

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**



**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL ESPECIALIZACIÓN MARKETING**

**TEMA**

**PROYECTO DE AUDITORIA DE SERVICIOS A  
PACIFICARD S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**AUTORES**

**CÉSAR FELIPE JIMÉNEZ GUASTAY  
MARÍA SOLEDAD MEDINA CARRIÓN  
GABRIELA GEOVANNA ORTEGA POVEDA**

**2009**

## **AGRADECIMIENTO**

Inmensamente agradezco a Dios por estar conmigo en todo momento, en enseñarme a caer y levantarme frente a las adversidades en el camino de la vida, a ser paciente, tener fortaleza y mucha fe he llegado a cumplir uno de mis objetivos.

De todo corazón e infinitamente le agradezco a mi mamá Virginia Guastay en primer lugar por darme la vida y gracias a su amor, cariño, apoyo y consejos no hubiese llegado a este momento en hacer realidad el sueño de ser un profesional.

A mis abuelitos, papá y hermanas que me han brindado su apoyo en el transcurso de mi vida y carrera universitaria.

Quiero agradecerle a Gabriela Ortega que ha sido mas que una compañera, amiga que gracias a sus consejos, motivación, tiempo, apoyo y ayuda ha sido pilar fundamental en mi carrera.

También les agradezco a mis dos compañeras de tesis por la dedicación, colaboración, empeño y por su paciencia y ayuda incondicional.

CÉSAR FELIPE JIMÉNEZ GUASTAY

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por darme toda la fuerza y concentración que necesité para salir adelante con mi carrera universitaria.

A mi novio Christian, por apoyarme cuando estuve como estudiante de intercambio en Chile.

A mis compañeros de tesis y a mi misma por la determinación y fuerza que tuvimos para terminar este proyecto en tan corto tiempo.

A mi papá, Lcdo. José Fco. Medina Manrique, porque sin su trabajo duro mi hermano y yo no hubiéramos podido estudiar en la ESPOL.

A mi mami, Lcda. Paquita Carrión Albán, por todo su amor, comprensión y años de lucha para hacer de mis hermanos y de mi personas con grandes valores morales.

A mi director de tesis PhD (c) Víctor Hugo González Jaramillo por sus concejos y sus conocimientos brindados en la realización de este proyecto de tesis. A mis amigos de la universidad que han estado al pie del cañón, siempre junto a mí.

MARÍA SOLEDAD MEDINA CARRIÓN

## **AGRADECIMIENTO**

Primero a Dios, por las fuerzas que nos dio a mi familia y a mí, para luchar día a día.

A mi mamita Rina, a ella le debo mi vida, mi presente y mi futuro, sin ella no podría haber continuado esta carrera, a su esfuerzo diario, por mantenerme en dicha universidad durante largos cuatro años.

A mi papito Enrique, que en paz descanse, a sus consejos que me dio antes de partir de esta tierra, me ayudaron a continuar luchando por lo que quiero. ¡Gracias papá!

A mis compañeros que estuvieron conmigo en lo bueno y lo malo, en los momentos de alegría y tristeza, especialmente a mis compañeros de tesis su apoyo y colaboración fue alentador.

GABRIELA GEOVANNA ORTEGA POVEDA

## **DEDICATORIA**

A Dios por la fortaleza y paciencia que me ha dado en la vida y carrera universitaria.

A mis padres por toda la ayuda brindada en estos años de estudios y de vida que gracias a ellos he llegado a una de mis metas.

A mis abuelitos que me han acompañado en todo momento de mi vida y carrera.

Para mis queridas hermanas les dedico este triunfo para que nos enseñe a seguir superando y que todo se puede, si se lo hace de corazón.

A mis compañeros y amigos que hice en el transcurso de la carrera.

**CÉSAR FELIPE JIMÉNEZ GUASTAY**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mis padres y hermanos por apoyarme en cada paso de mi vida Universitaria y personal, por estar siempre conmigo.

También se lo dedico a la nueva integrante de la familia, mi sobrinita Ariadnita a quien adoro, y a quien espero poder ayudar siempre en su vida escolar, cuando la empiece.

A mis amigos que crecieron junto a mí en la universidad.

MARÍA SOLEDAD MEDINA CARRIÓN

## **DEDICATORIA**

A la memoria de mi padre, Lcdo. Enrique Ortega León,

A mi adorada madre, Sra. Rina Poveda Ycaza, sin ella no hubiera podido cumplir el sueño de mi papá que también es nuestro sueño,

A mis hermanos y abuelitos, que en detalles me ayudaron a lo largo de mi carrera y complementaron cada día que estuve en la universidad.

El amor, apoyo y comprensión de cada uno de ustedes, me ayudó.

GABRIELA GEOVANNA ORTEGA POVEDA

# DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo Final de Graduación nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.



CÉSAR FELIPE JIMÉNEZ GUASTAY



CIB-ESPOL



MARÍA SOLEDAD MEDINA CARRIÓN



GABRIELA GEOVANNA ORTEGA POVEDA

# TRIBUNAL DE GRADO



ING. OSCAR MENDOZA MACÍAS, DECANO

**PRESIDENTE**



PhD (c). VICTOR HUGO GONZALEZ

**DIRECTOR DE PROYECTO**

## **RESUMEN**

Las instituciones financieras y emisoras de tarjetas de crédito en el Ecuador tradicionalmente han venido ofreciendo un servicio aceptable a sus consumidores.

En el presente trabajo se determinará las condiciones actuales del servicio que entrega PacifiCard a sus clientes proponiendo correcciones y mejoras a los problemas que se encuentren producto de una investigación interna y externa de la empresa.

Se tomará como base para la auditoría el sistema SERVQUAL que es una herramienta para evaluar y comprender las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio.

# ÍNDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>1 – 2– 3</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>4 – 5 – 6</b>
<b>DECLARACIÓN EXPRESA</b>	<b>7</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADUACIÓN</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>9</b>
<b>INDICE GENERAL</b>	<b>10 – 11 – 12</b>
<b>INDICE DE CUADROS</b>	<b>12</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>14</b>

## **CAPÍTULO 1**

### **GENERALIDADES**

1.1 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN	15
1.2 ALCANCE	15
1.3 ANTECEDENTES	16

## **CAPÍTULO 2**

### **LA EMPRESA**

2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL	18
2.1.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MICRO ENTORNO	18
2.1.1.1 CLIENTES	18
2.1.1.2 COMPETENCIA	19
2.1.1.3 PROVEEDORES	20
2.1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MACRO ENTORNO	20
2.1.2.1 MACRO ENTORNO LEGAL	20
2.1.2.2 MACRO ENTORNO ECONOMÍCO	21

2.2 ANÁLISIS INSTITUCIONAL	22
2.2.1 MISIÓN	22
2.2.2 VISIÓN	22
2.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	22
2.3 ANÁLISIS FODA	23
2.3.1 FORTALEZAS	23
2.3.2 OPORTUNIDADES	24
2.3.3 DEBILIDADES	24
2.3.4 AMENZAS	24
<b>CAPITULO 3</b>	
<b>SERVICE QUALITY “SERVQUAL”</b>	
3.1 ¿QUÉ ES SERVQUAL?	25
3.2 UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD	27
3.2.1 DIMENSIONES DE SERVQUAL	27
3.2.2 FACTORES PARA LA INTERPRETACIÓN	28
3.3 BENEFICIOS Y RIESGOS ACERCA DE SERVQUAL	29
3.3.1 VENTAJA COMPETITIVA	29
3.3.2 PROBLEMAS Y RIESGOS COMUNES	30
<b>CAPITULO 4</b>	
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	
4.1 METODOLOGÍA	31
4.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	32
4.2.1 OBJETIVOS GENERALES	32
4.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32

4.3	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	33
4.3.1	ENCUESTAS A CONSUMIDORES	33
4.3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	33
4.3.3	DISEÑO DE LA MUESTRA	35
4.3.4	DESARROLLO DE HIPOTESIS	36
4.3.5	COMPROBACION DE LAS PRUEBAS DE HIPOTESIS	38
4.4	ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES	39
4.4.1	ANÁLISIS DE BRECHAS ENCONTRADAS	39
4.4.2	ANÁLISIS DE FACTORES	45

## **CAPITULO 5**

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

5.1	ANÁLISIS DE INDICADORES Y ESTANDARES	55
5.2	ALTERNATIVAS PROPUESTAS PARA REDUCIR BRECHAS	60
5.3	PROYECCIÓN DEL SERVICIO	62

### **INDICE DE TABLAS**

<b>TABLA 1</b>	<b>SIGNIFICADO DE LA ESCALA LIKERT</b>	<b>35</b>
<b>TABLA 2</b>	<b>PROMEDIOS POR DIMENSIONES</b>	<b>36</b>
<b>TABLA 3</b>	<b>PORCENTAJE EN LA PERCEPCIÓN POR DIMENSIÓN</b>	<b>36</b>
<b>TABLA 4</b>	<b>RESULTADO DE LAS HIPÓTESIS</b>	<b>38</b>
<b>TABLA 5</b>	<b>PROMEDIO GENERAL SECCIÓN DE EXPECTATIVAS</b>	<b>40</b>
<b>TABLA 6</b>	<b>PROMEDIO GENERAL SECCIÓN DE PERCEPCIONES</b>	<b>42</b>
<b>TABLA 7</b>	<b>ÍNDICE DE CALIDAD DE SATISFACCIÓN GENERAL DEL SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>44</b>
<b>TABLA 8</b>	<b>KMO AND BARTLETT`S TEST</b>	<b>46</b>
<b>TABLA 9</b>	<b>COMMUNALITIES</b>	<b>47</b>

<b>TABLA 10</b> VARIANZA TOTAL EXPLICADA	49
<b>TABLA 11</b> MATRIZ DE COMPONENTES	50
<b>TABLA 12</b> VARIANZA TOTAL EXPLICADA	51
<b>TABLA 13</b> MATRIZ DE COMPONENTE ROTADO	53
<b>TABLA 14</b> ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	63

## **INDICE DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1</b> CUENTAS VIGENTES DE PACIFICARD	19
<b>FIGURA 2</b> COMPARATIVO CLASES DE TARJETAS	19
<b>FIGURA 3</b> ORGANIGRAMA DE PACIFICARD	23
<b>FIGURA 4</b> MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIENTE SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO	26
<b>FIGURA 5</b> TABLA DE DISTRIBUCIÓN NORMAL	39
<b>FIGURA 6</b> PROMEDIO PUNTUACIÓN SERVQUAL, EXPECTATIVAS	40
<b>FIGURA 7</b> PROMEDIO PUNTUACIÓN SERVQUAL, PERCEPCIONES	41
<b>FIGURA 8</b> BRECHAS POR DIMENSIONES ENTRE EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES	43
<b>FIGURA 9</b> ÍNDICE CALIDAD EN EL SERVICIO	44
<b>FIGURA 10</b> GRÁFICO DE SEDIMENTACIÓN	48
<b>FIGURA 11</b> GRÁFICO DE COMPONENTES EN ESPACIO ROTADO	54
<b>FIGURA 12</b> MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN PROCESOS	57

## **CONCLUSIONES**

## **RECOMENDACIONES**

## **BIBLIOGRAFIA**

## **ANEXOS**

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva de la empresa, ésta debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas.

Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

La calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados son muy positivas para las empresas.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

# **CAPÍTULO 1**

## **GENERALIDADES**

### **1.1 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

La calidad es una ventaja competitiva para aquellas empresas que se han identificado con ella y en donde la gerencia se encuentra plenamente identificada con su alcance, repercusiones, con todo lo que ello puede generar.

Una vez que se ha inculcado obliga a la gerencia estar atenta sobre su comportamiento, cuidando la forma como se está manteniendo, su alcance, logros, así como sus debilidades.

Por tanto, la Auditoria de servicios es una importante actividad que permite a las organizaciones mejorar sus funciones en forma continua.

Este proyecto se justifica por la necesidad de conocer lo que realmente piensan y cómo se sienten los clientes, frente al servicio que reciben de los colaboradores de dicha emisora de tarjetas de crédito; evaluar el grado de cumplimiento de los requisitos propuestos y, si es necesario introducir acciones de mejora que a su vez repercuta en alcanzar beneficios económicos.

### **1.2 ALCANCE**

Este proyecto se enfoca en el análisis del Servicio al Cliente y lo que esto comprende, es decir hasta donde el socio tiene acceso directo con los colaboradores de PacifiCard, ya que el resto del proceso es interno, donde el cliente no tiene acceso.

### 1.3 ANTECEDENTES

Como alianza de 17 bancos regionales de Estados Unidos en 1966 se establece ICA (Interbank Card Association), con el fin de aceptar entre sí sus tarjetas de crédito locales. Más tarde en 1979 ICA se convierte en MasterCard International Inc. y su producto es denominado MASTERCARD.



En 1980 en el Ecuador nace la empresa Unicredit S.A. que será la que maneje la marca MasterCard en Ecuador, ese mismo año lanzan a tarjeta MasterCard Dual, para luego de tres años lanzar también la tarjeta nacional.

MasterCard introduce la segmentación del mercado de tarjetas bancarias mediante el lanzamiento de la tarjeta MasterCard Gold, 6 años después aparece la tarjeta MasterCard Corporativa para cubrir las necesidades de la empresa.



En 1994 La empresa Unicredit S.A. cambia su denominación a MasterCard Ecuador S.A. En este año también se introduce Maestro, el primer programa de débito en línea en el punto de venta para el mercado ecuatoriano. En 1996 se introduce Cirrus, la red de cajeros más grande en el mundo.



MasterCard del Ecuador publica en el 2001, su sitio web para brindar una mejor información y servicio a sus socios. Junto con esto, seguimos en el diseño de nuevos productos que satisfagan las necesidades de todos.

Todos esos 23 años de experiencia como MasterCard del Ecuador, llevó a darle un nuevo sentido al servicio de tarjetas de crédito y así evolucionar a una nueva etapa con más opciones para los socios, convirtiéndose en el año 2003 en **PacifiCard**, una compañía fuerte, capaz de ofrecer el mejor servicio y las mayores ventajas del mercado.

## **CAPÍTULO 2**

### **LA EMPRESA**

#### **2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL**

##### **2.1.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MICRO ENTORNO**

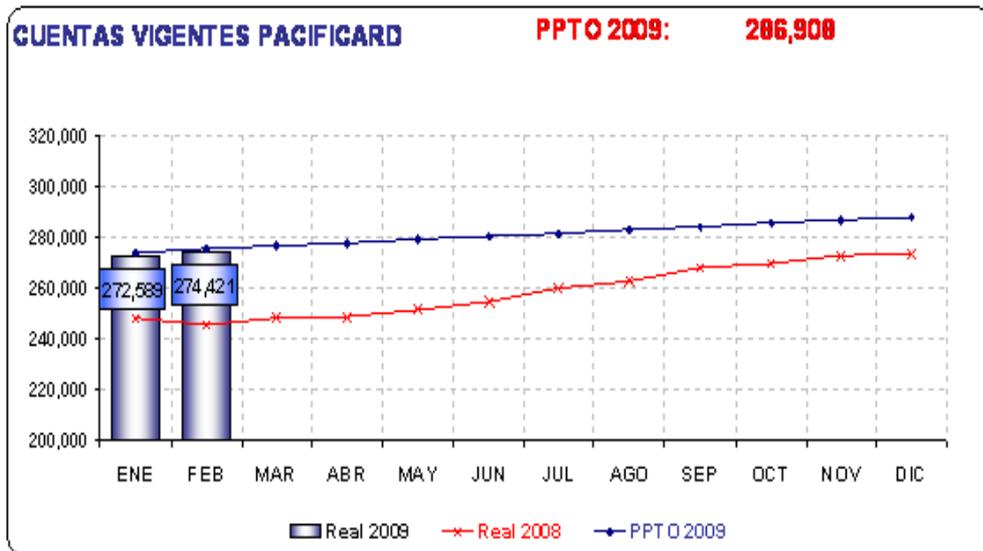
###### **CLIENTES**

Para verificar quienes son nuestros clientes basta ver los requisitos necesarios para obtener una PacifiCard:

- Ecuatoriano.
- Edad mínima 21 años.
- No mayor de 65 años.
- Ingresos mensuales US\$ 550 más beneficios.\*
- Saldos promedios en cuenta de 3 cifras bajas.\*
- Patrimonio equivalente a US\$ 5000.\*

\* Estos datos varían dependiendo del tipo de tarjeta al que se aplica.

