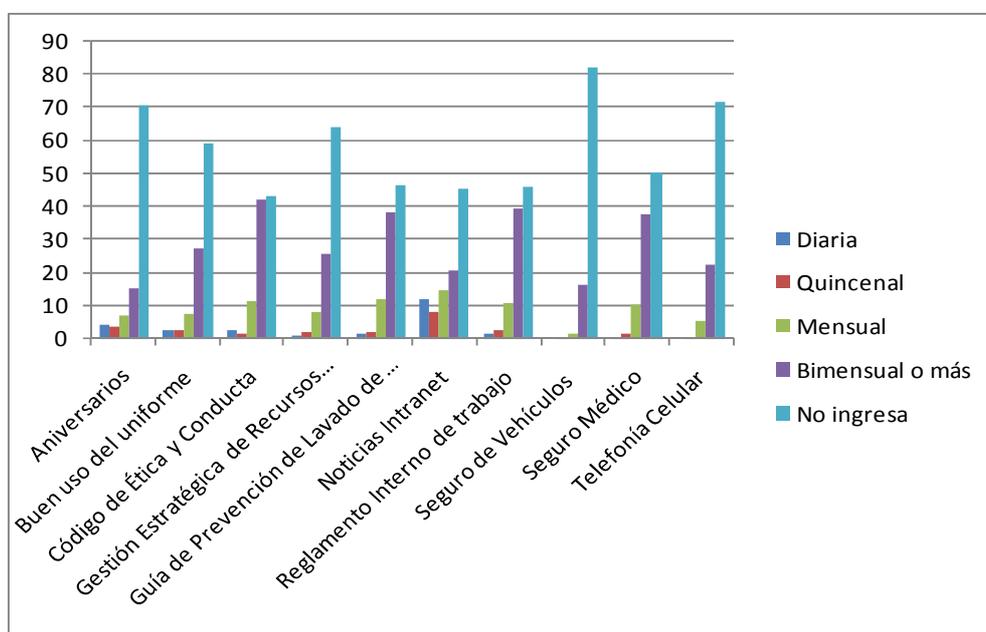
## 19. FRECUENCIA DE INGRESO A INTRANET

El ingreso a intranet se produce mayoritariamente con frecuencia bimensual, siendo la variable de Noticias, el primer motivo de acceso. El porcentaje de colaboradores que no ingresa al sitio es del 58%.

**TABLA 64.**  
**FRECUENCIA DE INGRESOS AL INTRANET**

INGRESO AL INTRANET	PORCENTAJE				
	Diaria	Quincenal	Mensual	Bimensual o más	No ingresa
Aniversarios	4	4	7	15	70
Buen uso del uniforme	3	3	8	28	100
Código de Ética y Conducta	2	2	11	42	43
Gestión Estratégica de Recursos Humanos	1	2	8	26	64
Guía de Prevención de Lavado de Activos	2	2	12	38	46
Noticias Intranet	12	8	15	21	45
Reglamento Interno de trabajo	2	2	11	39	46
Seguro de Vehículos		0	2	16	82
Seguro Médico	0	1	11	38	50
Telefonía Celular		1	5	22	72

**Fuente:** Investigación de mercado



**Gráfico 56. FRECUENCIA DE INGRESO A INTRANET**

**Fuente:** Investigación de mercado

## 20.PRINCIPALES OBSTÁCULOS QUE ENCUENTRA CUANDO REQUIERE O DEBE BUSCAR INFORMACIÓN SOBRE LOS SERVICIOS/BENEFICIOS DE RECURSOS HUMANOS

