



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER EL ÁREA DE SERVICIOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA., AGENCIA MATRIZ DEL CANTÓN RIOBAMBA.

AUTORA:

ESTHER CAROLINA MIRANDA MOROCHO

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por Esther Carolina Miranda Morocho, cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. María Elena Espín Oleas

MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Esther Carolina Miranda Morocho declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 27 de Noviembre del 2017

Esther Carolina Miranda Morocho
C.C: 060370145-9

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Esther Carolina Miranda Morocho

AGRADECIMIENTO

Mi sincera gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a la Escuela de Marketing, por abrirme las puertas del conocimiento y encaminarme por el sendero del aprendizaje y la superación profesional.

Así mismo, mil gracias a todos los docentes de la institución quienes me han brindado sus conocimientos, experiencias y amistad; estoy segura que mis metas planteadas darán buenos frutos en el futuro.

Esther Carolina Miranda Morocho

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 Origen y evolución de la administración	7
2.2.2 Estado actual de la teoría administrativa	11
2.2.3 Nuevos modelos de las organizaciones	12
2.2.4 La interacción entre personas y empresas.....	16
2.2.5 Modelo para la administración de los recursos de capital humano	20
2.2.6 Administración de ventas.....	21
2.2.7 Modelo administrativo.....	27

2.2.8	Modelo financiero de Gordon-Shapiro	28
2.2.9	Tipos de modelos de gestión administrativa.....	30
2.2.10	Norma ISO 9001:2015	33
2.2.11	Gestión administrativa por procesos.....	37
2.3	MARCO CONCEPTUAL	43
2.3.1	Cooperativa de ahorro y crédito.....	43
2.3.2	Crédito	43
2.3.3	Deudor	43
2.3.4	Microfinanzas	44
2.3.5	Servicios financieros.....	44
2.3.6	Proceso.....	44
2.3.7	Gestión por procesos.....	44
2.3.8	Macroproceso.....	45
2.3.9	Proceso relevante	45
2.3.10	Proceso operativo.....	45
2.3.11	Actividad.....	45
2.3.12	Tarea	45
2.3.13	Procedimiento	46
2.3.14	Regla	46
2.3.15	Subprocesos	46
2.3.16	Sistema.....	46
2.3.17	Norma	46
2.3.18	Indicador	46
2.3.19	Cadena de valor	47
2.3.20	Cliente.....	47
2.4	IDEA A DEFENDER	47
2.5	VARIABLES	47
2.5.1	Variable independiente	47
2.5.2	Variable dependiente	47
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	48
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	48
3.2.1	Investigación de campo	48
3.2.2	Investigación documental	48