El gráfico que se muestra a continuación es el número de cuentas VIGENTES que tiene PacifiCard en la actualidad.



**Figura 2-1:** Cuentas vigentes de PacifiCard

*Fuente: PacifiCard S.A.*

## COMPETENCIA

Los competidores directos que tiene PacifiCard son las otras tarjetas de crédito emitidas por los bancos en el Ecuador, por mencionar los más importantes de igual o mejor categoría son:

- Visa
- Diners Club
- American Express



**Figura 2-2:** Comparativo Clases de Tarjetas

*Fuente: Estructuras integradas de datos/ Central de Riesgos (SCR)*

También están los competidores potenciales, empresas que están entrando al mercado con un nuevo enfoque en un producto o con una nueva manera de vender, éstas son:

- Cuotafácil
- Crédito Sí

## PROVEEDORES

MasterCard Worldwide es una compañía líder en soluciones de pago que provee una familia de tarjetas de crédito muy conocidas, mundialmente aceptadas incluyendo MasterCard®, Maestro® y Cirrus®, sirve a los consumidores, las instituciones financieras, y demás negocios en más de 210 países alrededor del mundo.



### 2.1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MACRO ENTORNO

#### MACRO ENTORNO LEGAL

La Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, comprometida con el interés público y en cumplimiento de su mandato legal, trabaja permanentemente para establecer un marco regulatorio adecuado. Para ello considera necesario formular, actualizar y elaborar normas prudenciales a objeto de mantener un sistema financiero sano y eficiente.

En general se definen como normas prudenciales los actos oficiales (leyes, reglamentos y políticas o procedimientos sancionados por el Estado), que:

- i) promueven la solidez de las Entidades Financieras a través de un control adecuado de los riesgos y un sistema eficaz de gestión interna.
- ii) protegen a los ahorristas frente al fraude y práctica dolosa velando porque los agentes financieros cumplan sus obligaciones fiduciarias.

## **MACRO ENTORNO ECONOMÍCO**

Gerente de PacifiCard asegura:

**En la Crisis, no necesariamente aumentará el número de clientes que cancelen el Mínimo.**

Durante esta Crisis no precisamente subirá el número de clientes que cancelen solamente el Pago Mínimo de sus saldos de cuentas de sus Tarjetas de Crédito; probablemente algunos clientes lo harán, pero la gran masa de tarjetahabientes que tiene PacifiCard, no mostrará esta tendencia, asegura su gerente general, Ricardo Intriago.

Lo que ha sucedido en crisis anteriores es que la Tarjeta de Crédito ayuda en ciertos momentos de estrechez de liquidez, para financiar algo más; en otras palabras, lo que se ha dado es que el saldo de endeudamiento tiende a subir un poco, de ahí que los clientes se vean abocados a pagar mucho más de lo que señalan sus saldos.

Refiere además que durante este tiempo de Crisis se espera que las Instituciones Financieras que emiten Tarjetas de Crédito reduzcan las líneas de crédito de Consumo.

*Fuente: El Financiero, Edición 774 del 2 de marzo del 2009*

## **2.2 ANÁLISIS INSTITUCIONAL**

### **2.2.1 MISIÓN**

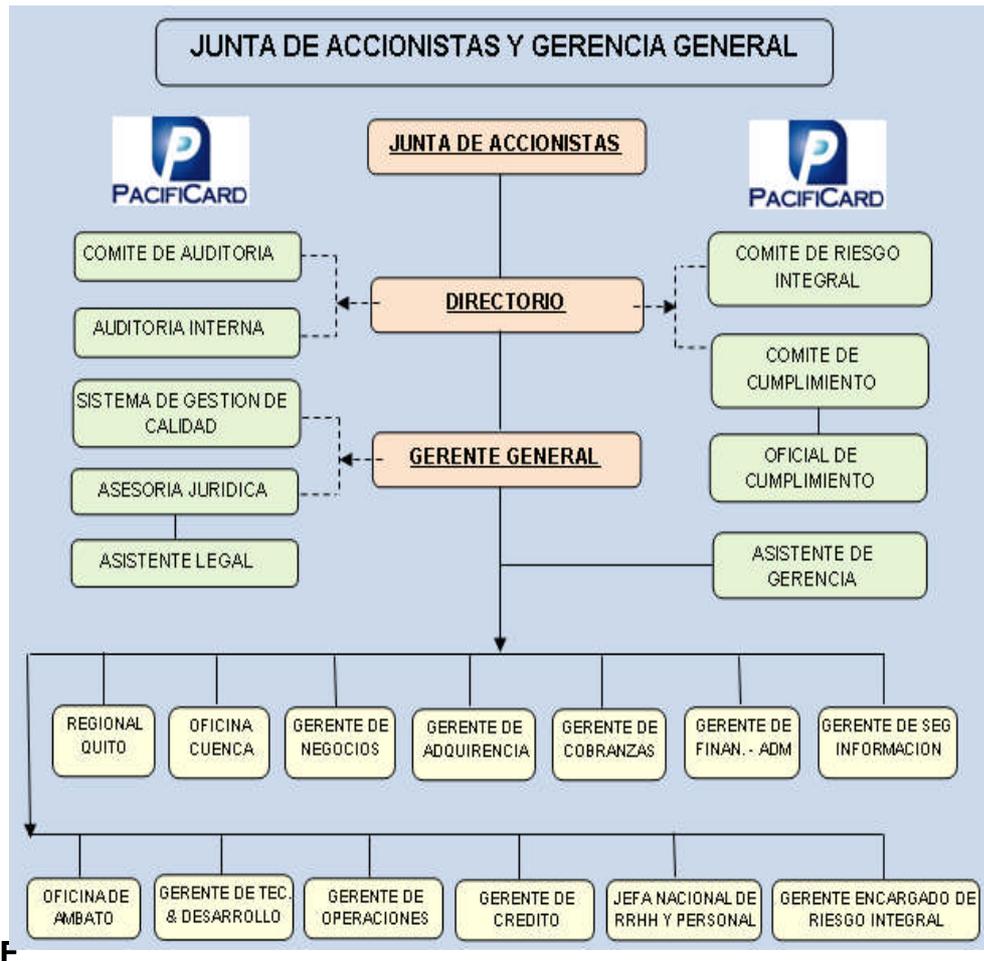
PacifiCard ofrece los mejores servicios financieros de crédito y pago, gracias a la más alta tecnología que permite reducir costos, brindar un mejor servicio y obtener la mayor rentabilidad, beneficiando así a empleados, accionistas y a la sociedad.

### **2.2.2 VISIÓN ESTRATÉGICA**

"Todo ecuatoriano sujeto de crédito usando una PacifiCard"

### **2.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional de la empresa PacifiCard S.A. es precedida por la Junta de Accionista, el Directorio y el Gerente General, siendo el organigrama el siguiente:



**Figura 2-3:** Organigrama de PacifiCard

*Fuente: PacifiCard S.A.*

## 2.3 ANÁLISIS FODA

### 2.3.1 FORTALEZAS

- Imagen corporativa.
- Rentabilidad.
- Infraestructura.
- Personal capacitado.
- Excelente Tecnología y diseños.
- Contar con agencias en diferentes puntos de la ciudad donde el cliente tenga fácil acceso.
- Intereses más bajos en relación al competidor.

El entorno se convierte en un mercado de muchas posibilidades, pudiendo ofrecer el producto a todo tipo de consumidor.

### **2.3.2 OPORTUNIDADES**

- Adquirir nuevas tecnologías.
- Recursos humanos calificados.
- Apertura de nuevas sucursales.
- Introducir nuevas promociones.
- La creación de tarjetas “juveniles” para llamar la atención de aquellos que la deseen.

### **2.3.3 DEBILIDADES**

- Su posición dominante podría ser cuestionada.
- Tardanzas en la atención en horarios pico.

### **2.3.4 AMENZAS**

- Ingreso de nuevos competidores;
- que los existentes ofrezcan promociones a sus clientes, que también son nuestros, y los incentive a usar su producto y no nuestra tarjeta.
- El dinero en efectivo.
- Quejas.

## CAPITULO 3

### SERVICE QUALITY “SERVQUAL”

#### 3.1 ¿QUÉ ES SERVQUAL?

En la cultura empresarial actual se busca por parte de las empresas generar un servicio que proporcione una ventaja competitiva, pero dicha ventaja sólo se consigue teniendo la capacidad suficiente para satisfacer las necesidades del cliente. Frente a todo esto nos encontrábamos con un obstáculo al menos aparente, como es la dificultad de la intangibilidad de los servicios, una dificultad que empezó a resolverse gracias a la aportación de Parasuman, Zeithmal y Berry.

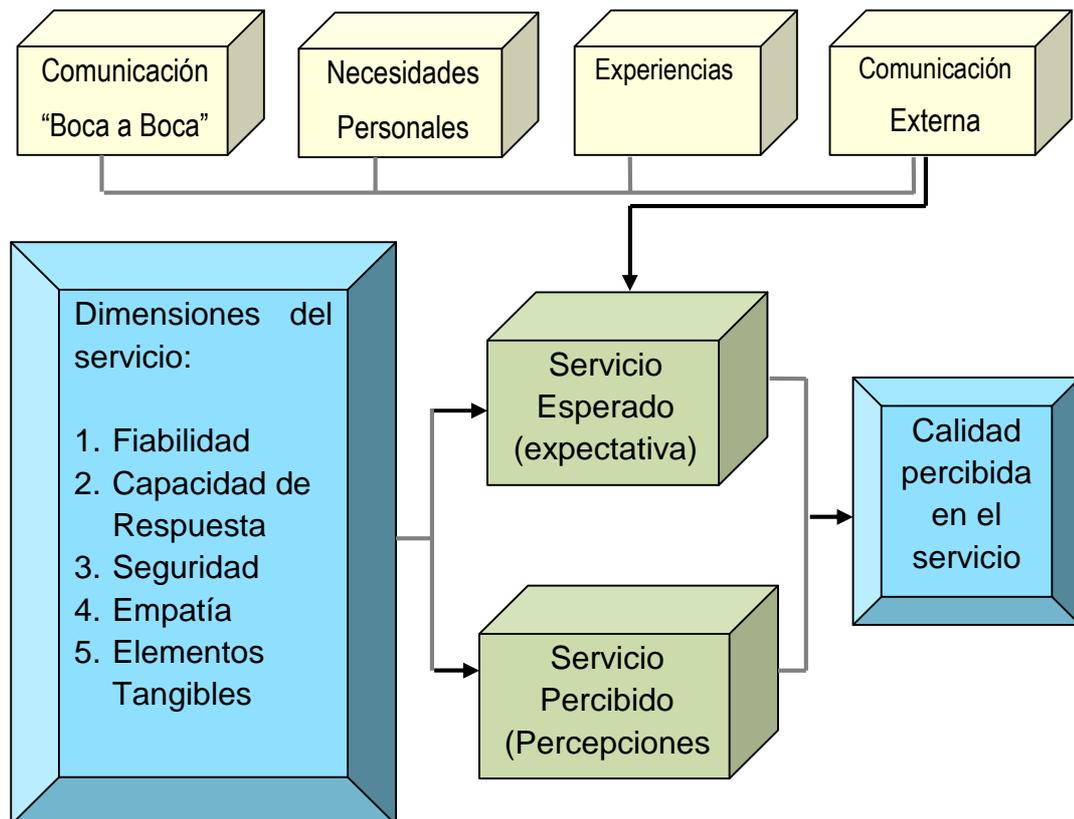
Estos autores crearon una metodología que definieron como *"un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio"*, identificando el Termino Escala con una clasificación de preguntas. Por lo tanto consistía en un cuestionario con preguntas estandarizadas desarrollado en los Estados Unidos con el apoyo del Marketing Science Institute, llamado escala *SERVQUAL*.

Es un instrumento que se construye con el fin de identificar primero los elementos que generan valor para el cliente y a partir de esta información revisar los procesos con el objeto de introducir áreas de mejora. Para lograr todo esto se realiza una búsqueda orientada al análisis de las expectativas, obtenidas en base a cuatro fuentes que son:

- 1 la comunicación diaria,
- 2 las necesidades personales,
- 3 las experiencias personales y;
- 4 la comunicación externa.

Partiendo de las conclusiones obtenidas en este estudio se confirma la idea de que un punto crítico para lograr un nivel óptimo de calidad es igualar o superar las expectativas del cliente.

En la siguiente figura se muestra el modelo de evaluación del cliente sobre la calidad del servicio en que se basa la metodología SERVQUAL.



**Figura 3-1:** Modelo de evaluación del cliente sobre la calidad del servicio

En este modelo se establece que el cliente espera un servicio (expectativa) y supone recibirá, consciente o inconscientemente evalúa ciertas características (dimensiones del servicio) durante la prestación del mismo, lo que le permite tener impresiones al respecto (percepción) y emite un juicio una vez terminado éste.

Por esto mismo, SERVQUAL, es una de las principales fuentes de información para que las empresas de servicios conozcan el nivel de satisfacción de sus clientes, ubicar áreas de oportunidad y proponer y/o implementar mejoras para tener clientes satisfechos.

La satisfacción del cliente es lo más importante para las empresas razón por la cual han empezado a buscar la manera de cómo ir creciendo en ese aspecto, brindando un servicio de calidad para estar a la vanguardia con las demás empresas y conservar a los clientes.

## 3.2 UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD

### 3.2.1 DIMENSIONES DE SERVQUAL

Zeithalm, Parasuraman y Berry, a través de sus extensos estudios sobre la calidad en el servicio, han identificado cinco dimensiones que los clientes utilizan para juzgar a una compañía de servicios. Estas dimensiones son:

**Elementos Tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, ejecutivos y materiales de comunicación.

**Fiabilidad o prestación del servicio:** Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa, tales como: eficiencia, eficacia, efectividad, repetición y problemas.

**Capacidad de respuesta:** disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.

**Seguridad:** conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar seguridad y confianza.

**Empatía:** Atención Individualizada que ofrecen los empleados a sus clientes.

### 3.2.2 FACTORES PARA LA INTERPRETACIÓN

A la hora de interpretar la información que se ha generado a partir de los criterios definidos anteriormente debemos tener en cuenta una serie de factores como son los siguientes:

a) Diferencia entre las expectativas del consumidor y las que piensa el empresario que son dichas expectativas:

Es fácil que la Dirección de la empresa no identifique de forma clara y concisa las actitudes de los clientes respecto a sus servicios o no comprendan realmente que es lo que esperan sus clientes de sus servicios.

Este defecto puede haber sido provocado por un incorrecto estudio de mercado, por una comunicación poco fluida o por deficiencias en la utilización del Marketing.

b) Diferencia entre lo percibido por la Dirección y las especificaciones:

Aquí nos encontramos con la dificultad de transformar lo que la empresa creía que eran las expectativas del cliente en normas estandarizadas. Si nos encontramos con la inexistencia de estas normas o si existen pero no expresan las expectativas del cliente esta ausencia producirá fallos que repercutirán en la calidad del servicio que el cliente va a percibir.