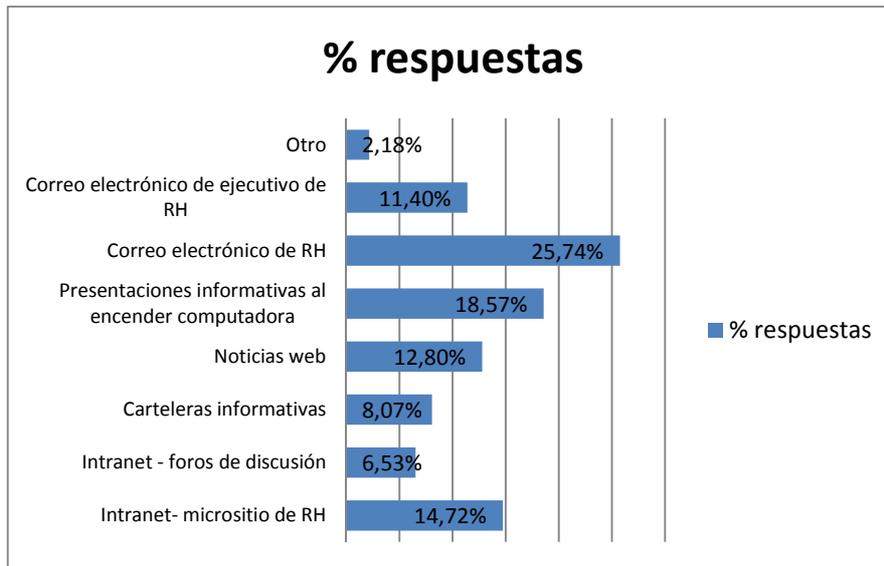
Los resultados porcentuales que presenta esta pregunta ubican como el principal obstáculo encontrado el “desconocimiento de la existencia de la información, procesos y/o actividades” (25,84%), seguido por el hecho de que el colaborador “no sabe donde debe buscar la información” (17,07%) y, el “desconocimiento de las herramientas existentes” (16,75%); variables que en total representan el 59% del total de respuestas. El detalle se presenta en el siguiente gráfico:



**GRÁFICO 57 PRINCIPALES OBSTÁCULOS AL BUSCAR INFORMACIÓN SOBRE LOS SERVICIOS DE RECURSOS HUMANOS**

**Fuente:** Investigación de mercado

## 21. MEDIOS DE COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE LOS CUALES LE GUSTARÍA INFORMARSE SOBRE LOS BENEFICIOS/SERVICIOS QUE ADMINISTRA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS



**GRÁFICO 58 MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA INFORMARSE SOBRE LOS SERVICIOS QUE ADMINISTRA RECURSOS HUMANOS**

**Fuente:** Investigación de mercado

La preferencia de los colaboradores encuestados evalúa la opción de “correo electrónico de Recursos Humanos” como el medio más adecuado para recibir información del área, esto seguido por “presentaciones informativas al prender la computadora” y, “la Intranet - Micrositio de Recursos Humanos”, esto cubre más del 57% del total de las opiniones de la muestra. La información a través de foros de discusión en la intranet y, la que corresponde a cartelera son las de menor aceptación.

**22. MEDIOS DE COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE LOS CUALES LE GUSTARÍA CONTACTARSE CON EL PERSONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA REALIZAR CONSULTAS O SOLICITAR ASESORÍA SOBRE LAS ACTIVIDADES, SERVICIOS O BENEFICIOS.**



**GRÁFICO 59. MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA CONTACTARSE CON EL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS**

**Fuente:** Investigación de mercado

Las respuestas a esta pregunta evidencian la preferencia de los colaboradores por mantener contacto con el personal de Recursos Humanos, a través del correo electrónico genérico del área o, el correo electrónico específico del ejecutivo asignado. Estas opciones suman 52% del total de las respuestas. Le siguen en porcentaje los medios de Buzón virtual de sugerencias (15,27%) y, del Micrositio del área en la Intranet (12,15%).

### 23. TEMAS RELACIONADOS CON EL COLABORADOR Y LA GESTIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, SOBRE LOS CUALES LE GUSTARÍA RECIBIR INFORMACIÓN

Esta es una pregunta abierta, cuyas respuestas agrupadas refuerzan los mismos resultados de las preguntas anteriores, como son los siguientes aspectos: beneficios, servicios, nómina, capacitación, préstamos, seguro médico, temas de salud, entre otros. Como temas adicionales a considerar se mencionan: trámites del IESS, los cambios del área de Recursos Humanos; y, aspectos sobre política salarial, siendo estos dos últimos aspectos que no habían aparecido anteriormente en las respuestas otorgadas por los colaboradores.