3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	49
3.3.1	Población	49
3.3.2	Muestra	49
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.4.1	Métodos de investigación	50
3.4.2	Técnicas de investigación	51
3.4.3	Instrumentos de investigación	52
3.5	RESULTADOS	53
3.5.1	Resultados de la encuesta a clientes externos	53
3.5.2	Resultados de la encuesta a clientes internos.....	61
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	69
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	70
4.1	TÍTULO	70
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	70
4.2.1	Antecedentes de la propuesta.....	70
4.2.2	Participación de bancos y cooperativas en el mercado financiero de Riobamba	74
4.2.3	Análisis del macroentorno	75
4.2.4	Análisis del microentorno	82
4.2.5	Diagnóstico estratégico basado en la Norma ISO 9001:2015	83
4.2.6	Medición y optimización de los procesos de la COAC Fernando Daquilema Ltda	88
4.2.7	Resumen de hallazgos basados en el índice de valor agregado	114
	CONCLUSIONES	115
	RECOMENDACIONES.....	116
	BIBLIOGRAFÍA	117
	ANEXOS	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Género	53
Tabla N° 2: Edad.....	54
Tabla N° 3: Cliente frecuente	55
Tabla N° 4: Tiempo de ser cliente	56
Tabla N° 5: Motivo para ser cliente.....	57
Tabla N° 6: Calidad de los servicios financieros	58
Tabla N° 7: Calidad en la atención al cliente.....	59
Tabla N° 8: Sugerencia para mejorar el área	60
Tabla N° 9: Género	61
Tabla N° 10: Años de colaboración	62
Tabla N° 11: Calidad de la gestión	63
Tabla N° 12: Forma de gestión	64
Tabla N° 13: Existe un modelo administrativo.....	65
Tabla N° 14: Significancia del modelo.....	66
Tabla N° 15: Nivel de satisfacción	67
Tabla N° 16: Aporte principal	68
Tabla N° 17: Participación en el mercado financiero	74
Tabla N° 18: Análisis político	75
Tabla N° 19: Análisis económico	76
Tabla N° 20: Análisis social	78
Tabla N° 21: Análisis tecnológico	79
Tabla N° 22: Análisis ecológico	80
Tabla N° 23: Matriz FODA	82
Tabla N° 24: Diagnóstico estratégico según el numeral 4.....	83
Tabla N° 25: Diagnóstico estratégico según el numeral 5.....	84
Tabla N° 26: Diagnóstico estratégico según el numeral 6.....	85
Tabla N° 27: Diagnóstico estratégico según el numeral 7.....	86
Tabla N° 28: Diagnóstico estratégico según el numeral 8.....	87
Tabla N° 29: Nomenclatura de procesos	88
Tabla N° 30: Proceso de prospección	90
Tabla N° 31: Índice de valor agregado del proceso de prospección.....	92

Tabla N° 32: Optimización del proceso de prospección.....	93
Tabla N° 33: Proceso de preevaluación del socio.....	94
Tabla N° 34: Índice de valor agregado del proceso de preevaluación del socio	96
Tabla N° 35: Optimización del proceso de preevaluación del socio	97
Tabla N° 36: Proceso de evaluación del comité de crédito	98
Tabla N° 37: Índice de valor agregado del proceso de evaluación del comité de crédito	100
Tabla N° 38: Optimización del proceso de evaluación del comité de crédito.....	101
Tabla N° 39: Proceso de desembolso	102
Tabla N° 40: Índice de valor agregado del proceso de desembolso	104
Tabla N° 41: Optimización del proceso de desembolso	105
Tabla N° 42: Proceso de seguimiento.....	106
Tabla N° 43: Índice de valor agregado del proceso de seguimiento	108
Tabla N° 44: Optimización del proceso de seguimiento	109
Tabla N° 45: Proceso de recuperación.....	110
Tabla N° 46: Índice de valor agregado del proceso de recuperación	112
Tabla N° 47: Optimización del proceso de recuperación	113
Tabla N° 48: Comparación del IVAG actual y el IVAG optimizado.....	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Género.....	53
Gráfico N° 2: Edad	54
Gráfico N° 3: Cliente frecuente	55
Gráfico N° 4: Tiempo de ser cliente	56
Gráfico N° 5: Motivo para ser cliente.....	57
Gráfico N° 6: Calidad de los servicios financieros.....	58
Gráfico N° 7: Calidad en la atención al cliente	59
Gráfico N° 8: Sugerencia para mejorar el área	60
Gráfico N° 9: Género.....	61
Gráfico N° 10: Años de colaboración.....	62
Gráfico N° 11: Calidad de la gestión	63
Gráfico N° 12: Forma de gestión.....	64

Gráfico N° 13: Existe un modelo administrativo.....	65
Gráfico N° 14: Significancia del modelo.....	66
Gráfico N° 15: Nivel de satisfacción	67
Gráfico N° 16: Aporte principal	68
Gráfico N° 17: Organigrama estructural de la COAC Fernando Daquilema	73
Gráfico N° 18: Diagnóstico estratégico según el numeral 4.....	83
Gráfico N° 19: Diagnóstico estratégico según el numeral 5.....	84
Gráfico N° 20: Diagnóstico estratégico según el numeral 6.....	85
Gráfico N° 21: Diagnóstico estratégico según el numeral 7.....	86
Gráfico N° 22: Diagnóstico estratégico según el numeral 8.....	87
Gráfico N° 23: Mapa de procesos de la cooperativa Fernando Daquilema Ltda	89