Estos errores pueden deberse a la ausencia de objetivos, falta de rigidez a la hora de redactar esas normas o medios insuficientes.

c) Diferencia entre las especificaciones de calidad y el servicio prestado:

En este aspecto entramos a analizar la forma de prestar el servicio por parte del personal, por esta misma razón las especificaciones deben expresar también los medios idóneos para cumplir con estas. Este tipo de incorrecciones normalmente se deben a: falta de motivación,

conflictos jerárquicos, excesiva flexibilidad de las normas y falta de control y supervisión.

d) Diferencia entre el servicio que se presta y la comunicación exterior:

Es importante que exista correlación entre los servicios que prestamos y la publicidad que proporcionamos. De no existir es posible que estemos aumentando las expectativas que tienen los clientes y estos se sientan, en cierto sentido, "estafados".

Las causas de estos errores pueden deberse a falta de entendimiento entre departamentos y afán por aparentar.

### **3.3 BENEFICIOS Y RIESGOS ACERCA DE SERVQUAL**

#### **3.3.1 VENTAJA COMPETITIVA**

En relación a las ventajas que podemos obtener utilizando el SERVQUAL podemos observar que permite realizar un análisis departamental, o sea que aparte de poder cuantificar el servicio general que presta la organización podemos obtener la calidad de servicio que presta un determinado departamento o área.

Con las mediciones SERVQUAL podremos realizar seguimientos periódicos que nos permitan comparar todos los cambios que se van produciendo tanto en las expectativas como en las percepciones, hecho que nos proporcionará una línea de actuación a seguir.

Facilita la comparación con otros competidores, esto se realizara una vez que tengamos una estandarización de parámetros que nos sirvan como referencia para comparar con el resto de las organizaciones.

### **3.3.2 PROBLEMAS Y RIESGOS COMUNES**

Es cierto que el modelo ha recibido críticas en el sentido de que algunos autores consideran que esta escala tendría que basarse exclusivamente en la calidad percibida y no en las expectativas ya que éstas lo único que aportan es ambigüedad a la medición.(Taylor, Cronin y Teas)

También se requiere de un tiempo excesivo para contestar el cuestionario, razón por la cual los encuestados se impacientan.

# **CAPITULO 4**

## **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **4.1 METODOLOGÍA**

En la actualidad, cuando se trata de calidad se puede escuchar que se refieren a calidad en educación, calidad en la industria, no se puede dejar de mencionar la calidad en el servicio. Es un tema muy importante y base para cualquier negocio, ya que de ésta depende el fracaso o éxito de las organizaciones.

El objetivo de la presente investigación consistió, en evaluar la calidad en el servicio para determinar el nivel de satisfacción del cliente en el área de Servicio al Cliente de PacifiCard.

La evaluación de la calidad de servicio de PacifiCard S.A. para realizar esta investigación se trabajó bajo el método apoyado con una serie de cuestionarios basados en la herramienta SERVQUAL (Service of quality) para determinar el nivel de satisfacción de calidad en el servicio que brinda a sus clientes.

Se realizó primeramente la adaptación del cuestionario al área de servicio que se quiere tratar, para seguir con la determinación del tamaño de la muestra, aplicar los cuestionarios, y finalmente la interpretación de los resultados.

Los resultados generados serán la pauta para realizar acciones de mejora dentro de cada área de trabajo con el objetivo de cumplir los requisitos de los clientes.

## 4.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.2.1 OBJETIVOS GENERALES

Determinar el nivel de satisfacción de los socios PacifiCard en la ciudad de Guayaquil frente al servicio que ofrece esta emisora de tarjeta de crédito.

### 4.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar las brechas que existe entre lo que un socio espera frente a lo que realmente percibe en servicios al cliente con respecto a:

1. **Elementos Tangibles**, se entiende como la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, ejecutivos y materiales de comunicación.
2. **Fiabilidad o prestación del servicio**: Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa, tales como: eficiencia, eficacia, efectividad, repetición y problemas.
3. **Capacidad de respuesta**: disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.
4. **Seguridad**: conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar seguridad y confianza.
5. **Empatía**: Atención Individualizada que ofrecen los empleados a sus clientes.

## **4.3 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

### **4.3.1 ENCUESTAS A CONSUMIDORES**

Se utilizó el cuestionario de la herramienta SERVQUAL que evalúa la percepción y expectativas de los clientes de una empresa determinada, se utilizaron ambos cuestionarios.

El de las Expectativas que mide lo que el cliente espera obtener del servicio, y el cuestionario de Percepción que mide lo que le pareció al cliente sobre el servicio que recibió.

El cuestionario SERVQUAL original consta de 22 ítems y evalúa 5 dimensiones que son (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía). Ver Anexo 1

### **4.3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se adaptó el cuestionario SERVQUAL (Expectativas y Percepción) tomando como base la descripción de los servicios que brinda el área de servicio al cliente de PacifiCard para la selección de cada pregunta y de esta manera obtener cuestionarios adecuados para ella. Ver Anexo 2

Las preguntas de la dimensión de Elementos Tangibles miden la apariencia física de los equipos de PacifiCard, si son modernos o no y si los ejecutivos son pulcros en su manera de vestir o no lo son. Así mismo evalúa si el diseño de los folletos, tarjetas de crédito o estados de cuenta son visualmente llamativos.

En la dimensión de Fiabilidad, las preguntas miden la respuesta que el servicio tuvo, si ésta fue la que el cliente realmente esperaba. También mide si el ejecutivo del servicio al cliente de PacifiCard muestra un interés real en querer solucionar el problema del cliente y si cumplen o no con el tiempo prometido al solucionarlo.

Para evaluar la dimensión de Capacidad de Respuesta se diseñaron preguntas que puedan medir si los ejecutivos comunican al cliente el tiempo de demora y respuesta de la realización de un servicio, si este es eficiente y eficaz, y si tienen la voluntad o no de ayudar a los clientes.

Al evaluar la dimensión de Seguridad se mide el comportamiento de los ejecutivos, si hace sentir o no seguros a los clientes tanto en sus transacciones como en sus problemas con PacifiCard, si inspiran confianza y seguridad, y si cuentan con los conocimientos necesarios para resolver sus problemas con el servicio.

Para la dimensión de Empatía se diseñaron preguntas que puedan medir si PacifiCard cuenta con horarios convenientes para el usuario pueda realizar sus consultas o plantear sus problemas. También que puedan medir si los ejecutivos se preocupan o no por los intereses de sus clientes, si comprenden las necesidades de los socios o si estos muestran habilidad, un buen trato y atención personalizada hacia ellos.

La herramienta SERVQUAL maneja una escala de respuestas de 7 niveles, siendo el número 1 (fuertemente en desacuerdo) y el número 7 (fuertemente de acuerdo). Para fines de este proyecto se utilizó la escala Likert, en los cuestionarios aplicados; la escala consta de 5 puntos, siendo el número 1 (extremadamente insatisfecho) y el número 5 (extremadamente satisfecho) utilizada en la herramienta SERVQUAL la cual está diseñada para permitir al cliente variar la respuesta de cada pregunta que describe el servicio. Con lo anterior se logró adaptar el cuestionario.

**Tabla 4-1:** Significado de la Escala Likert para interpretar la Satisfacción del cliente.

Nivel de Likert	Significado	Rango de Porcentaje de Satisfacción del Cliente
1	Extremadamente Insatisfecho	0 - 20
2	Insatisfecho	20 - 40
3	Neutro	40 - 60
4	Satisfecho	60 - 80
5	Extremadamente Satisfecho	80 - 100

Fuente: Propia

La tabla 4-1 muestra el nivel Likert y su significado, cada nivel cuenta con un porcentaje que consta de 20 por ciento cada uno, esto se acordó entre los autores del Proyecto. La Escala permite ver en que nivel de satisfacción se encuentra el área de mesón de Servicio al cliente de PacifiCard, permitiendo establecer el porcentaje de satisfacción en cada una.

### 4.3.3 DISEÑO DE LA MUESTRA

Como nuestra población objetivo; socios PacifiCard en la ciudad de Guayaquil, es mayor a 99999, se considera nuestra muestra de población infinita. La que se define a continuación:

$$n = \frac{z^2 (p \times q)}{D^2}$$

Donde:

n: Tamaño de la Muestra

Z: Porcentaje de datos que se alcanzan dado un nivel de confianza.

p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fracaso

D: Máximo error permisible

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50)(0,50)}{(0,05)^2}$$

Sean:

$$\Rightarrow n = 384,16$$

Z = 1.96

$$\Rightarrow n \cong \underline{\underline{400}}$$

D = 0.05

p = 0.50

q = 0.50

### 4.3.4 DESARROLLO DE HIPOTESIS

Dados los resultados de las encuestas,

**Tabla 4-2:** Promedios por Dimensiones

	<b>EXPECTATIVAS</b>	<b>PERCEPCION</b>	<b>BRECHAS</b>
<b>E. TANGIBLES</b>	<b>4.261</b>	<b>3.830</b>	<b>-0.431</b>
<b>FIABILIDAD</b>	<b>4.446</b>	<b>3.635</b>	<b>-0.811</b>
<b>CAP. RESPUESTA</b>	<b>4.513</b>	<b>3.590</b>	<b>-0.923</b>
<b>SEGURIDAD</b>	<b>4.535</b>	<b>3.659</b>	<b>-0.876</b>
<b>EMPATIA</b>	<b>4.484</b>	<b>3.550</b>	<b>-0.935</b>
<b>PROM. GENERAL</b>	<b>4.448</b>	<b>3.653</b>	<b>-0.795</b>

Y dados los resultados porcentuales de las expectativas, según la Escala de Likert, el porcentaje en la percepción por dimensión sería el siguiente:

**Tabla 4-3:** Porcentaje en la percepción por dimensión

	<b>EXPECTATIVAS</b>	<b>%</b>	<b>PERCEPCION</b>	<b>%</b>
<b>TANGIBLES</b>	<b>4.261</b>	<b>85.22%</b>	<b>3.83</b>	<b>76.60%</b>
<b>FIABILIDAD</b>	<b>4.446</b>	<b>88.92%</b>	<b>3.66</b>	<b>73.20%</b>
<b>RESPUESTA</b>	<b>4.513</b>	<b>90.26%</b>	<b>3.59</b>	<b>71.80%</b>
<b>SEGURIDAD</b>	<b>4.535</b>	<b>90.70%</b>	<b>3.659</b>	<b>73.18%</b>
<b>EMPATIA</b>	<b>4.484</b>	<b>89.68%</b>	<b>3.55</b>	<b>71.00%</b>

Esto nos va ayudar a plantear las hipótesis, éstas están diferenciadas por objetivo:

#### **Objetivo 1**

H<sub>0</sub>: el 76.60% de los socios están satisfechos con los elementos tangibles con los que cuenta PacifiCard.

H<sub>1</sub>: el 76.60% de los socios no están satisfechos con los elementos tangibles con los que cuenta PacifiCard.

## **Objetivo 2**

H<sub>0</sub>: el 73.20% de los socios están satisfechos con la habilidad de los auxiliares de servicio al cliente para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

H<sub>1</sub>: el 73.20% de los socios no están satisfechos con la habilidad de los auxiliares de servicio al cliente para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

## **Objetivo 3**

H<sub>0</sub>: el 71.80% de los socios están satisfechos con la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.

H<sub>1</sub>: el 71.80% de los socios no están satisfechos con la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.

## **Objetivo 4**

H<sub>0</sub>: el 73.18% de los socios están satisfechos con el conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar seguridad y confianza.

H<sub>1</sub>: el 73.18% de los socios no están satisfechos con el conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar seguridad y confianza.

## **Objetivo 5**

H<sub>0</sub>: el 71% de los socios están satisfechos con la atención Individualizada que ofrecen los empleados a sus clientes.

H<sub>1</sub>: el 71% los socios no están satisfechos con la atención Individualizada que ofrecen los empleados a sus clientes.

### 4.3.5 COMPROBACIÓN DE LAS PRUEBAS DE HIPOTESIS

Para la comprobación de la hipótesis utilizaremos la siguiente fórmula:

$$Z = \frac{p^{\wedge} - P_0}{\sqrt{\frac{P_0 * q_0}{N}}}$$

Donde:

$P^{\wedge}$  = Proporción observada de acierto de la muestra

$P_0$  = Hipótesis nula

$q = 1 - P_0$

$N$  = Tamaño de la muestra

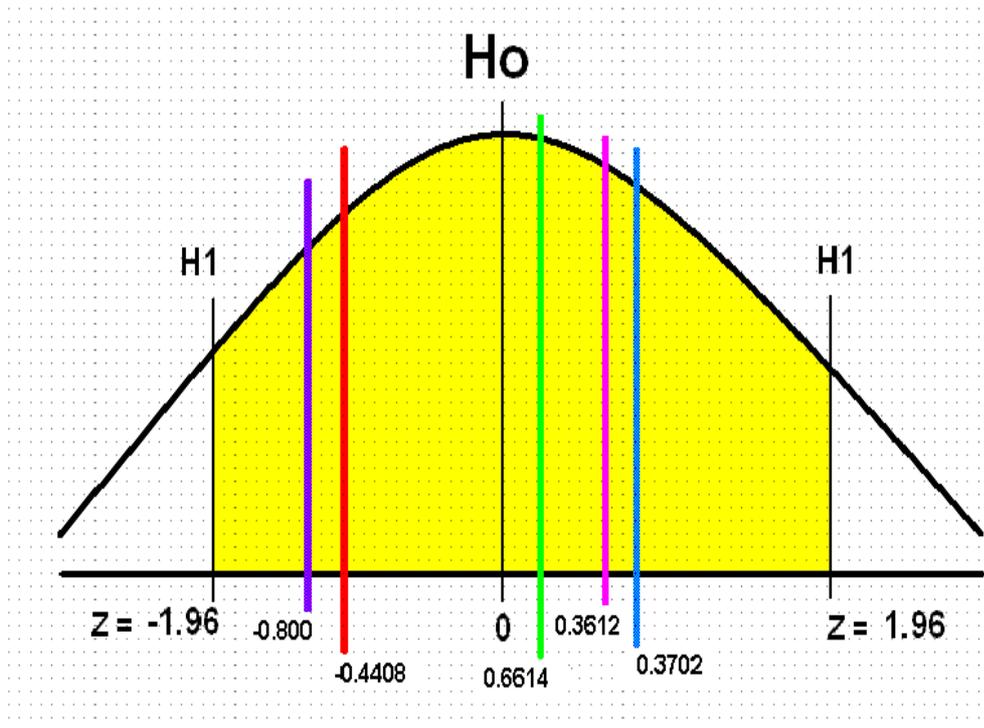
Conforme a las hipótesis planteadas anteriormente se obtuvo los siguientes resultados.

**Tabla 4-4:** Resultado de las hipótesis

Hipótesis	$P^{\wedge}$	$P_0$	$q_0$	$N$	$Z$
1	0.78	0.766	0.234	400	<b>0.6614</b>
2	0.74	0.732	0.268	400	<b>0.3612</b>
3	0.7	0.718	0.282	400	<b>-0.800</b>
4	0.74	0.7318	0.268	400	<b>0.3702</b>
5	0.7	0.71	0.29	400	<b>-0.4408</b>

Para poder rechazar o no la  $H_0$  se planteó un 95% de nivel de confianza, para el cual el margen de error es del 5%, dado que la zona de rechazo esta dividida en dos colas de distribución, el 5% se convierte en 2.5% para cada cola respectivamente.

En la tabla de distribución normal se buscó el área para este margen de error, dando como resultado una  $Z$  teórica de + o - 1.96.