### 24. GRADO DE SATISFACCIÓN CON LA COMUNICACIÓN GENERADA EN LOS ÚLTIMOS MESES POR RECURSOS HUMANOS.

Los colaboradores ubican su respuesta en niveles de “satisfecho” y “poco satisfecho” que suman 62%. Le sigue el porcentaje de 14% bajo el parámetro “nada satisfecho”.

**TABLA 65.**  
**GRADO DE SATISFACCIÓN CON LA COMUNICACIÓN EN LOS ÚLTIMOS MESES**

		Grado de satisfacción de comunicación generada por RH			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No aplica	73	19,7	19,7	19,7
	Muy satisfecho	2	,5	,5	20,2
	Bastante satisfecho	11	3,0	3,0	23,2
	Satisfecho	67	18,1	18,1	41,2
	Poco satisfecho	165	44,5	44,5	85,7
	Nada satisfecho	53	14,3	14,3	100,0
	Total	371	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

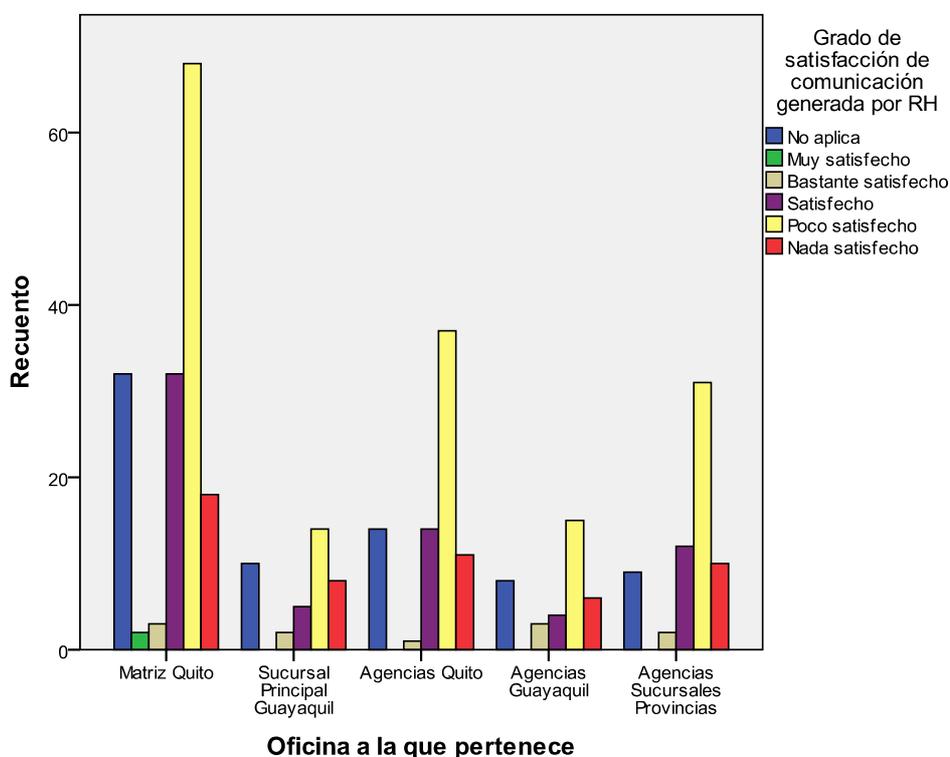
A nivel de oficinas por región, se mantiene la tendencia de calificación de “poco satisfecho” con la comunicación recibida generada por Recursos Humanos.