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Cuestionario para clientes internos.....	119
Anexo N° 2: Cuestionario para clientes externos	121
Anexo N° 3: Guía de entrevista	123

RESUMEN

El presente trabajo de titulación, cuyo tema es “Diseño de un modelo administrativo para fortalecer el área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda. agencia matriz del cantón Riobamba”, tiene como propósito, brindar directrices técnicas a la entidad financiera para mejorar los procesos en el área antes mencionada. La metodología utilizada se basa en la realización de encuestas aplicadas a todos los funcionarios y socios de esta institución financiera, también de la elaboración de la matriz PEST y FODA que permitió conocer la situación actual de la Cooperativa y además de la evaluación de los requisitos establecidos por las NORMAS ISO 9001:2015. Se determinó que la forma de administración es empírica, el servicio que reciben los socios no es muy efectivo y se requiere contar con un modelo administrativo basado en procesos que contribuya a optimizar los recursos y a eliminar la duplicidad de tareas dentro del área. La propuesta se basa en la construcción de un modelo administrativo, así la implementación de esta alternativa permitirá un mejoramiento continuo ya que provee lineamientos para la planificación estratégica, organización, dirección, control y evaluación de todas las actividades que intervienen en el proceso de servicios financieros. Se recomienda que la Cooperativa realice capacitaciones periódicas al personal que labora en esta área, que apliquen los procesos optimizados para que los esfuerzos vayan encaminados hacia el fortalecimiento del área y la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<GESTIÓN POR PROCESOS> <NORMA ISO 9001:2015> <SERVICIOS FINANCIEROS> <MODELO ADMINISTRATIVO> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

This research is entitled “Administrative model design to firm up the financial service area from the association of savings and credits Fernando Daquilema, main office, Riobamba”. The aim of this work is giving technical guideline to the institution in order to improve the area processes mentioned before. The methodology used was based on surveys applied to all the workers and associates and the elaboration of PEST and FODA matrixes. This allowed to know the current situation of the company and the evaluation established by ISO 9001: 2015 norm. The management is empiric, the service to the associates is not effective and it is quite necessary to get a business pattern based on processes which helps to optimize the resources and eliminate overwork. The proposal is a business pattern to obtain a continuous improvement on service, considering rules to the strategic plan, organization, managing, control and evaluation of all involved activities. As a recommendation, the institution should train the staff all the time, in order to strengthen the area and satisfy all the customers.

Key Words: <ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES> <PROCESS MANAGEMENT> <ISO 9001:2015 NORM> <FINANCIAL SERVICES> <BUSINESS PATTERN> <RIOBAMBA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

A medida que pasan los años, las empresas de todo tipo se han visto en la necesidad de reestructurar su departamento de ventas, en tal virtud los negocios en el siglo XXI han ido cambiando su enfoque con una orientación hacia el cliente, lo cual ha permitido mayor competitividad en el mercado, ya que la empresa que esté mejor preparada sin lugar a dudas tendrá la mejor posibilidad de surgir en el mercado que ésta intervenga.

Los modelos administrativos, sirven como guía para el administrador a tomar decisiones en cuando a la forma de cómo gestionar un área específica de una empresa, para el presente caso de una institución financiera. La COAC Fernando Daquilema al aplicar un modelo administrativo, estaría adjudicándose una ventaja competitiva, y de esta forma propenderá a un desarrollo sostenible y sustentable en el mercado cooperativista de la ciudad de Riobamba.

Por tales razones, la institución financiera denominada en el mercado como Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Limitada, ha sentido la necesidad de fortalecer su área de servicios financieros mediante un modelo administrativo, en el cual constarán las diferentes pautas para el mejoramiento continuo de la cooperativa como tal.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La buena administración de las empresas, en la actualidad se ha convertido en una pieza fundamental de la subsistencia de las mismas, ya que no basta con tener un buen producto, sino también se debe contar con un excelente servicio en todas las áreas de la compañía, por lo que el contar con un modelo administrativo para fortalecer el área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda. es un factor importante en su crecimiento.