**Figura 4-1:** Tabla de Distribución Normal

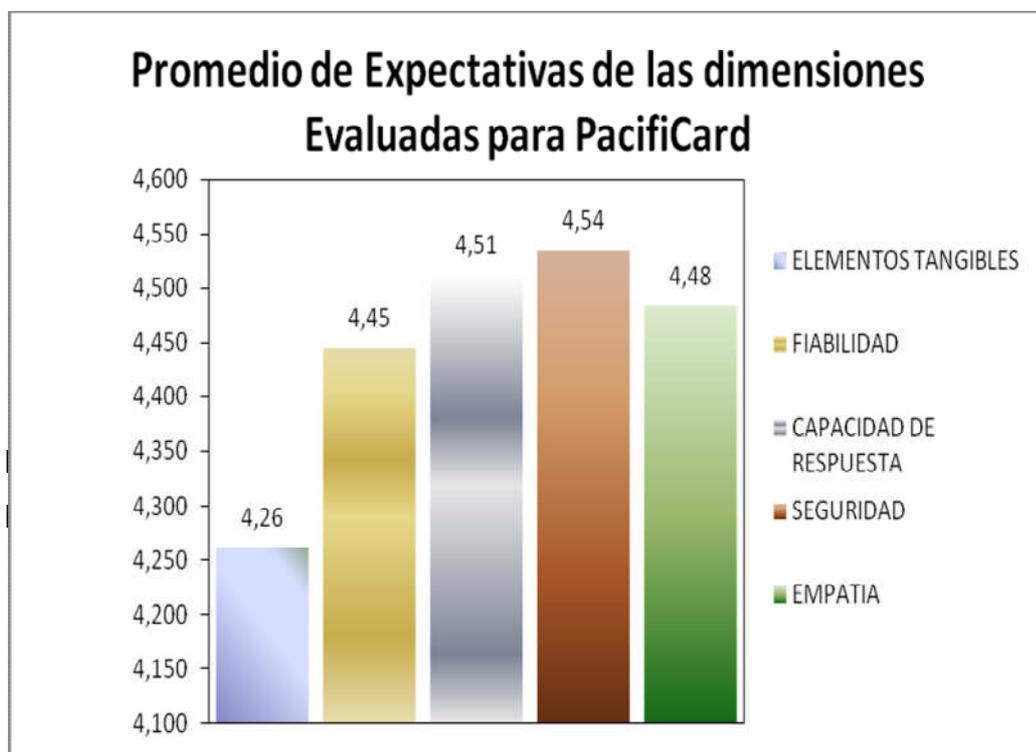
Por lo que en todos los casos se puede concluir que no se rechaza la  $H_0$ .

## 4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

### 4.4.1 ANÁLISIS DE BRECHAS ENCONTRADAS

Una vez obtenida la tabulación de las 400 encuestas (Ver anexo1) se procedió a colocar en una tabla de EXCEL la información de cada una de las dimensiones evaluadas de cada área, posteriormente se calculó el promedio de cada ítem que contenían las dimensiones de la herramienta SERVQUAL (ver Anexo 1) mostrado el comportamiento por medio de gráficas de barras.

Se obtuvo el promedio de las dimensiones evaluados en la Sección de Expectativas, en donde se muestra el comportamiento de cada dimensión por medio de una serie de gráficas de barras (Ver figura 4-2)



**Figura 4-2:** Promedio de puntuación SERVQUAL en la sección de Expectativas

En la siguiente tabla se interpretan los resultados obtenidos del Cuestionario SERVQUAL en la sección de Expectativas adaptado al área de Mesón de Servicio al Cliente de PacifiCard (ver tabla 4-5)

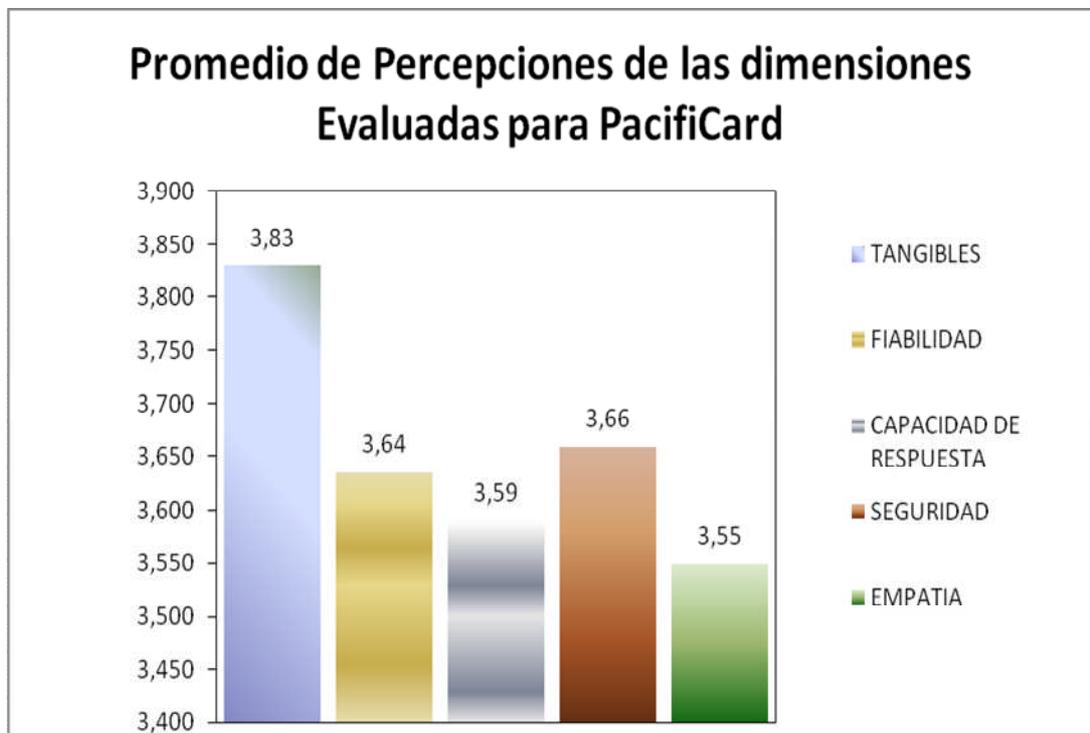
**Tabla 4-5:** Promedio General en la sección de Expectativas del área de Servicio al Cliente de PacifiCard

SECCIÓN	EXPECTATIVAS				
DIMENSIONES	ELEMENTOS TANGIBLES	FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	SEGURIDAD	EMPATIA
PROM. POR DIMENSIONES	4,26	4,45	4,51	4,54	4,48
PROMEDIO GENERAL DE EXPECTATIVAS (EXTREMADAMENTE SATISFECHO)			4,45 = 89,0%		

En esta tabla el promedio en general de Expectativas del área de Servicio al Cliente de PacifiCard fue de 4.45 lo que equivale a 89% del rango de porcentaje de satisfacción del 0 – 100 de la escala de Likert, lo que indica que se establece que tiene un rango Extremadamente Satisfactorio según las expectativas del cliente.

Según los datos demostrados se determina que los clientes tienen expectativas mucho más altas en la dimensiones de Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía que en la dimensión de Elementos Tangibles pues los socios de PacifiCard valoran mucho más el que les den un mejor trato, confianza, seguridad en sus transacciones, eficiencia y eficacia en la atención que se les brinda a que la organización cuente con equipos de apariencia moderna o folletos atractivos.

También se obtuvo el promedio de las dimensiones evaluadas en la Sección de Percepciones, en donde se muestra el comportamiento de cada dimensión por medio de una serie de gráficas de barras (Ver figura 4-3)



**Figura 4-3:** Promedio de puntuación SERVQUAL en la sección de Percepciones

En esta figura se puede observar que Elementos Tangibles fue la dimensión más alta con un promedio de 3,83 lo que equivale a 76,6% del rango del porcentaje de satisfacción del cliente, lo cual indica que el cliente está satisfecho con los elementos tangibles, los socios valoraron positivamente esta dimensión pues dicen que PacifiCard cuenta con equipos de apariencia moderna, que los ejecutivos tienen una apariencia pulcra y que los folletos, tarjetas de crédito, estados de cuenta, etc. son visualmente atractivos.

Por otro lado las dimensiones más afectadas fueron Capacidad de Respuesta y Empatía pues obtuvieron 3,59 y 3,55 de promedio equivalentes a 71,8% y 71% respectivamente del rango del porcentaje de satisfacción lo que indica que está en un rango Satisfactorio pero muy bajo ya que no hay respuesta rápida al servicio que el cliente espera además de que los ejecutivos no les prestan una atención Individualizada, no les dan un buen trato, no entienden sus necesidades y que PacifiCard no ofrece horarios convenientes generando inconformidad en los clientes. El promedio de la calificación se explica a continuación (ver tabla 6)

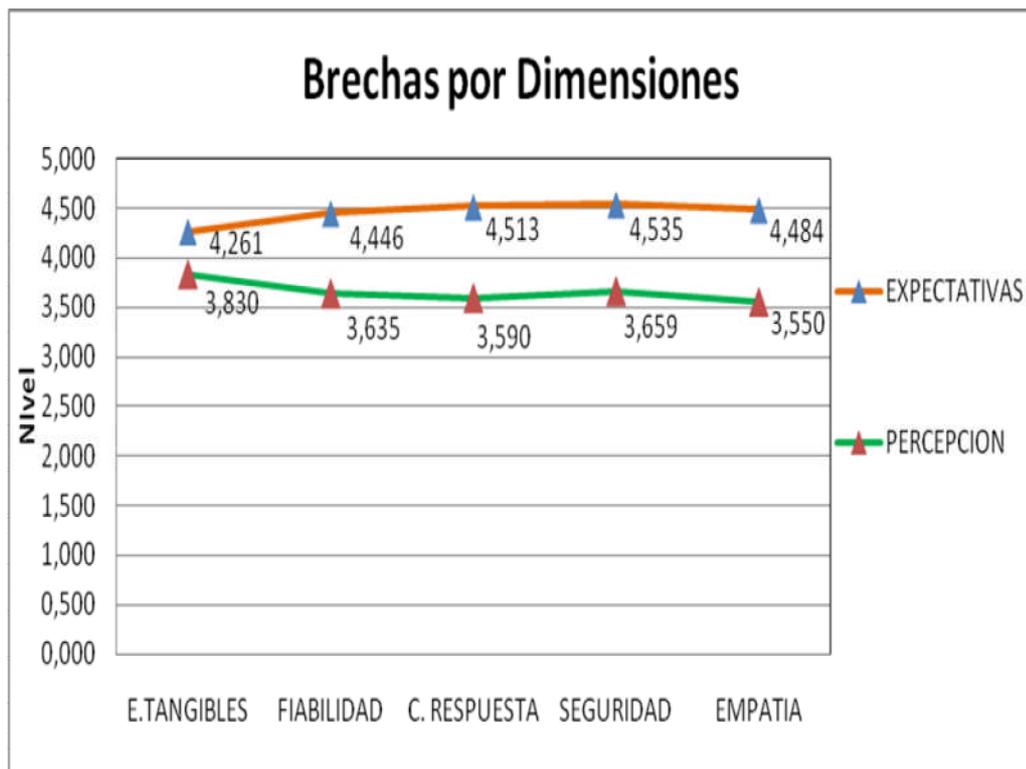
**Tabla 4-6:** Promedio General en la sección de Percepciones del área de Servicio al Cliente de PacifiCard

<b>SECCIÓN</b>	<b>PERCEPCIONES</b>				
<b>DIMENSIONES</b>	<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>	<b>FIABILIDAD</b>	<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	<b>SEGURIDAD</b>	<b>EMPATIA</b>
<b>PROM. POR DIMENSIONES</b>	<b>3,83</b>	<b>3,64</b>	<b>3,59</b>	<b>3,66</b>	<b>3,55</b>
<b>PROMEDIO GENERAL DE PERCEPCIONES (SATISFECHO)</b>				<b>3,65 = 73,1%</b>	

En esta tabla el promedio general de Percepciones fue de 3,65 lo que equivale a 73,1% del rango de porcentaje de satisfacción del 0 – 100 en la escala Likert, lo que indica que se encuentra en un rango Satisfactorio según la Percepción del cliente.

Al utilizar la herramienta SERVQUAL se analiza el comportamiento del promedio de las calificaciones de Percepciones considerando que los clientes esperan recibir un servicio Extremadamente Satisfecho. En la figura 3 se muestra la brecha que existe entre lo que el cliente espera (Expectativas) y lo que el cliente percibe.

La siguiente figura (figura 4-4) muestra las brechas que existen entre las Expectativas y las Percepciones de los clientes, con eso se establece la diferencia que existe entre lo que el cliente espera obtener del servicio y lo que ha recibido de él. Al analizar el gráfico se observa que la dimensión más cercana a las Expectativas son los Elementos Tangibles, seguido de Fiabilidad y Seguridad, siendo empatia la más lejana a lo que el cliente espera.



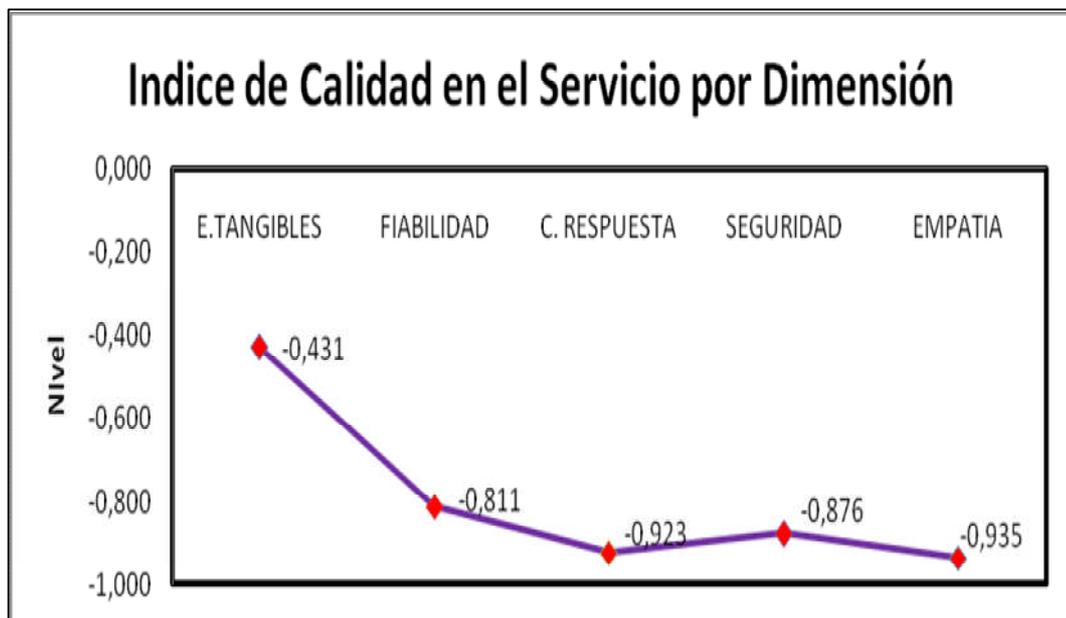
**Figura 4-4:** Brechas por Dimensiones entre Expectativas y Percepciones.