**TABLA 66.**  
**GRADO DE SATISFACCIÓN DE COMUNICACIÓN GENERADA POR RECURSOS HUMANOS POR OFICINA**

Tabla de contingencia Oficina a la que pertenece \* Grado de satisfacción de comunicación generada por RH

Oficina a la que pertenece		Grado de satisfacción de comunicación generada por RH						Total
		No aplica	Muy satisfecho	Bastante satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho	
Matriz Quito		32	2	3	32	68	18	155
Sucursal Principal Guayaquil		10	0	2	5	14	8	39
Agencias Quito		14	0	1	14	37	11	77
Agencias Guayaquil		8	0	3	4	15	6	36
Agencias Sucursales Provincias		9	0	2	12	31	10	64
<b>Total</b>		<b>73</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>67</b>	<b>165</b>	<b>53</b>	<b>371</b>

Fuente: SPSS



**GRÁFICO 60. GRADO DE SATISFACCIÓN POR OFICINA DE LA COMUNICACIÓN GENERADA POR RECURSOS HUMANOS**

Fuente: SPSS

## 25. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE SERVICIOS OTORGADOS POR RECURSOS HUMANOS

Respecto del nivel de satisfacción, los colaboradores otorgan una puntuación de 4 sobre 5 que equivale al 44% del total de la muestra, y, de 3 sobre 5, que representa el 18%.

**TABLA 67.**

### NIVEL DE SATISFACCIÓN DE SERVICIOS OTORGADOS POR RECURSOS HUMANOS

**Nivel de satisfacción de los servicios otorgados por RH**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No aplica	73	19,7	19,7	19,7
	1	2	,5	,5	20,2
	2	11	3,0	3,0	23,2
	3	67	18,1	18,1	41,2
	4	165	44,5	44,5	85,7
	5	53	14,3	14,3	100,0
	Total	371	100,0	100,0	

**Fuente:** SPSS

En el cuadro a continuación se detalla el nivel de satisfacción por cargo, que proviene de la suma de frecuencia de calificación de 4 y 5 por nivel. El resultado evidencia que los mensajeros son los colaboradores más satisfechos con un 78%, les sigue el grupo de asistentes con un 66% y de cajeros con un 65%. Los niveles de ejecutivo 1, 2 y 3 tienen un nivel de satisfacción de 63%, 54% y 60%, respectivamente.

Los resultados otorgados por los niveles de gerentes (53%), y de subgerentes (38%) y vicepresidentes (38%) arrojan los resultados más bajos de satisfacción.

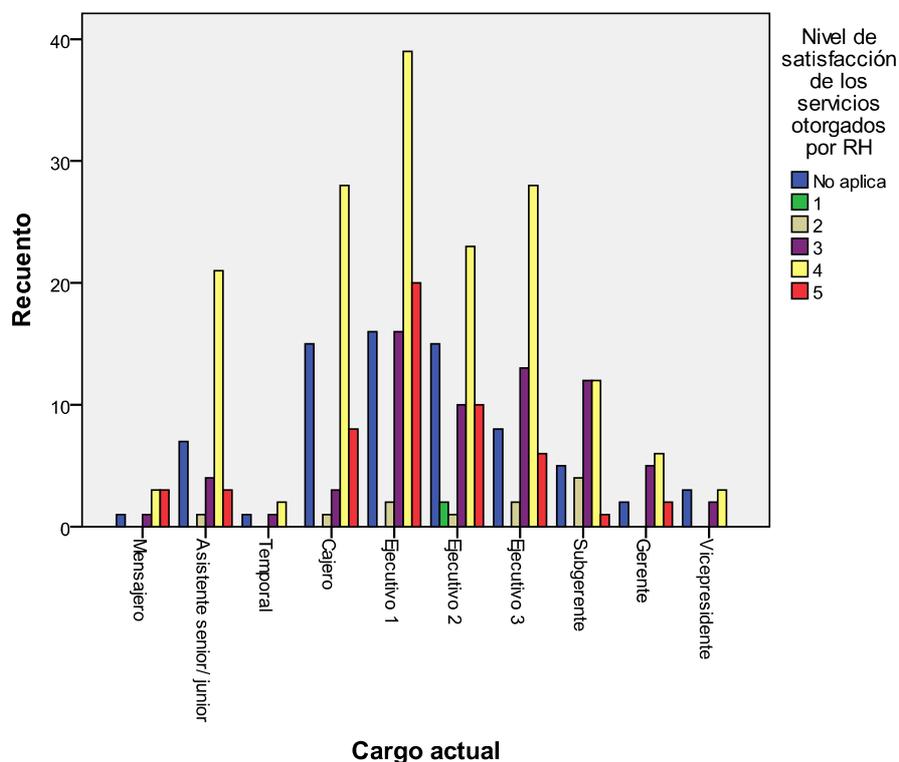
**TABLA 68.**

### NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS OTORGADOS POR RECURSOS HUMANOS POR CARGO

Tabla de contingencia Cargo actual \* Nivel de satisfacción de los servicios otorgados por RH