Uno de los problemas que presenta el sistema cooperativo, es que el sector pasa por una variada cantidad de cooperativas, de las mismas las que han permitido que existan aproximadamente 3.000.000 de socios agrupados en 6000 cooperativas, lo que ha hecho que el sector sea muy dinámico y obligue a tener mejores modelos administrativos que ayuden a brindar mejores servicios financieros al mismo tiempo que ayude a mejorar la rentabilidad y competitividad.

Las cooperativas, continuamente están innovándose y tratando de atraer nuevos socios, todas sustentadas en expectativas de nuevos productos financieros, que den soluciones inmediatas a los problemas de todas las personas y cada vez se acercan más a las personas, Y si bien esta forma financiera puede atravesar por algunos problemas, los beneficios para los socios pueden resultar atractivos como acceder a créditos de forma rápida y directa, por lo que este es uno de los principales servicios que se ofrecen, además que el trato es personalizado y los trámites son más ágiles que en otros sitios.

Uno de los problemas que también aquejan a las cooperativas y que afectan su rentabilidad es el alto índice de morosidad, esto debido a que al momento de otorgar créditos y con el afán de ser cada vez más rápidas en esta tarea, no estudian bien las garantías que abalizan el pago de la deuda. Con la creación de nuevas leyes que amparan el desarrollo de los pueblos y la creación de entidades que colaboren solidariamente con esta acción, las cooperativas se ven cada vez más afianzadas y con más confianza para nacer y crecer.

Por los problemas detectados, es importante que la cooperativa esté continuamente revisando sus planes y estrategias, al mismo tiempo que es necesario contar con un adecuado modelo administrativo para el área de servicios financieros, y será una herramienta importante en la mejora de servicios, además que ayude a mejorar la rentabilidad de la institución.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo incide el modelo administrativo para fortalecer el área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda agencia matriz del cantón Riobamba?

1.1.2 Delimitación del Problema

La presente investigación tendrá la siguiente delimitación:

Área: Créditos de la cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema Ltda” agencia matriz.

Campo: Financiero – Economía Popular y Solidaria.

Aspecto: Proyecto (modelo administrativo para fortalecer el área de servicios financieros)

Delimitación espacial:

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Delimitación temporal:

El tiempo estimado en el estudio de la presente investigación es de 6 meses, una vez aprobado el trabajo de titulación.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se justifica, ya que se enmarca en la necesidad de la cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” Ltda pueda contar con un modelo administrativo para la fuerza de ventas de servicios financieros que contribuya a mejorar la rentabilidad y competitividad, que le permitirá establecer políticas y lineamientos acertados con la finalidad de salvaguardar los intereses cooperativistas, evitando pérdidas innecesarias. Además, permite el desarrollo económico que beneficie a todos los socios de la cooperativa, y a las ciudades en las que tiene sus oficinas.

Proporciona

El diseño de un modelo administrativo abarca toda la organización, sirve como un medio de organización, dirección y control; y está diseñado para hacer frente a las necesidades de empresas. Incluye mucho más el buscar las mejores soluciones a los problemas que atraviesa la cooperativa y podrá ser más competitiva ofertando productos financieros de calidad y convirtiéndose en un modelo a seguir para las demás entidades de la provincia y del país.

Un modelo administrativo, servirá de guía para la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda, enfocándose en el área de servicios financieros. En tal virtud, al contar con una herramienta práctica de este tipo, se propenderá al crecimiento sostenible de dicha entidad financiera.