Con el análisis SERVQUAL también se pudo obtener el Índice de Calidad en el Servicio por Dimensión, en donde se procedió a calcular la diferencia de los promedios de cada dimensión (expectativas y percepción) (Ver tabla 7)

**Tabla 4-7:** Índice de Calidad de Satisfacción general del Servicio al cliente de PacifiCard.

	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
Expectativas	4,26	4,45	4,51	4,54	4,48
Percepciones	3,83	3,64	3,59	3,66	3,55
Brechas	-0,43	-0,81	-0,92	-0,88	-0,93
<b>ICS GENERAL</b>	<b>-0,79</b>				

En esta tabla se observan los resultados obtenidos del índice de calidad en servicio respecto al promedio general de cada ítem por dimensión por lo tanto quiere decir que el numero negativo entre más se acerque a cero mayor es la calidad en el servicio. (Ver figura 4-5)



**Figura 4-5:** Índice de Calidad en el Servicio por Dimensiones

En esta figura se observa que todos los índices de calidad en el servicio son negativos, lo que indica que la percepción del cliente esta por debajo de las expectativas, por lo tanto los clientes reciben menos de lo que esperaban del

servicio, así mismo se puede observar que la dimensión más cercana a cero, es Elementos Tangibles, esto quiere decir que los clientes se encuentran satisfechos con la apariencia física de PacifiCard en cuanto a los equipos modernos y la apariencia pulcra de los ejecutivos. Nos podemos dar cuenta también que las dimensiones restantes, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía son las que menos satisfacción otorga a los clientes. Siendo Empatía la dimensión más alejada a 0 por lo que se puede concluir que PacifiCard muestra serias deficiencias en esa área, produciendo poca satisfacción por parte de los Socios, quienes piensan que los ejecutivos del servicio al cliente no le brindan un trato adecuado.

#### **4.4.2 ANÁLISIS DE FACTORES**

Entre tantas variables que estamos midiendo, algunas están más relacionadas entre sí que otras.

El análisis de factores permite considerar estos grupos de variables relacionadas y estimar a qué se debe su mayor correlación recíproca.

Es así entonces que para el respectivo análisis hemos utilizado el programa SPSS, obteniendo los siguientes resultados.

Para este análisis se realiza un análisis de la Matriz de Correlaciones, la cual se presenta en forma de tabla de doble entrada, en donde se recoge el coeficiente de correlación existente entre cada dos variables.

El determinante es un indicador del grado de interconexiones de las variables; si es muy bajo indica que hay variables con interconexiones muy altas. El valor del determinante debe ser diferente de cero; si esto no sucede los datos no son válidos.

La muestra recopilada tiene un valor de determinante de 5,19E-007, muy cercano a cero pero distinto del mismo por lo que la matriz formada por los datos no es una matriz identidad.

Entonces cumplimos con una de las condiciones que conlleva el análisis en componentes principales. (Ver Anexo 6)

KMO es igual a 0,940 que es un valor muy cercano a la unidad, lo que indica una adecuación perfecta de los datos a un modelo de análisis factorial.

**Tabla 4-8: KMO and Bartlett`s Test**

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.940
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5870,562
	df	171
	Sig.	,000

El contraste de Bartlett, cuyo P-value es 0,000 nos dice que no es significativo la hipótesis nula de variables incorrelacionadas, por lo tanto tiene sentido aplicar el análisis factorial.

En la tabla que se aprecia a continuación corresponde a las Comunalidades, éstas son la parte de variabilidad de cada variable explicada por los factores, así las Comunalidades iniciales siempre van a ser 1, esto se da por el método que hemos escogido.

Los valores que se ven en cada variable en la columna de Extracción deben ser cercanos a la unidad, pues es la suma de los cuadrados de sus cargas factoriales definidas en la matriz de componentes.

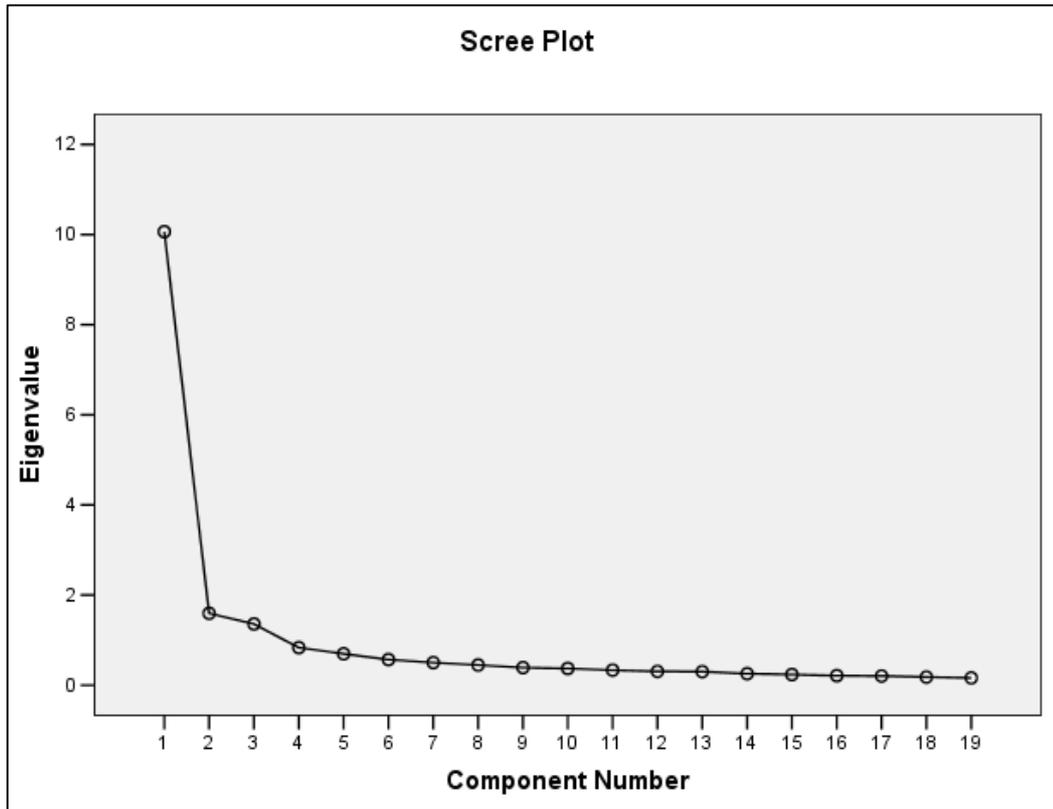
**Tabla 4-9: Communalities**

## Communalities

	Initial	Extraction
PacifiCard tienen equipos de apariencia moderna.	1,000	,790
Los ejecutivos de PacifiCard tienen apariencia pulcra.	1,000	,821
PacifiCard tiene elementos materiales visualmente atractivos.	1,000	,661
En PacifiCard el servicio responde a lo que usted esperaba.	1,000	,602
ejecutivos de PacifiCard muestran un sincero interés en solucionar el problema.	1,000	,622
En PacifiCard concluyen el servicio en el tiempo prometido.	1,000	,736
En PacifiCard comunican cuándo concluirá la realización de un servicio.	1,000	,709
PacifiCard ofrece un servicio rápido a sus clientes.	1,000	,736
En PacifiCard están dispuestos a ayudar a los clientes.	1,000	,691
En PacifiCard nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas.	1,000	,598
Ejecutivos de PacifiCard inspiran confianza y seguridad.	1,000	,613
En PacifiCard hacen sentir seguros a sus clientes en sus transacciones	1,000	,663
En PacifiCard son siempre amables con los clientes.	1,000	,676
Ejecutivos de PacifiCard tienen conocimientos suficientes	1,000	,669
En PacifiCard dan a sus clientes una atención individualizada	1,000	,678
En PacifiCard demuestran habilidad y buen trato.	1,000	,739
En PacifiCard se preocupan por los intereses de sus clientes.	1,000	,706
En PacifiCard comprenden las necesidades de sus clientes.	1,000	,683
PacifiCard ofrece horarios convenientes	1,000	,622

Extraction Method: Principal Component Analysis.

En el gráfico de sedimentación se puede observar que habrá 3 componentes principales, ya que ese es el número de variables con autovalor mayor que 1.



**Figura 4-6:** Gráfico de Sedimentación

Estos 3 componentes resumirán a las demás representándolas en forma coherente; y lo podemos confirmar con la tabla que se explica a continuación.

**Tabla 4-10: Varianza Total Explicada**

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,065	52,971	52,971	10,065	52,971	52,971
2	1,594	8,389	61,360	1,594	8,389	61,360
3	1,357	7,144	68,504	1,357	7,144	68,504
4	,832	4,381	72,885			
5	,696	3,665	76,550			
6	,568	2,990	79,541			
7	,501	2,637	82,177			
8	,447	2,350	84,527			
9	,389	2,047	86,574			
10	,370	1,949	88,524			
11	,332	1,750	90,273			
12	,304	1,598	91,872			
13	,300	1,580	93,452			
14	,255	1,341	94,793			
15	,236	1,240	96,033			
16	,211	1,110	97,142			
17	,203	1,066	98,209			
18	,179	,941	99,150			
19	,162	,850	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

La varianza total explicada muestra que las tres primeras componentes resumen el 68.50% de la variabilidad total.

Como se puede apreciar el factor uno explica el 52,97% de la varianza total. Del mismo modo el segundo factor explica 8,39% y el tercero el 7,14%.

De este resultado obtenemos también la matriz de Componentes, ésta matriz recoge la carga de cada factor en cada una de las variables.

Se puede ver que la primera componente está correlacionada positivamente con todas las variables. Se observa entonces que es difícil agrupar a las variables en componentes (a menos que sólo se considere la primera).

**Tabla 4-11: Matriz de Componentes**

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
PacifiCard tienen equipos de apariencia moderna.	,545	,701	,042
Los ejecutivos de PacifiCard tienen apariencia pulcra.	,588	,670	,163
PacifiCard tiene elementos materiales visualmente atractivos.	,632	,510	,038
En PacifiCard el servicio responde a lo que usted esperaba.	,696	,264	-,219
Ejecutivos de PacifiCard muestran un sincero interés en solucionar el problema.	,719	,057	-,319
En PacifiCard concluyen el servicio en el tiempo prometido.	,737	-,078	-,432
En PacifiCard comunican cuándo concluirá la realización de un servicio.	,674	-,123	-,490
PacifiCard ofrece un servicio rápido a sus clientes.	,772	-,117	-,356
En PacifiCard están dispuestos a ayudar a los clientes.	,806	-,066	-,193
En PacifiCard nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas.	,767	,000	-,098
Ejecutivos de PacifiCard inspiran confianza y seguridad.	,773	-,049	,116
En PacifiCard hacen sentir seguros a sus clientes en sus transacciones.	,791	-,075	,180
En PacifiCard son siempre amables con los clientes.	,787	-,239	,008
Ejecutivos de PacifiCard tienen conocimientos suficientes.	,790	-,208	,031
En PacifiCard dan a sus clientes una atención individualizada.	,764	-,070	,299
En PacifiCard demuestran habilidad y buen trato.	,791	-,226	,251
En PacifiCard se preocupan por los intereses de sus clientes.	,746	-,260	,286
En PacifiCard comprenden las necesidades de sus clientes.	,756	-,223	,250
PacifiCard ofrece horarios convenientes.	,623	,010	,483

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

La matriz de componentes contiene coeficientes que representan las correlaciones entre los factores y las variables pero casi nunca da factores que pueden interpretarse porque se relacionan con muchas variables, por lo tanto, mediante una rotación de la matriz se transforma en otra más simple y fácil de interpretar.

Entonces, dada la rotación utilizando el método Varimax, obtenemos:

**Tabla 4-12:** Varianza Total Explicada

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,065	52,971	52,971	10,065	52,971	52,971	5,395	28,397	28,397
2	1,594	8,389	61,360	1,594	8,389	61,360	4,686	24,663	53,060
3	1,357	7,144	68,504	1,357	7,144	68,504	2,934	15,443	68,504
4	,832	4,381	72,885						
5	,696	3,665	76,550						
6	,568	2,990	79,541						
7	,501	2,637	82,177						
8	,447	2,350	84,527						
9	,389	2,047	86,574						
10	,370	1,949	88,524						
11	,332	1,750	90,273						
12	,304	1,598	91,872						
13	,300	1,580	93,452						
14	,255	1,341	94,793						
15	,236	1,240	96,033						
16	,211	1,110	97,142						
17	,203	1,066	98,209						
18	,179	,941	99,150						
19	,162	,850	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

La rotación no afecta las variaciones comunes ni el porcentaje de la varianza total explicada. Sin embargo, cambia el porcentaje de la varianza que explica cada factor. La varianza explicada por los factores queda redistribuída por la rotación.

Utilizamos el procedimiento Varimax, ya que este método ortogonal de rotación reduce al mínimo el número de variables con cargas grandes en un factor y mejora la capacidad de interpretación de los factores. La rotación ortogonal produce factores que no se correlacionan.

Al comparar la Matriz de Componentes con la Matriz de Componentes Rotados, vemos que la rotación le da simplicidad y facilita su interpretación. Mientras que en la matriz sin rotación las 19 variables se correlacionaban con el componente 1, después de la rotación lo hacen las variables de la 11 a la 19, que para nuestro análisis corresponde a las dimensiones de Seguridad y Empatía.

Así también para el componente 2 se correlacionan las variables del 4 al 10, que en nuestro estudio según SERVQUAL corresponde a las dimensiones de Fiabilidad y Capacidad de Respuesta.

Y finalmente, las variables del 1 al 3, que corresponden a la dimensión de Tangibles, están correlacionadas con el componente 3.

**Tabla 4-13: Matriz de Componente Rotado**

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
PacifiCard tienen equipos de apariencia moderna.	,128	,187	,860
Los ejecutivos de PacifiCard tienen apariencia pulcra.	,245	,125	,863
PacifiCard tiene elementos materiales visualmente atractivos.	,258	,276	,720
En PacifiCard el servicio responde a lo que usted esperaba.	,233	,554	,490
ejecutivos de PacifiCard muestran un sincero interés en solucionar el problema.	,265	,680	,299
En PacifiCard concluyen el servicio en el tiempo prometido.	,258	,800	,169
En PacifiCard comunican cuándo concluirá la realización de un servicio.	,196	,813	,097
PacifiCard ofrece un servicio rápido a sus clientes.	,344	,770	,158
En PacifiCard están dispuestos a ayudar a los clientes.	,451	,657	,237
En PacifiCard nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas.	,459	,549	,293
Ejecutivos de PacifiCard inspiran confianza y seguridad.	,615	,397	,277
En PacifiCard hacen sentir seguros a sus clientes en sus transacciones	,678	,363	,269
En PacifiCard son siempre amables con los clientes.	,630	,520	,097
Ejecutivos de PacifiCard tienen conocimientos suficientes	,635	,499	,129
En PacifiCard dan a sus clientes una atención individualizada	,733	,254	,277
En PacifiCard demuestran habilidad y buen trato.	,780	,333	,141
En PacifiCard se preocupan por los intereses de sus clientes.	,785	,284	,096
En PacifiCard comprenden las necesidades de sus clientes.	,755	,312	,129
PacifiCard ofrece horarios convenientes	,722	,012	,317

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Podemos observar también estos resultados en el Gráfico de Componentes en Espacio Rotado.