Recuento		Nivel de satisfacción de los servicios otorgados por RH						Total
		No aplica	1	2	3	4	5	
Cargo actual	Mensajero	1	0	0	1	3	3	8
	Asistente senior/ junior	7	0	1	4	21	3	36
	Temporal	1	0	0	1	2	0	4
	Cajero	15	0	1	3	28	8	55
	Ejecutivo 1	16	0	2	16	39	20	93
	Ejecutivo 2	15	2	1	10	23	10	61
	Ejecutivo 3	8	0	2	13	28	6	57
	Subgerente	5	0	4	12	12	1	34
	Gerente	2	0	0	5	6	2	15
	Vicepresidente	3	0	0	2	3	0	8
Total		73	2	11	67	165	53	371

Fuente: SPSS



**GRÁFICO 61. NIVEL DE SATISFACCIÓN POR CARGO DE LOS SERVICIOS OTORGADOS POR RECURSOS HUMANOS**

Fuente: SPSS

La percepción de nivel de satisfacción de los colaboradores por región se mantiene en un rango de 55% a 64%, para la obtención de este resultado se ha sumado las respuestas calificadas con 4 y 5, por región. Los resultados en porcentaje son los siguientes:

Matriz Quito: 55%; Sucursal Guayaquil: 56%; Agencias Guayaquil: 58%; Agencias Quito: 62%; Agencias Sucursales Provincias: 64%.

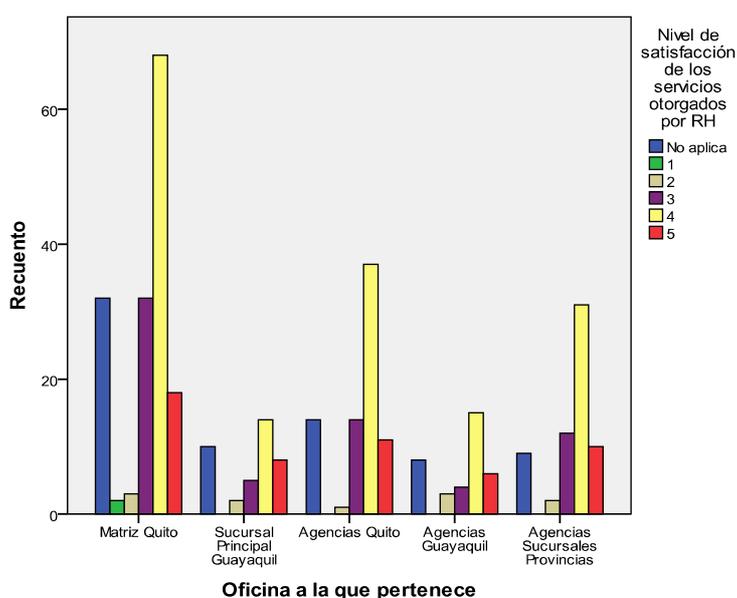
**TABLA 69.**

**NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS OTORGADOS POR RECURSOS HUMANOS POR OFICINA**

Tabla de contingencia Oficina a la que pertenece \* Nivel de satisfacción de los servicios otorgados por RH

Recuento		Nivel de satisfacción de los servicios otorgados por RH						Total
		No aplica	1	2	3	4	5	
Oficina a la que pertenece	Matriz Quito	32	2	3	32	68	18	155
	Sucursal Principal Guayaquil	10	0	2	5	14	8	39
	Agencias Quito	14	0	1	14	37	11	77
	Agencias Guayaquil	8	0	3	4	15	6	36
	Agencias Sucursales Provincias	9	0	2	12	31	10	64
Total		73	2	11	67	165	53	371