Una vez que se aplique el modelo administrativo, la entidad financiera fortalecerá su área de servicios, promoviendo la mejora continua en esta sección, y de esta forma la cooperativa logrará la competitividad en el mercado riobambeño, y en las ciudades donde tienen aperturadas sus sucursales.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- Diseñar un modelo administrativo para fortalecer el área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda agencia matriz del cantón Riobamba.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar el marco teórico conceptual mediante la investigación bibliográfica para sustentar teóricamente las diferentes generalidades de un modelo administrativo, y los servicios financieros como base de la investigación realizada.
- Analizar el entorno de la COAC Fernando Daquilema en cuanto a los servicios financieros mediante los análisis PEST Y FODA, para tener una referencia de la situación actual al momento de elaborar el modelo administrativo.
- Elaborar la propuesta de un modelo administrativo mediante la norma ISO 9001:2015, para fortalecer el área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

El presente trabajo de titulación se enmarca en la necesidad de elaborar un manual administrativo que ayude a gestionar de una forma eficaz y eficiente su departamento de servicios financieros, para lo cual se deben señalar trabajos investigativos similares, dentro de los cuales se presentan los siguientes:

El tema “Modelo de gestión administrativo-financiero para el patronato de asistencia social del Gobierno Provincial de Imbabura”, cuya tesis se publicó en el año 2012, donde sus autores TAPIA, G. Viviana M. y ERAZO, A. Jaime D. concluyen que “La toma de las decisiones en cuanto a las actividades que se realiza están basadas en la planificación, los estados financieros y el presupuesto que manejan actualmente”.

El tema “Propuesta de un modelo de gestión administrativo financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional Periodo 2013-2017”, realizado por Daniela Pavón Caiza, en la misma se concluye que “La implantación de estrategias y acciones, permite desarrollar confianza a nivel de socios y del personal de la cooperativa, razón por la cual la cooperativa puede asegurar de alguna manera su accionar y lograr un desarrollo sostenido mediante las líneas de acción Balanced Scorecard”.

“La cooperativa se encuentra desarrollando su mercado con diversidad de productos y servicios para mejorar su imagen, sin embargo, los procesos de promoción y publicidad no son eficientes, para ello se propone el plan operativo anual los programas de publicidad y de promoción”.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Origen y Evolución de la Administración

Según (Münch, 2007) Los grandes avances que disfrutamos en esta época, en cualquier ámbito, ya sea, económico, tecnológico o científico, se relacionan con la administración. El avance de la humanidad sería imposible de entender sin la existencia de esta actividad.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de la administración a lo largo de la historia; cabe señalar que es un resumen muy general y simplificado.

2.2.1.1 Época primitiva

Indica (Münch, 2007) El hombre siempre ha trabajado para subsistir, tratando de ejercer sus actividades con la mayor efectividad posible; en otras palabras, ha aplicado la ley de oro de la administración, que consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo.

En la época primitiva, cuando el hombre comenzó a trabajar en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requería de la participación de varias personas.

Con el descubrimiento de la agricultura el hombre se hizo sedentario, y necesitó coordinar mejor sus esfuerzos para la siembra y el almacenamiento de las cosechas y, en consecuencia, aplicó formas de administración en la agricultura.

2.2.1.2 Grandes civilizaciones (2150 a.C.-500 a.C.)

Señala (Münch, 2007) Con la aparición del Estado, lo cual señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto la sociedad se dividió en clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie, bases en las

que se apoyaban estas civilizaciones, obviamente exigía una administración más compleja.

En el código de Hammurabi se declaraba: “Si un albañil construye una casa y su trabajo no es correcto y la casa se derrumba matando al dueño, el albañil será castigado con pena de muerte.” Desde esta época es evidente la preocupación por obtener una máxima productividad.

Los proyectos de construcción requirieron de un gran número de hombres y una mayor especialización del trabajo; esta situación originó nuevas formas de organización, y el empleo de especificaciones y procesos de administración más eficientes.

2.2.1.3 Antigüedad grecolatina (500 a.C.-400 d.C.)

Sugiere (Münch, 2007) Sin duda Grecia, cuna de la civilización occidental, es un ejemplo claro del empleo de la administración. Es en Grecia donde surge la democracia; además, fue cuna de la filosofía, la medicina, la historia, las matemáticas, la astronomía, las bellas artes, la ingeniería, el derecho y la administración. En fin, todos los grandes avances de Occidente se sustentan en gran parte en esta cultura.