Component Plot in Rotated Space

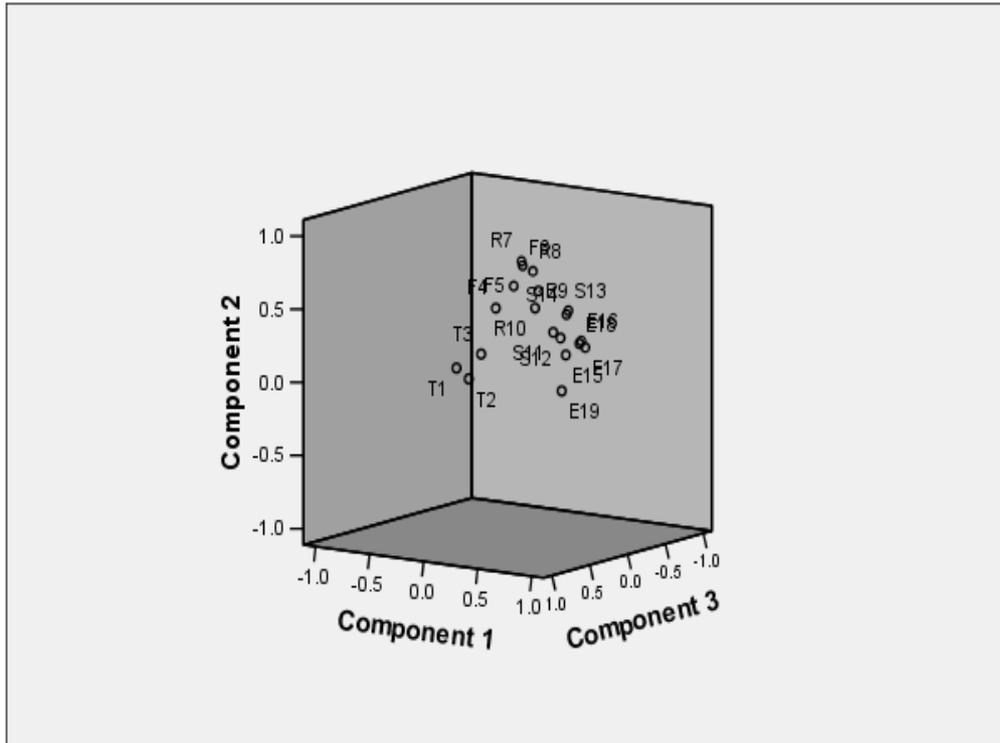


Figura 4-7: Gráfico de Componentes en Espacio Rotado

## CAPITULO 5

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO

#### 5.1 ANÁLISIS DE INDICADORES Y ESTANDARES

Todas las operaciones de negocio de PacifiCard se enmarcan dentro de un sistema de gestión de la calidad basada en la norma ISO 9001:2000, con el fin de ayudar a la ejecución correcta de las tareas asignadas al personal y propiciar la estandarización de los métodos de trabajo, logrando que en todo momento las actividades, procesos y productos se realicen con base en el cumplimiento de la política y objetivos de la calidad dentro de la organización.

Un poco para comprender de qué trata o cómo funciona ésta norma, nos referimos a continuación.



#### **NORMA INTERNACIONAL ISO 9001 – 2000**

ISO (la Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO.

Los Proyectos de Normas Internacionales (FDIS) adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación.

La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros requeridos a votar.

## **Generalidades**

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización. No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

## **Enfoque basado en procesos**

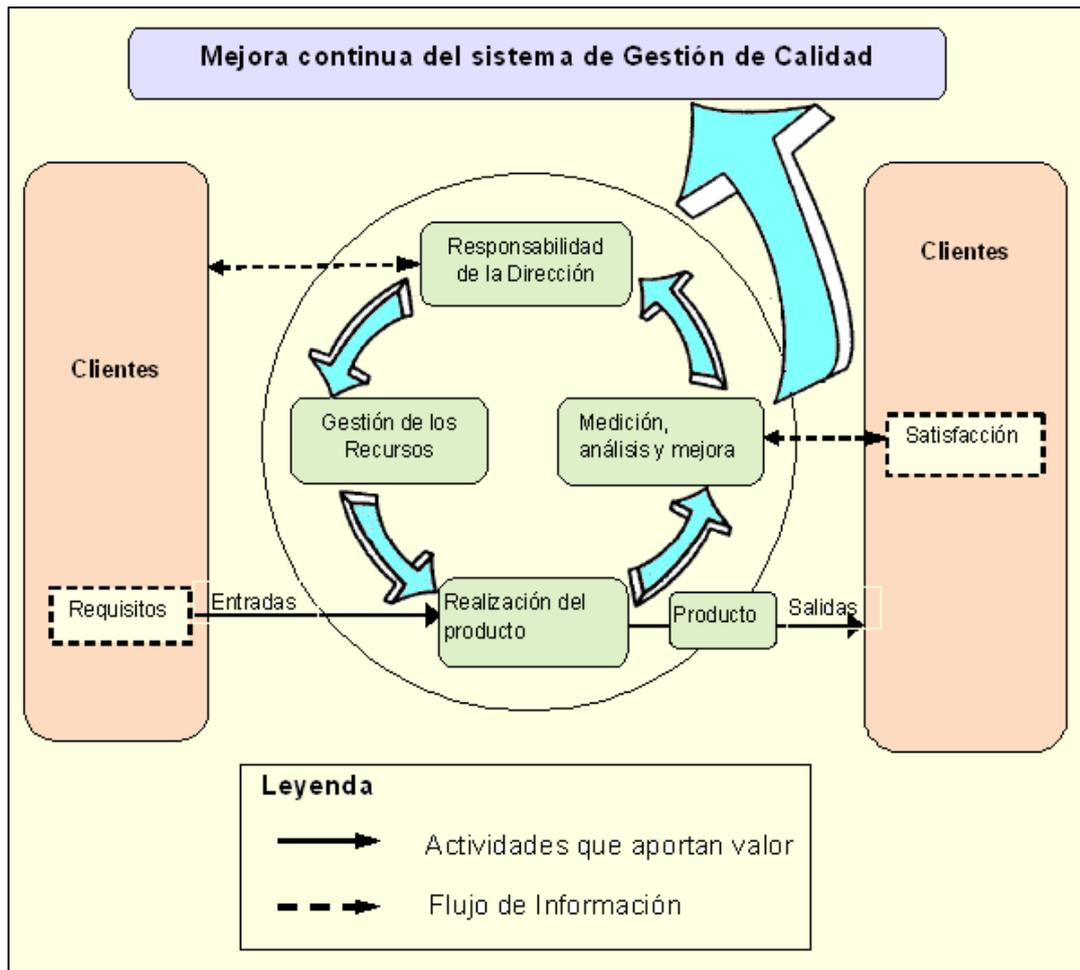
Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la figura 1 ilustra los vínculos entre los procesos.

Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

El modelo mostrado en la figura X cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.



**Figura 5-1:** Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos

### Sistemas de gestión de calidad – requisitos

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y
- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

## **Aplicación**

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

## **Sistema de gestión de la calidad**

### **Requisitos generales**

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos, e
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de dicha Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El control sobre dichos procesos contratados externamente debe estar identificado dentro del sistema de gestión de la calidad.



## **UNITED KINGDOM ACCREDITATION SERVICE**

El United Kingdom Accreditation Service (UKAS) es el único organismo de acreditaciones reconocido por el gobierno del Reino Unido para valorar, según las normas internacionales, empresas que ofrecen servicios de certificación, comprobación, inspección y calibración. Para estar acreditada por el UKAS, una empresa tiene que demostrar un nivel adecuado de competencia, imparcialidad y funcionalidad. La acreditación UKAS es un proceso muy riguroso; tiene que serlo por la confianza que transmite.

Las compañías se benefician del hecho de ser un proceso riguroso, en parte porque al prepararse para una auditoría, las ineficiencias y duplicaciones pueden ser eliminadas, lo que a su vez, reduce la cantidad de días/hombre mal gastados.

UKAS es miembro del International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC) y del International Accreditation Forum (IAF), lo que significa que un certificado o un informe de ensayo emitido en un país serán aceptado en cualquier otro de los países que participan en estos acuerdos y hará que los procesos sean más transparentes y abiertos.

Los miembros del ILAC están presentes en más de 80 países, lo que significa que las barreras técnicas están siendo eliminadas.

## **5.2 ALTERNATIVAS PROPUESTAS PARA REDUCIR BRECHAS**

Nuestro gran reto es conseguir que el cliente se sienta satisfecho, compensar las quejas que haya tenido respecto a los servicios que brinda la entidad y cubrir sus necesidades, pero debido tanto a la dinámica social y cultural que tiene la empresa actual como la llegada de las nuevas tecnologías, la obliga a imprimir cambios en su filosofía y modo de hacer, por lo que precisa contar con un personal en actitud positiva, con un gran sentido de la responsabilidad y con formación suficiente para poder comunicar a los clientes todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio.

En lo posterior presentamos algunas estrategias para el mejoramiento del servicio dados los resultados de las encuestas donde, las brechas más grandes se encontraban en las dimensiones de **capacidad de respuesta** y **empatía**:

### Seguimiento del cliente

Establecer y supervisar un sistema de seguimiento del cliente y de su grado de satisfacción mediante una atención personalizada y resolver las incidencias o reclamaciones surgidas en la prestación del servicio.

Atender y asesorar sobre el servicio más adecuado a las necesidades del cliente entre los que ofrece la entidad.

### Comunicación interna

Se refiere a la comunicación apropiada (extensiones telefónicas libres, sistema/utilitarios ágil y veloz, correos asignados a los empleados) entre los departamentos para el correcto funcionamiento de los procesos definidos en cada uno de los manuales de procedimientos de la entidad, con el fin de cumplir con el tiempo prometido al socio para la resolución de su requerimiento.

### Entrenamiento del personal

Se refiere a proporcionar el entrenamiento necesario para la inducción y desarrollo de su talento humano; en aspectos como:

- Atención y trato al cliente
- Modulación de voz.

### Capacitación de los manuales

Comprende impartir, periódicamente, cursos acerca de los manuales de servicios al cliente, en el caso que estos hayan tenido modificaciones, etc.

Se medirá el grado de conocimiento de los ejecutivos con pruebas periódicas, y la falta de interés representada en calificaciones bajas tendrá una multa representativa, sea económica o un memorándum a la hoja de vida del empleado.



## Incentivos

Dar al personal de servicio al cliente un “premio” para el mejor desempeño de sus funciones así, si alcanzan las metas establecidas de calidad serán compensados con:

- Comisiones mensuales
- Viajes.

El viaje será una vez al año y para una persona con un acompañante, esta persona será el mejor ejecutivo a lo largo del año.

## **5.3 PROYECCIÓN DEL SERVICIO**

### **SUPUESTOS**

Se consideró la información histórica de forma anual, de acuerdo a los reportes de Estado de Pérdidas y Ganancias reales de la empresa.

Se realizó una proyección para el año 2009. Para el detalle de las cifras del año en cuestión, se han considerado las tasas de crecimiento, y para ello se han planteado las siguientes tasas:

Las cuentas (en color amarillo) que corresponden a:

- Depósitos
- Intereses de cartera de créditos
- Afiliaciones y renovaciones
- Obligaciones con el público
- Comisiones causadas
- Pérdidas financieras
- Gastos de personal
- Flujo de caja

**Tabla 5-1: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyecto de PacifiCard S.A.**

**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO DE PACIFICARD S.A.  
(EN MILES DE DÓLARES)**

# CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Tasa de Crec. 08/07	Tasa de Crec. 09/08
5	TOTAL INGRESOS	481.750	604.362	686.463	807.438	13,58%	17,62%
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	197.083	269.563	326.145	421.263	20,99%	29,16%
5101	DEPÓSITOS	138	83	102	133	23,51%	30,00%
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVER	8.148	8.211	7.709	7.237	-6,12%	-6,12%
5104	INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITO	188.765	261.102	318.078	413.501	21,82%	30,00%
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	32	168	256	391	52,65%	52,65%
52	COMISIONES GANADAS	144.049	166.287	183.269	201.986	10,21%	10,21%
5201	CARTERA DE CRÉDITOS	-	-	-	-	-	-
5290	OTRAS	144.049	166.287	183.269	201.986	10,21%	10,21%
53	UTILIDADES FINANCIERAS	-	54	339	2.141	531,99%	531,99%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	108.013	123.896	130.108	133.076	5,01%	2,28%
5403	AFILIACIONES Y RENOVACIONES	48.985	57.438	57.159	58.302	-0,49%	2,00%
5404	MANEJO Y COBRANZAS	59.028	66.458	70.494	74.774	6,07%	6,07%
5406	POR ASESORAMIENTO FINANCIERO	-	-	-	-	-	-
5490	OTROS SERVICIOS	-	-	2.455	-	-	-
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	12.906	13.223	12.340	11.516	-6,68%	-6,68%
56	OTROS INGRESOS	19.699	31.339	34.261	37.456	9,32%	9,32%
4	TOTAL GASTOS	433.257	552.432	617.702	709.436	11,82%	14,85%
41	INTERESES CAUSADOS	191.475	273.962	304.366	340.350	11,10%	11,82%
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	9.000	7.797	12.411	20.107	59,18%	62,00%
4102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-	-	-	-	-	-
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	182.475	266.164	291.954	320.243	9,69%	9,69%
4104	VALORES EN CIRCULACIÓN Y OBLIGA	-	-	-	-	-	-
4105	OTROS INTERESES	-	-	-	-	-	-
42	COMISIONES CAUSADAS	15.439	16.347	15.732	16.519	-3,76%	5,00%
43	PERDIDAS FINANCIERAS	527	181	13.542	6.771	7402,59%	-50,00%
44	PROVISIONES	41.831	52.699	54.379	56.112	3,19%	3,19%
45	GASTOS DE OPERACION	154.247	168.918	181.027	225.275	7,17%	24,44%
4501	GASTOS DE PERSONAL	50.144	54.974	39.960	43.956	-27,31%	10,00%
4502	HONORARIOS	3.760	4.278	10.134	24.003	136,86%	136,86%
4503	SERVICIOS VARIOS	53.130	58.269	74.285	94.703	27,49%	27,49%
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MUL	2.948	3.105	3.102	3.098	-0,12%	-0,12%
4505	DEPRECIACIONES	3.512	2.841	2.660	2.490	-6,40%	-6,40%
4506	AMORTIZACIONES	3.819	3.178	3.945	4.897	24,14%	24,14%
4507	OTROS GASTOS	36.934	42.272	46.942	52.128	11,05%	11,05%
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	148	1.355	8	0	-99,45%	-99,45%
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	3.312	6.061	3.228	1.719	-46,75%	-46,75%
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLE	26.278	32.909	45.421	62.689	38,02%	38,02%
	GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO	48.492	51.930	68.760	98.002	32,41%	42,53%
	FLUJO DE CAJA	55.823,48	57.949,31	75.364,95	105.389,10	30,05%	39,84%

Las hemos planteado dentro de nuestro objetivo de crecimiento, es decir mejorar la tasa del año anterior. Por ejemplo si los **Depósitos** entre el año 2007 a 2008 aumentaron 24%, se plantea como objetivo crecer al 30% para el 2009.

Así mismo para la cuenta de **Intereses de cartera de créditos** hubo un crecimiento de 22%, se plantea para el 2009 un crecimiento de 30%.

En lo que corresponde a **Afiliaciones y renovaciones**, entre el 2007 al 2008 el crecimiento fue del -0.50%, el objetivo para este año es un incremento de esta tasa al 2% dadas las mejoras en el servicio, resultado de las alternativas propuestas. De la misma forma para el resto de cuentas, Obligaciones con el público, Comisiones causadas, Pérdidas financieras, Gastos de personal y Flujo de caja.

Las cuentas señaladas con azul implican que dichas cuentas aumentan en la misma medida en que aumentaron el año anterior. Por ejemplo **Otros Ingresos**, (código de cuenta 56) aumentó en 9% entre el 2007 a 2008, y se esperaría que aumente en la misma proporción para el 2009.

Esto simplemente es un supuesto de que las disminuciones de las brechas no hacen aumentar más estos rubros, ya que estas cuentas dependen del movimiento de otras, en el caso expuesto de **Otros ingresos**, esta cuenta depende de las sub-cuentas: Utilidad en venta de bienes, Arrendamientos, Ingresos por revista. Es decir rubros que no competen con servicios al cliente.