Fuente: SPSS



**GRÁFICO 62. NIVEL DE SATISFACCIÓN POR OFICINA DE LOS SERVICIOS OTORGADOS POR RECURSOS HUMANOS**

Fuente: SPSS

### 3.11 OFERTA DE INFORMACIÓN DE SERVICIOS

La razón de ser del área de Recursos Humanos, implica, entre otras, la prestación de servicios requeridos por los colaboradores, con base en los procesos que administra. Dentro de la oferta de servicios del área, los que se detallan a continuación, son aquellos identificados como los principales, independientemente de la zona geográfica, cargo, antigüedad, u otro factor dentro de la Institución.

**TABLA 70.**  
**PRINCIPALES SERVICIOS OFERTADOS**

Anticipo de sueldo
Compra de línea telefónica (celular)
Consulta de dispensario médico
Consulta de rol de pagos
Inscripción en programa de capacitación
Participación en concurso interno
Préstamos al personal
Reclutamiento del personal para su área
Seguro médico: consulta/reembolso de gastos médicos
Solicitud de inclusión en seguro de vehículos
Terapias antiestrés
Uso de cabañas

**Fuente:** Produbanco

La oferta de comunicación para la difusión de los servicios indicados y otras actividades del área, se realiza a través de los siguientes medios:

**TABLA 71.****PRINCIPALES MEDIOS DE COMUNICACIÓN OFERTADOS**

Correo Electrónico: Recursos Humanos
Correo Electrónico: Club de empleados
Correo Electrónico: Responsabilidad Social Empresarial
Intranet: Pantalla de inicio - Noticias
Intranet: Portal Optimus
Presentaciones informativas cuando enciende el computador
Revista Prodnovedades
Cuaderno Institucional
Manual del colaborador

**Fuente:** Produbanco

**3.12. DEMANDA DE INFORMACIÓN DE SERVICIOS**

De acuerdo a la información que proporcionan los colaboradores al ser consultados sobre los principales servicios que otorga el área de Recursos Humanos, los más demandados son los que se detallan en la tabla a continuación, la misma que agrupa los servicios relacionados a cada proceso y su porcentaje de aceptación y frecuencia.

**TABLA 72.****PRINCIPALES SERVICIOS DEMANDADOS**

<b>Principales Servicios</b>	<b>%</b>
Nómina: consulta de rol de pagos, descuentos, fechas de pago	15%
Reclutamiento y selección: ejecución de procesos, resultados, candidatos	13%
Salud: aspectos relacionados directamente con gestión e información del dispensario médico	11%
Capacitación: programas, horarios, eventos, logística, inscripciones, evaluaciones	11%
Seguro médico: presentación de reclamos, consultas cobertura, inclusiones, devolución	8%
Otros *	42%

**Fuente:** Produbanco

Los servicios agrupados en el concepto de otros son los siguientes:

**TABLA 73.**  
**OTROS SERVICIOS DEMANDADOS**

Anticipos sueldo	6%
Temas sobre ambiente laboral	5%
Concurso interno	5%
Asesoramiento en temas de personal.	4%
Información sobre políticas y procedimientos	4%
Cafetería	2%
Desarrollo del personal	2%
Otros: competencias, desempeño, sso, certificados, comunicación, seguro vehículos.	10%
No provee información (no aplica)	3%

**Fuente:** Produbanco

Estos resultados son producto de la tabulación de respuestas otorgadas por los colaboradores, que refuerzan la necesidad (entendida como demanda), de obtener mayor información sobre los mencionados servicios.

De acuerdo a la información sobre la oferta de medios de comunicación utilizados por el área, indicada anteriormente, el mayor nivel de aceptación en el uso de los medios para la difusión de servicios o actividades del área de Recursos Humanos prioriza: el Correo Electrónico de Recursos Humanos (55%), la Intranet con el Portal Optimus (54%), y, las presentaciones informativas al encender las computadoras (38%).