El avance en esta época se sustentó en la organización social, política, militar y económica. La administración se ejercía mediante una estricta supervisión del trabajo y el castigo físico. Con la aparición del cristianismo surgieron nuevas formas de administración y es en el año 325 cuando el concilio de Nicea establece la organización y lineamientos de la doctrina cristiana, y se crea el Imperio Romano de Occidente y de Oriente.

La capital del Imperio se traslada a Bizancio y se establece el papado. Es precisamente la organización de la iglesia católica la que genera estructuras de administración que aún se aplican, y los principios de autoridad, jerarquía, disciplina y organización que prevalecen en la administración; de hecho, gran parte de los modelos de administración se fundamentan en las formas de organización de la iglesia y del ejército.

2.2.1.4 Edad media (400-1400)

De acuerdo a (Münch, 2007) En el transcurso del feudalismo las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien controlaba la producción del siervo. Aparecieron los talleres, los gremios, y formas de organización y administración más complejas.

En esta época se hace patente la fuerte disciplina que requerían los aprendices en los talleres artesanales. Con el desarrollo del comercio proliferaron los pequeños talleres, y los comerciantes intervinieron como intermediarios entre el productor y el consumidor; empezaron a movilizarse entre diversas regiones, y surgió la necesidad de fijar especificaciones, suministrar muestras, garantías y otros medios para establecer el equivalente a la administración de aquella época. Una forma de organización para satisfacer estas nuevas condiciones fue la de los gremios, asociaciones que existieron en Europa desde el siglo XIII hasta el XVIII, y que prácticamente eran monopolios integrados por artesanos especializados en determinada actividad (tejedores, joyeros, escultores, etc.), que se organizaban en una determinada ciudad para comercializar sus productos.

Los miembros del gremio se adherían a las normas administrativas, y éstas regían la administración de los materiales, la naturaleza del proceso y el control del producto terminado. El envío de mercancías a otras ciudades se hacía también bajo un control particularmente estricto, puesto que la reputación de todos los agremiados podría perjudicarse si existían mediocres resultados en los productos.

2.2.1.5 Edad moderna: renacimiento y reforma (1400-1700)

(Münch, 2007) Determina que, con el surgimiento del capitalismo comercial y el trabajo asalariado, se fortalecen los gremios y los talleres continúan funcionando como incipientes empresas. Los sistemas de administración y los estilos de liderazgo continúan con las características de la Edad Media.

2.2.1.6 Revolución industrial (1700-1900)

El criterio de (Münch, 2007) manifiesta que diversos inventos y descubrimientos, por ejemplo, la máquina de vapor, propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en los procesos de producción. La complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que atendían directamente todos los problemas de la fábrica.

Durante la Revolución Industrial, con la producción en serie y la especialización del trabajo, los problemas de fabricación y administración se tornaron más complejos, el alto valor del trabajo artesanal disminuyó, y aparecieron los intermediarios de producción entre el dueño y el operario; en otras palabras, el capataz y los inspectores eran los funcionarios de la administración. En esta etapa, para resolver la problemática de la administración se contrataban especialistas en el estudio de factores técnicos de materiales, procesos e instrumentos de medición.

De esta manera, muchos autores consideran a la administración como un conjunto de técnicas que surgen con la Revolución Industrial, y como una disciplina de carácter eminentemente social, ya que se requiere trabajar de una manera más eficiente, debido a la centralización de la producción en grandes fábricas.

2.2.1.7 Siglo XX

Muestra (Münch, 2007) Este siglo se distinguió por el avance tecnológico e industrial y, en consecuencia, por la consolidación y desarrollo de la administración como ciencia indispensable para el desarrollo industrial y económico.

A principios de este siglo surge la administración científica, cuyo creador Frederick Winslow Taylor postula cinco principios de administración; de ahí en adelante diversos autores se dedicaron al estudio de esta disciplina, y surgieron múltiples enfoques y teorías conocidas como escuelas de administración, ya que esta disciplina adquiere un carácter indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa.