Las que están con verde simplemente es la aplicación de fórmula de crecimiento, debido al aumento del detalle. Por ejemplo considerando los supuestos de los crecimientos, en la cuenta **Total Ingresos** presentarán un aumento del 17.62% para el año 2009. Al final se esperaría que la UTILIDAD para el 2009 se incremente en 42.53% con respecto al año anterior 2008.

## CONCLUSIONES

Se ha efectuado una auditoría de servicios a PacifiCard, de manera especial en el área de mesones de servicio al cliente, utilizando la herramienta SERVQUAL y se han detectado ciertas falencias relacionadas con la atención en el servicio.

Resultado de las encuestas realizadas a una muestra de 400 socios, fácilmente se puede concluir que la calidad de servicios de PacifiCard no es excelente, esto es ya que el 76.60% de los socios están satisfechos con los elementos tangibles con los que cuenta PacifiCard. El 73.20% de los clientes están satisfechos con la habilidad de los auxiliares para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Sólo el 71.80% están satisfechos con la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio. El 73.18% por el conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar seguridad y confianza y el 71% de los socios están satisfechos con la atención Individualizada que ofrecen los empleados a sus clientes.

Es decir los socios se encuentran en un estado neutral (según la Escala de Likert) de satisfacción en lo que corresponde a la capacidad de respuesta y empatía de los ejecutivos de servicios al cliente. Y en relación a los elementos tangibles, la fiabilidad y la seguridad de los ejecutivos, los socios se encuentran simplemente satisfechos.

Se han definido líneas de acción relacionadas con el mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente, de manera que permita mayor eficiencia, es por eso que hemos planteado alternativas para dicha mejora en el servicio, estas alternativas son comunicación interna, seguimiento del cliente, entrenamiento del personal, capacitación de los manuales e incentivos.

También se consideró la información histórica de reportes de Estado de Pérdidas y Ganancias reales de PacifiCard y se realizó una proyección para el año 2009. Al final se esperaba que la utilidad se incremente en 42.53% con respecto al año anterior, 2008.

## RECOMENDACIONES

Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en el negocio; pero, ¿cómo se siente el empleado dentro de la compañía? Una persona siempre esta en la expectativa de lo que sucederá mañana, la incertidumbre acerca de su futuro en la empresa y temas relacionados con sueldo, comisiones, utilidades y otros eventos provoca inseguridad y desconfianza. Estas imprecisiones internas deben ser demolidas por la directiva justamente siendo preciso en la información que otorgan a sus empleados y brindándoles estabilidad, comprometiéndose a dar y así recibir por parte de los mismos, ya que de poco sirve tener un producto de calidad, infraestructura de primera si falla el factor humano.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia los clientes.

Se deben tomar acciones que permita a PacifiCard eliminar las causas de potenciales no conformidades y prevenir su ocurrencia. Estas acciones preventivas son apropiadas con relación al impacto y efecto de los potenciales problemas.

Se recomienda crear el rol del cliente secreto o fantasma, sería una herramienta que permitirá a PacifiCard medir permanentemente los estándares de calidad de servicio que presta en sus distintos puntos de atención. Evaluando aspectos específicos como por ejemplo: Cumplimiento de estándares, actitud del colaborador, calidad de la atención y eficiencia en el servicio.

## BIBLIOGRAFÍA

Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry ***Calidad Total en la Gestión de Servicios***, Coopers & Lybrand Galgano.

Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry ***Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions And Expectations***, Simon & Schuster.

Naresh K. Malhotra ***Investigación de Mercado un enfoque aplicado***, cuarta edición, Ed. Pearson – Prentice Hall.

César Pérez ***Técnicas De Análisis Multivariante de Datos. Aplicaciones Con SPSS 1/e***, Ed. Pearson – Prentice Hall.

Stanton, Etzel y Walker ***Fundamentos de Marketing***, onceava edición, Mc Graw Hill.

Kotler P. y Lane K. ***Dirección de Marketing***, doceava edición, Ed. Pearson Prentice Hall.

Diario: El Financiero, Edición 774 del 2 de marzo del 2009

Manual: Norma Internacional ISO 9001 – 2000

Información adicional: Superintendencia de Bancos y Seguros.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Modelo de Cuestionario SERVQUAL original.

#### SECCIÓN DE EXPECTATIVAS

<b>ASPECTOS TANGIBLES</b>							
(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)							
	1	2	3	4	5	6	7
1) Las empresas excelentes tienen equipos de apariencia moderna.							
2) Las instalaciones físicas de las empresas excelentes son visualmente atractivas.							
3) Los empleados de las empresas excelentes tienen apariencia pulcra.							
4) En una empresa excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.							

#### SECCIÓN DE PERCEPCIONES

<b>ASPECTOS TANGIBLES</b>							
(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)							
	1	2	3	4	5	6	7
1) Los equipos de XYZ, tienen la apariencia de ser modernos.							
2) Las instalaciones físicas de XYZ, son visualmente atractivas.							
3) Los empleados de XYZ, tienen apariencia pulcra.							
4) Los materiales relacionados con el servicio que utiliza XYZ (folletos, estados de cuenta, etc.), son visualmente atractivos.							

#### FIABILIDAD

(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

	1	2	3	4	5	6	7
5) Cuando las empresas excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.							

#### FIABILIDAD

(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

	1	2	3	4	5	6	7
5) Cuando en XYZ prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.							

6) Cuando un cliente tiene un problema, las empresas excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.							
7) Las empresas excelentes realizan bien el servicio a la primera.							
8) Las empresas excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.							
9) Las empresas excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.							

6) Cuando usted tiene un problema con XYZ, muestran un sincero interés en solucionarlo.							
7) En XYZ realizan bien el servicio a la primera.							
8) En XYZ concluyen el servicio en el tiempo prometido.							
9) En XYZ insisten en mantener registros exentos de errores.							

<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b> (1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)							
	1	2	3	4	5	6	7
10) En una empresa excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.							
11) En una empresa excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.							
12) En una empresa excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes							
13) En una empresa excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.							

<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b> (1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)							
	1	2	3	4	5	6	7
10) Los empleados de XYZ, informan con precisión a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.							
11) Los empleados de XYZ, le sirven con rapidez.							
12) Los empleados de XYZ, siempre están dispuestos a ayudarles.							
13) Los empleados de XYZ, nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.							

<b>SEGURIDAD</b> (1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)							
	1	2	3	4	5	6	7
14) El comportamiento de los empleados de las empresas excelentes transmite confianza a sus clientes							

<b>SEGURIDAD</b> (1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)							
	1	2	3	4	5	6	7
14) El comportamiento de los empleados de XYZ, le transmite confianza.							

15) Los clientes de las empresas de excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.							
16) En una empresa excelente, los empleados son siempre amables con los clientes							
17) En una empresa excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.							

15) Usted se siente seguro en sus transacciones con XYZ							
16) Los empleados de XYZ, son siempre amables con usted.							
17) Los empleados de XYZ, tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que les hace.							

<b>EMPATIA</b>							
(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)							
	1	2	3	4	5	6	7
18) Las empresas excelentes dan a sus clientes una atención individualizada.							
19) Las empresas excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.							
20) Una empresa de excelente tiene empleados que ofrecen una atención personal a sus clientes.							
21) Las empresas excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.							
22) Los empleados de las empresas excelentes, comprenden las necesidades específicas de sus clientes.							

<b>EMPATIA</b>							
(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)							
	1	2	3	4	5	6	7
18) En XYZ le dan una atención individualizada.							
19) En XYZ tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.							
20) Los empleados de XYZ, le dan una atención personal.							
21) En XYZ se preocupan por sus mejores intereses.							
22) Los empleados de XYZ comprenden sus necesidades específicas							

**ANEXO 2: Modelo de Cuestionario SERVQUAL adaptado a PacifiCard.**

**SECCIÓN DE EXPECTATIVAS**

<b>ASPECTOS TANGIBLES</b>					
(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)					
	1	2	3	4	5
1) Los ejecutivos de servicio al cliente de los bancos tienen equipos de apariencia moderna.					
2) Los ejecutivos de servicio al cliente de los bancos tienen apariencia pulcra.					
3) En un Banco, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, presentaciones de las tarjetas de crédito, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.					

<b>FIABILIDAD</b>					
(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)					
	1	2	3	4	5
4) Cuando un servicio responde a lo que usted esperaba, usted obtiene el servicio que esperaba.					
5) Cuando un cliente tiene un problema, los ejecutivos de servicio muestran un sincero interés en solucionarlo.					

**SECCIÓN DE PERCEPCIONES**

<b>ASPECTOS TANGIBLES</b>					
(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)					
	1	2	3	4	5
1) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard del Banco del Pacífico tienen equipos de apariencia moderna.					
2) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard del Banco del Pacífico tienen apariencia pulcra.					
3) En el Banco del Pacífico, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, presentaciones de las tarjetas de crédito, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.					

<b>FIABILIDAD</b>					
(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)					
	1	2	3	4	5
4) Cuando un servicio responde a lo que usted esperaba, usted obtiene el servicio que realmente esperaba.					
5) Cuando un cliente tiene un problema, los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard muestran un sincero interés en solucionarlo.					

6) Los ejecutivos concluyen el servicio en el tiempo prometido.					
---	--	--	--	--	--

6) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard concluyen el servicio en el tiempo prometido.					
--	--	--	--	--	--

<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b> (1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)					
	1	2	3	4	5
7) Los ejecutivos de servicio comunican a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.					
8) Los ejecutivos de servicio ofrecen un servicio rápido a sus clientes.					
9) Los ejecutivos de servicio siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.					
10) En un banco los ejecutivos de servicio nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.					

<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b> (1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)					
	1	2	3	4	5
7) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard comunican a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.					
8) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard ofrecen un servicio rápido a sus clientes.					
9) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.					
10) En el Banco del Pacifico los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.					

<b>SEGURIDAD</b> (1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)					
	1	2	3	4	5
11) El comportamiento de los ejecutivos de servicios le inspira confianza y seguridad.					

<b>SEGURIDAD</b> (1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)					
	1	2	3	4	5
11) El comportamiento de los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard le inspira confianza y seguridad.					

12) Los ejecutivos de servicio hacen sentir seguros a sus clientes en sus transacciones con la organización.					
13) Los ejecutivos de servicio son siempre amables con los clientes.					
14) Los ejecutivos de servicio tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.					

12) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard hacen sentir seguros a sus clientes en sus transacciones con la organización.					
13) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard son siempre amables con los clientes.					
14) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.					

<b>EMPATIA</b>					
(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)					
	1	2	3	4	5
15) Los ejecutivos de servicios dan a sus clientes una atención individualizada					
16) Los ejecutivos de servicios demuestran habilidad y buen trato.					
17) Los ejecutivos de servicios se preocupan por los intereses de sus clientes.					
18) Los ejecutivos de servicios comprenden las necesidades específicas de sus clientes.					
19) Los ejecutivos de servicio al cliente ofrecen horarios convenientes para todos los usuarios.					

<b>EMPATIA</b>					
(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)					
	1	2	3	4	5
15) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard dan a sus clientes una atención individualizada					
16) Los ejecutivos de servicios al cliente de PacifiCard demuestran habilidad y buen trato.					
17) Los ejecutivos de servicios de PacifiCard se preocupan por los intereses de sus clientes.					
18) Los ejecutivos de servicios de PacifiCard comprenden las necesidades específicas de sus clientes.					
19) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard ofrecen horarios convenientes para todos los usuarios					

### ANEXO 3: Cuestionario final de presentación



#### EVALUACION GENERAL EN EL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE

\*\*Lea con atención y no dude en preguntar cualquier inquietud que usted tenga mientras realice el cuestionario.

\*\*Este cuestionario es anónimo. No firme ni escriba una identificación.

Se miden diferentes aspectos a los que debe responder qué es lo que usted espera obtener de un servicio bancario, marcando con una “X” un número entre el 1 y el 5 siendo el 1 la mínima satisfacción y el 5 la máxima.

	1	2	3	4	5
1) Los ejecutivos de servicio al cliente de los bancos tienen equipos de apariencia moderna.					
2) Los ejecutivos de servicio al cliente de los bancos tienen apariencia pulcra.					
3) En un Banco, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, presentaciones de las tarjetas de crédito, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.					
4) Cuando un servicio responde a lo que usted esperaba, usted obtiene el servicio que esperaba.					
5) Cuando un cliente tiene un problema, los ejecutivos de servicio muestran un sincero interés en solucionarlo.					
6) Los ejecutivos de servicio al cliente concluyen el servicio en el tiempo prometido.					
7) Los ejecutivos de servicio comunican a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.					
8) Los ejecutivos de servicio excelentes ofrecen un servicio rápido a sus clientes.					
9) Los ejecutivos de servicio siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.					
10) En un banco los ejecutivos de servicio nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.					
11) El comportamiento de los ejecutivos de servicio al cliente le inspira confianza y seguridad.					
12) Los ejecutivos de servicio hacen sentir seguros a sus clientes en sus transacciones con la organización.					
13) Los ejecutivos de servicio al cliente son siempre amables con los clientes.					
14) Los ejecutivos de servicio tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.					
15) Los ejecutivos de servicios dan a sus clientes una atención individualizada					
16) Los ejecutivos de servicio al cliente demuestran habilidad y buen trato.					
17) Los ejecutivos de servicios se preocupan por los intereses de sus clientes.					
18) Los ejecutivos de servicios comprenden las necesidades específicas de sus clientes.					
19) Los ejecutivos de servicio al cliente ofrecen horarios convenientes para todos los usuarios.					



## EVALUACION EN EL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE PACIFICARD

\*\*Lea con atención y no dude en preguntar cualquier inquietud que usted tenga mientras realice el cuestionario.

\*\*Este cuestionario es anónimo. No firme ni escriba una identificación.

Se miden diferentes aspectos a los que debe responder qué le pareció el servicio que recibió de PacifiCard, marcando con una "X" un número entre el 1 y el 5 siendo el 1 la mínima satisfacción y el 5 la máxima.