### 3.13. DEMANDA INSATISFECHA

Respecto de la oferta de comunicación de los servicios ofertados, el 58,8% de los colaboradores otorga las calificaciones más bajas de la escala: 44,5% - "Poco Satisfecho", y, 14,3% - "Nada Satisfecho".

Estos resultados se relacionan con otros factores como:

- El desconocimiento de la existencia de la información/ procesos/ actividades (25,84%).
- El desconocimiento de las herramientas (16,75%).
- La ubicación de la información (19,14%)

Adicionalmente, de acuerdo a los resultados de la muestra, el 4% de los colaboradores no está satisfecho con los servicios que presta el área de Recursos Humanos, resultado que se evidencia en las respuestas calificadas con 1 o 2, valores más bajos de la escala.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Produbanco es una Institución que, pese a las circunstancias complejas del sector en el que se desenvuelve, mantiene un posicionamiento en el mercado basado en estrategias tales como la segmentación técnica de clientes, con un modelo de atención diferenciado, con solvencia en sus indicadores financieros y una estructura organizacional formal que respalda la calidad de su gestión en el mercado. Una de las oportunidades de mejora identificadas se refiere al refuerzo de la comunicación interna sobre los cambios de estructura y estrategia de Negocio.

La investigación realizada a una muestra representativa de los colaboradores de Produbanco presenta los siguientes resultados:

- Los colaboradores priorizan los servicios de nómina (15%), reclutamiento y selección (13%), salud (11%), capacitación (11%) y seguro médico (8%) como los prioritarios que presta el área. Esto suma más del 50% de las respuestas obtenidas y, adicionalmente, son los servicios más utilizados por los colaboradores.
- Los colaboradores prefieren como herramientas de comunicación: el Correo Electrónico de Recursos Humanos (55%), la Intranet con el Portal Optimus (54%), y, las presentaciones informativas al prender las computadoras (38%). Esta priorización de herramientas se mantiene en términos de preferencia al indicar que “le gustaría seguir recibiendo información” a través de: Correo Electrónico de Recursos Humanos (11%), el correo electrónico del ejecutivo de Recursos Humanos (26%), y, las presentaciones informativas al prender las computadoras (19%).
- El grado de satisfacción de los colaboradores respecto de la comunicación recibida se ubica en niveles de “satisfecho” y “poco

satisfecho” que suman 62%. Le sigue el porcentaje de 14% bajo el parámetro “nada satisfecho”.

- El nivel de satisfacción sobre los servicios otorgados por los colaboradores otorgan una puntuación de 4 sobre 5 que equivale al 44% del total de la muestra, y, de 3 sobre 5, que representa el 18%

## **RECOMENDACIONES**

La institución debe aprovechar las fortalezas, trayectoria y resultados de su gestión minimizando las amenazas que provienen de factores económicos, políticos y tributarios. Además, debe identificar alternativas de nuevos negocios a través de canales tecnológicos que presentan oportunidades de expansión y crecimiento, a la vez que genera una ventaja competitiva muy valorada por los clientes.

Con respecto a los resultados del diagnóstico efectuado se recomienda:

- Realizar la revisión detallada de los resultados obtenidos.
- Definir las estrategias de comunicación para solventar los requerimientos de los colaboradores priorizando los temas y medios a utilizar en función de la información proporcionada por ellos.
- Proponer acciones específicas por segmentos geográficos en los que trabajan los colaboradores, considerando además el nivel de cargo que tienen dentro de la Organización.
- Formalizar un plan de comunicación e implementarlo dentro de un cronograma y el respectivo seguimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andes, Agencia Pública de Noticias. (06 de Febrero de 2013). Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa/canasta-b%C3%A1sica-familiar-cuesta-usd-6016-ingresos-familiares-permiten-cobertura-987.html>
- Canal Tecnológico. (02 de Marzo de 2013). *Actualidad*. Obtenido de [http://www.canal-tecnologico.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1481:resumen-2012-de-avances-en-telecomunicaciones-en-ecuador&catid=30:telecomunicaciones&Itemid=125](http://www.canal-tecnologico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1481:resumen-2012-de-avances-en-telecomunicaciones-en-ecuador&catid=30:telecomunicaciones&Itemid=125)
- CIESPAL. (s.f.). *CIESPAL*. Obtenido de Plan de Desarrollo Social e Inclusivo de tecnologías en Ecuador: <http://www.ciespal.net/digital/index.php/articulos/891-plan-de-desarrollo-social-e-inclusivo-de-tecnologias-en-ecuador.html>
- Comercio Exterior. (s.f.). Obtenido de <http://comercioexterior.com.ec/qs/content/econom%C3%AD-latinoamericana-repuntar%C3%A1-en-2013-un-38>
- Corporación EKOS. (2013). Ranking Financiero Ecuatoriano 2013. *Revista EKOS*.
- Ecuador, Banco Central del. (Abril de 2013). *Estadísticas Macroeconómicas*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>
- El Comercio. (08 de Abril de 2013). Obtenido de [http://www.elcomercio.com/negocios/banca-bancos-preparan-segundo-trimestre-finanzas-superdebancos\\_0\\_897510290.html](http://www.elcomercio.com/negocios/banca-bancos-preparan-segundo-trimestre-finanzas-superdebancos_0_897510290.html)
- El Telégrafo. (Enero de 2013). *Economía*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/inflacion-de-enero-fue-de-050.html>
- El tiempo. (s.f.). Obtenido de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/99195-ma-s-de-100-bienes-con-restricciones/>
- El Universo. (03 de Mayo de 2013). *Noticias*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/05/02/nota/895576/referencias-credicias-se-veran-portal-dato-seguro>
- FIDES, Soluciones Tributarias. (11 de Enero de 2013). *FIDES BURÓ*. Obtenido de <http://fides.ec/es/index.php/tips-2013/85-tips-03-2013>

- Foros del Ecuador. (04 de Febrero de 2013). *Foros del Ecuador*. Obtenido de <http://forosdeecuador.com/f24/tasa-de-desempleo-ecuador-2013-lam%E1s-baja-de-la-historia-607/>
- Global Reporting Initiative. (2012). *Memoria de Sostenibilidad del GRI*. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-Starting-Points-2-G3.1.pdf>
- Grupo Financiero Produbanco. (2012). *MEMORIA FINANCIERA*.
- Grupo Financiero Produbanco. (2012). *Inducción Corporativa*. Quito.
- Grupo Financiero Produbanco. (s.f.). *Código de Ética*. Quito.
- Grupo Financiero Producción. (2012). *Memoria Financiera*. Quito.
- Henriquez, G. H. (2011). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Quito.
- INEC. (Septiembre de 2012). *Análisis Revista Conyuctural*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/e-analisis5.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Septiembre de 2012). *Análisis - Revista Conyuntural*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/e-analisis5.pdf>
- La Hora. (06 de Diciembre de 2012). *País*. Obtenido de <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101433157>
- Ministerio de Educación. (s.f.). *Plan Retorno*. Obtenido de <http://educacion.gob.ec/plan-retorno/>
- Movimiento Ecuador UK. (s.f.). Obtenido de [http://www.movimientoecuador.co.uk/Apoyo\\_a\\_Estudiantes\\_y\\_Profesionales-t-70.html](http://www.movimientoecuador.co.uk/Apoyo_a_Estudiantes_y_Profesionales-t-70.html)
- Poderes. (01 de Marzo de 2013). Obtenido de <http://poderes.com.ec/2013/el-pib-crecio-un-501-en-el-2012/>
- Produbanco. (Noviembre de 2012). *Código de Etica y Conducta Produbanco. Generalidades*. Quito.
- Produbanco. (Noviembre de 2012). *Código de Etica y de Conducta Produbanco. De la comunicación y transparencia*. Quito.
- Secretaria Nacional de Transparencia de Gestión. (2012). *Plan Nacional de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción*. Obtenido de [http://www.transparencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/PLAN\\_DE\\_TRANSPARENCIA\\_.pdf](http://www.transparencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/PLAN_DE_TRANSPARENCIA_.pdf)