	1	2	3	4	5
1) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard del Banco del Pacífico tienen equipos de apariencia moderna.					
2) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard del Banco del Pacífico tienen apariencia pulcra.					
3) En el Banco del Pacífico, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, presentaciones de las tarjetas de crédito, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.					
4) Cuando un servicio responde a lo que usted esperaba, usted obtiene el servicio que realmente esperaba.					
5) Cuando un cliente tiene un problema, los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard muestran un sincero interés en solucionarlo.					
6) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard concluyen el servicio en el tiempo prometido.					
7) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard comunican a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.					
8) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard ofrecen un servicio rápido a sus clientes.					
9) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.					
10) En el Banco del Pacífico los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.					
11) El comportamiento de los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard le inspira confianza y seguridad.					
12) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard hacen sentir seguros a sus clientes en sus transacciones con la organización.					
13) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard son siempre amables con los clientes.					
14) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.					
15) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard dan a sus clientes una atención individualizada					
16) Los ejecutivos de servicios al cliente de PacifiCard demuestran habilidad y buen trato.					
17) Los ejecutivos de servicios de PacifiCard se preocupan por los intereses de sus clientes.					
18) Los ejecutivos de servicios de PacifiCard comprenden las necesidades específicas de sus clientes.					
19) Los ejecutivos de servicio al cliente de PacifiCard ofrecen horarios convenientes para todos los usuarios					

#### ANEXO 4: Promedio por dimensiones

<b>PROMEDIO POR DIMENSIONES</b>			
	<b>EXPECTATIVAS</b>	<b>PERCEPCION</b>	<b>BRECHAS (EXPECT - PERCEP)</b>
<b>E.TANGIBLES</b>	<b>4,261</b>	<b>3,830</b>	<b>-0,431</b>
<b>FIABILIDAD</b>	<b>4,446</b>	<b>3,635</b>	<b>-0,811</b>
<b>C. RESPUESTA</b>	<b>4,513</b>	<b>3,590</b>	<b>-0,923</b>
<b>SEGURIDAD</b>	<b>4,535</b>	<b>3,659</b>	<b>-0,876</b>
<b>EMPATIA</b>	<b>4,484</b>	<b>3,550</b>	<b>-0,935</b>

**ANEXO 5: Tablas de cálculo de promedios de Expectativas y Percepciones**

<b>TIPO</b>	<b>EXPECTATIVAS</b>																		
<b>Dimensiones</b>	<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>			<b>FIABILIDAD</b>			<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>				<b>SEGURIDAD</b>				<b>EMPATIA</b>				
<b>#</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>
<b>Suma</b>	1663	1697	1753	1778	1773	1784	1809	1811	1803	1797	1807	1812	1818	1819	1808	1813	1763	1776	1808
<b>Promedio</b>	4,16	4,24	4,38	4,45	4,43	4,46	4,52	4,53	4,51	4,49	4,52	4,53	4,55	4,55	4,52	4,53	4,41	4,44	4,52
<b>Promedio por Dimensiones</b>	4,261			4,446			4,513				4,535				4,484				
<b>Promedio General</b>	4,45 = 89%																		

<b>TIPO</b>	<b>PERCEPCIONES</b>																		
<b>Dimensiones</b>	<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>			<b>FIABILIDAD</b>			<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>				<b>SEGURIDAD</b>				<b>EMPATIA</b>				
<b>#</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>
<b>Suma</b>	1541	1558	1497	1476	1438	1448	1411	1431	1444	1458	1480	1498	1448	1428	1495	1434	1378	1371	1421
<b>Promedio</b>	3,85	3,90	3,74	3,69	3,60	3,62	3,53	3,58	3,61	3,65	3,70	3,75	3,62	3,57	3,74	3,59	3,45	3,43	3,55
<b>Promedio por Dimensiones</b>	3,830			3,635			3,590				3,659				3,550				
<b>Promedio General</b>	3.65 = 73.1%																		

## ANEXO 6: Matriz de correlación

		Correlation Matrix <sup>a</sup>																			
	PacifiCard tienen equipos de apariencia moderna.	Los ejecutivos de PacifiCard tienen apariencia pulcra.	PacifiCard tiene elementos materiales visualmente atractivos.	En PacifiCard el servicio responde a lo que usted esperaba.	Ejecutivos de PacifiCard muestran un sincero interés en solucionar el problema.	En PacifiCard concluyen el servicio en el tiempo prometido.	En PacifiCard comunican cuándo concluirá la realización de un servicio.	PacifiCard ofrece un servicio rápido a sus clientes.	En PacifiCard están dispuestos a ayudar a los clientes.	En PacifiCard nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas.	Ejecutivos de PacifiCard inspiran confianza y seguridad.	En PacifiCard hacen sentir seguros a sus clientes en sus transacciones.	En PacifiCard son siempre amables con los clientes.	Ejecutivos de PacifiCard tienen conocimientos suficientes.	En PacifiCard dan a sus clientes una atención individualizada.	En PacifiCard demuestran habilidad y buen trato.	En PacifiCard se preocupan por los intereses de sus clientes.	En PacifiCard comprenden las necesidades de sus clientes.	PacifiCard ofrece horarios convenientes.		
Correlation	PacifiCard tienen equipos de apariencia moderna. Los ejecutivos de PacifiCard tienen apariencia pulcra. PacifiCard tiene elementos materiales visualmente atractivos. En PacifiCard el servicio responde a lo que usted esperaba. ejecutivos de PacifiCard muestran un sincero interés en solucionar el problema. En PacifiCard concluyen el servicio en el tiempo prometido. En PacifiCard comunican cuándo concluirá la realización de un servicio. PacifiCard ofrece un servicio rápido a sus clientes. En PacifiCard están dispuestos a ayudar a los clientes.	1,000	,799	,565	,432	,404	,322	,295	,339	,421	,393	,339	,361	,292	,305	,364	,296	,287	,331	,303	
		,799	1,000	,602	,461	,361	,308	,287	,334	,406	,434	,425	,430	,347	,348	,417	,357	,347	,363	,388	
		,565	,602	1,000	,617	,459	,416	,319	,416	,422	,430	,411	,433	,403	,420	,446	,435	,365	,360	,419	
		,432	,461	,617	1,000	,560	,577	,508	,510	,511	,485	,495	,479	,475	,487	,441	,454	,387	,425	,381	
		,404	,361	,459	,560	1,000	,648	,574	,570	,595	,503	,500	,478	,503	,547	,464	,497	,410	,466	,376	
		,322	,308	,416	,577	,648	1,000	,667	,658	,616	,544	,506	,511	,578	,572	,444	,475	,452	,478	,328	
		,295	,287	,319	,508	,574	,667	1,000	,678	,548	,512	,406	,426	,519	,522	,369	,439	,450	,493	,241	
		,339	,334	,416	,510	,570	,658	,678	1,000	,726	,652	,561	,572	,601	,554	,486	,530	,501	,519	,334	
		,421	,406	,422	,511	,595	,616	,548	,726	1,000	,683	,601	,574	,641	,629	,583	,601	,552	,521	,378	
	En PacifiCard nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas.	,393	,434	,430	,485	,503	,544	,512	,652	,683	1,000	,682	,640	,513	,531	,566	,552	,516	,477	,391	
	Ejecutivos de PacifiCard inspiran confianza y seguridad.	,339	,425	,411	,495	,500	,506	,406	,561	,601	,682	1,000	,769	,575	,567	,626	,568	,508	,505	,515	
	En PacifiCard hacen sentir seguros a sus clientes en sus transacciones.	,361	,430	,433	,479	,478	,511	,426	,572	,574	,640	,769	1,000	,616	,581	,642	,611	,606	,547	,537	
	En PacifiCard son siempre amables con los clientes.	,292	,347	,403	,475	,503	,578	,519	,601	,641	,513	,575	,616	1,000	,723	,576	,672	,635	,621	,409	
	Ejecutivos de PacifiCard tienen conocimientos suficientes.	,305	,348	,420	,487	,547	,572	,522	,554	,629	,531	,567	,581	,723	1,000	,648	,654	,595	,635	,451	
	En PacifiCard dan a sus clientes una atención individualizada.	,364	,417	,446	,441	,464	,444	,369	,486	,583	,586	,626	,642	,576	,648	1,000	,693	,540	,576	,579	
	En PacifiCard demuestran habilidad y buen trato.	,296	,357	,435	,454	,497	,475	,439	,530	,601	,552	,568	,611	,672	,654	,693	1,000	,729	,691	,518	
	En PacifiCard se preocupan por los intereses de sus clientes.	,287	,347	,365	,387	,410	,452	,450	,501	,552	,516	,508	,606	,635	,595	,540	,729	1,000	,766	,537	
	En PacifiCard comprenden las necesidades de sus clientes.	,331	,363	,360	,425	,466	,478	,493	,519	,521	,477	,505	,547	,621	,635	,576	,691	,766	1,000	,576	
	PacifiCard ofrece horarios convenientes.	,303	,388	,419	,381	,376	,328	,241	,334	,378	,391	,515	,537	,409	,451	,579	,518	,537	,576	1,000	

**ANEXO 7: Tabulación de las encuestas**

PREGUNTAS																																						
EXPECTATIVAS										PERCEPCIÓN																												
DIM	TANGIBLES			FIABILIDAD			CAPACIDAD DE RESPUESTA				SEGURIDAD				EMPATIA					TANGIBLES	FIABILIDAD			CAPACIDAD DE RESPUESTA				SEGURIDAD				EMPATIA						
#	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	3	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	2	5	4	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	
2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	
3	3	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
6	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
8	3	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	4	3	2	
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
10	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
11	3	3	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
12	3	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
13	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
14	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
17	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
18	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
20	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
21	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	3	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
27	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4

FEN

79

ESPOL

29	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
31	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
32	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
34	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5
36	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
37	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5
38	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5
39	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
40	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
41	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5
42	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	3	3	3	4
45	2	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5
46	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
48	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
49	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
50	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
51	5	5	5	3	2	3	4	4	4	3	4	4	5	4	1	3	3	3	4
52	3	3	3	3	2	2	2	3	4	3	4	4	3	3	5	3	3	4	3
53	5	4	5	2	2	3	3	4	3	3	2	3	4	4	5	5	2	3	1
54	3	4	3	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4
55	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
56	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5
57	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
58	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
59	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
60	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
61	4	4	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5
63	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
64	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
65	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
66	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4

FEN

80

5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	1
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	1
5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
5	5	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2
4	4	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
5	5	4	3	3	2	3	4	5	5	4	3	3	3	4	4	3	4	2	2
4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3	2
4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	2	1
4	5	5	3	3	5	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	2
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3
5	5	5	3	3	2	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3
5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2
4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
2	4	3	4	2	2	3	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3
4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

ESPOL

67	3	3	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5		
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
70	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4		
71	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5		
72	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4		
73	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5		
74	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5		
75	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	5		
76	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5		
77	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5		
78	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	
79	3	3	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	
80	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
82	3	3	3	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
84	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
85	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	
86	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	
87	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	
88	2	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	
89	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	
90	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	
91	3	3	3	3	2	3	1	1	3	2	3	3	3	2	4	3	3	2	1	
92	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	
93	5	5	5	5	3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	3	2	
94	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	3	
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
96	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	
97	4	5	5	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
98	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
99	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	
100	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	
101	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	
102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
103	3	3	1	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
104	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3	3	5	

FEN

81

4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	2	3	4	3	2	
3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	3	2	
4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	
4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1
3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1
5	5	2	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	2	2	3	1
4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	4	2
5	5	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	2
3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2
4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4
4	2	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	1
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	1
5	5	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	2
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
1	4	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	2	5	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	3	3	1	2	5	3	5	4	5	3	4	5	3	4	5	4	2
4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
3	3	2	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2
5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5

ESPOL

105	3	3	4	2	2	4	5	2	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	4
106	4	5	5	4	2	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4
107	4	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	5
108	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5
109	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
110	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
112	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4
113	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
114	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	2	
115	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5
116	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	3	3	4	4	3	3	3
117	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
118	3	2	2	3	2	2	2	3	4	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2
119	5	5	2	3	3	2	3	4	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4	4
120	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3
121	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4
122	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
123	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
124	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
125	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
126	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
127	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
128	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
129	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5
130	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
131	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
132	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
133	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
135	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
136	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
137	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
141	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
142	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

FEN

82

3	3	3	4	3	4	2	2	3	4	3	2	2	4	4	4	3	3	2	
5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4
5	5	3	3	2	2	5	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2
5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
5	5	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5
5	5	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
5	5	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1
5	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	2	2	4	3	2	2	5
3	4	3	3	3	2	1	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5
5	5	5	4	5	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	3	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5

ESPOL

143	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
144	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
145	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
146	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
147	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
148	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
149	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
150	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
151	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
152	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
153	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
154	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
155	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4
156	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4
157	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
158	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
159	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
160	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
161	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
162	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
163	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
164	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
165	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
166	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
167	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
168	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
169	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
170	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
171	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
172	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
173	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
174	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
175	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
176	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
177	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
178	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
179	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
180	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

FEN

4	4	4	3	3	2	1	2	3	3	3	3	2	2	4	3	2	3	4
4	4	4	3	3	3	1	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	2	4
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4
3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3
4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5
5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4
5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3
5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3
3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	5	3	3	4	3	3
3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	5

ESPOL

181	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
182	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5
183	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
184	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	
185	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	
186	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
187	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
188	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
189	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	
190	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
191	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	
192	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
193	3	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
194	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	
195	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	
196	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
197	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	
198	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	
199	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
200	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
201	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
202	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
203	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
204	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
205	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
206	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
207	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
208	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
209	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
210	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
211	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
212	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
213	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
214	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
215	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
216	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
217	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
218	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

FEN

84

4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5
4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	5
5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
3	4	5	4	3	4	5	4	3	5	3	4	5	4	3	4	5	4	5
4	3	4	5	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5
4	4	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	2	2	5	4	3	4	4
5	5	4	3	4	3	1	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5
5	5	5	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	5	3	3	2
5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5
4	5	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	3	3	4	4	5
5	5	5	4	3	3	3	4	3	4	4	5	2	3	4	3	4	3	5
4	4	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	5
5	5	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	3	3	4	2	2	2	5
4	5	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
4	5	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	5	3
3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4
4	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	4	5	4	5
4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	3	3	5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	2	2	4	3	2	5
4	4	2	2	2	2	1	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	5
5	5	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	5	5
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4
5	5	4	4	3	3	1	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
3	4	4	4	3	2	2	2	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5

ESPOL

219	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
220	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
221	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	
222	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	
223	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
224	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
225	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
226	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
227	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
228	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
229	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
230	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
231	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
232	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
233	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
234	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
235	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	
236	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
237	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
238	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	
239	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
240	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
241	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
242	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
243	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
244	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
245	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
246	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
247	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	
248	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	
249	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	
250	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	
251	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	
252	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
253	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
254	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
255	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	
256	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

FEN

85

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	
4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	
4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	
5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	
5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	
4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	
4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	5	3	4	4	4	3	4	
4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4
5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4
4	3	3	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
3	4	5	4	3	4	5	4	3	5	3	4	5	3	4	5	3	3	3	5	4	5	
5	5	5	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	2	3	4	3	4	3	5
4	4	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	2	2	5	4	3	4	4	3	4	4
3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2
5	5	5	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	5	3	3	2	5		
5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
4	5	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5	2	4	3	3	4	4	4	4	4	5	

ESPOL

257	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
258	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
259	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
260	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5
261	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
262	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
263	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5
264	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
265	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
266	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
267	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
268	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
269	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
270	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
271	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
272	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
273	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
274	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
275	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
276	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
277	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
278	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
279	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
280	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
281	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
282	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
283	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
284	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
285	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3
286	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
287	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3
288	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
289	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3
290	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
291	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3
292	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4
293	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
294	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

FEN

86

4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	5	3		
4	4	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	5		
5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	2	2	2	2	5		
4	5	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4		
4	5	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4		
5	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	5		
4	3	4	5	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5		
4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4		
5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5		
4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	2	
3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	
3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	
3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	
4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3

ESPOL

295	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
296	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
297	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
298	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
299	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
300	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
301	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
302	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
303	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
304	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	2	5	5
305	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
306	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
307	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	5	5	5
308	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	4	4
309	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
310	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
311	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3
312	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
313	4	4	5	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
314	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
315	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
316	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	4	4
317	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3
318	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4
319	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
320	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3
321	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
322	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	4	4	3
323	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
324	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
325	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
326	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
327	5	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3
328	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4
329	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3
330	4	3	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
331	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3
332	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4

FEN

87

3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	3
3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3
3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3

ESPOL

333	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
334	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
335	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
336	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
337	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
338	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
339	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
340	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4
341	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
342	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
343	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
344	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
345	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
346	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5
347	5	5	5	5	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5
348	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3
349	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
350	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
351	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
352	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
353	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
354	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
355	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
356	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
357	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
358	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
359	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
360	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
361	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
362	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
363	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
364	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
365	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
366	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4
367	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
368	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
369	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
370	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

FEN

88

3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3
4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

ESPOL

371	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
372	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5
373	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
374	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
375	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
376	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
377	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
378	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
379	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
380	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
381	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
382	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
383	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
384	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
385	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
386	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
387	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
388	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5
389	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
390	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4
391	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
392	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
393	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
394	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
395	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
396	3	4	4	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	4	4	3	2	3
397	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
398	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
399	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
400	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

3	4	5	5	4	3	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3
3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	4	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3