Taylor realizó grandes aportaciones a la administración científica y a la ingeniería industrial, y mejoró así la administración de la producción de bienes y servicios; de hecho, es considerado como el padre de la administración y de la ingeniería industrial. Henry Ford sistematizó la producción mediante líneas de ensamble y la clasificación de productos aceptables y no aceptables, lo que originó la aparición del departamento de control de calidad en las fábricas.

La utilización de métodos estadísticos en las labores de inspección, y la introducción de los gráficos de control por Walter Schewart en 1931, constituyeron un avance muy importante, pues no se trataba solamente de inspeccionar los productos ya fabricados, sino de evitar la fabricación de artículos defectuosos.

2.2.1.8 Siglo XXI

De acuerdo a la descripción de (Münch, 2007) El siglo XXI inicia con grandes avances tecnológicos y científicos; se caracteriza por la globalización de la economía, la existencia y proliferación de todo tipo de empresas, y múltiples estilos de gestión y avances administrativos, debido a las plantas robotizadas. Lo anterior provoca que la administración resulte imprescindible para lograr la competitividad.

2.2.2 Estado Actual de la Teoría Administrativa

Según (Chiavenato, 2010) Este repaso breve por el sendero de la TA permite demostrar el efecto acumulativo y gradual de las diversas teorías y sus diferentes aportes y enfoques. Todas las teorías administrativas son válidas, aunque cada una tenga en cuenta sólo una o algunas de las cinco variables básicas. Cada teoría administrativa surge como una respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época.

En este aspecto, todas tuvieron éxito al presentar soluciones específicas a tales problemas. En cierto modo, todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones actuales, y el administrador debe conocerlas muy bien para tener a su disposición una gama de alternativas interesantes en cada situación. La industria automovilística utiliza los principios de la administración científica en las líneas de montaje, y los principios de las teorías clásica y neoclásica en su estructura organizacional; su organización empresarial en conjunto puede explicarse mediante la

teoría de la burocracia, sus supervisores son preparados según el enfoque de la teoría de las relaciones humanas, mientras que los gerentes se preocupan por aplicar la teoría del comportamiento organizacional. Las relaciones de estas empresas con su comunidad se estudian desde la óptica de la teoría estructuralista y la teoría situacional. Su interrelación con la tecnología se explica a través de la teoría situacional.

2.2.3 Nuevos Modelos de las Organizaciones

2.2.3.1 Nuevos modelos

Según (Amaru Maximiano, 2009) De mediados del siglo XX hasta la transición al siglo XXI se desarrollaron nuevos modelos para explicar las organizaciones, los cuales conservan y amplían las concepciones de Max Weber. Mintzberg, Morgan, Senge y otros autores hicieron las principales contribuciones para el desarrollo de esas ideas.

2.2.3.2 Las organizaciones según Mintzberg

Para Mintzberg, en la obra de (Amaru Maximiano, 2009) existen siete tipos o configuraciones de organizaciones. Cada uno se caracteriza por la parte de la organización más importante para sus operaciones. Dicha parte influye en el conjunto y define su estructura. La existencia de una parte más importante y la estructura de la organización dependen de ciertas condiciones que varían de un caso a otro. Para garantizar la armonía de las partes y la eficacia de su funcionamiento, los gerentes deben entender la configuración de la empresa. Una organización determinada puede presentar más de una configuración al mismo tiempo, o configuraciones diferentes en distintas partes.

2.2.3.2.1 Organización empresarial

La organización empresarial (o emprendedora) es el tipo más sencillo de organización, centralizada en gran medida en la figura del ejecutivo principal o de un emprendedor que la fundó y que la dirige. Las concesionarias de vehículos, las tiendas, una nueva agencia gubernamental o una empresa industrial pequeña son ejemplos de este tipo de configuración.

2.2.3.2.2 Organización máquina

Las grandes empresas industriales, las compañías aéreas y las fábricas siderúrgicas son ejemplos de organización máquina, cuyas actividades tienen carácter repetitivo, lo que favorece la uniformidad de los procedimientos y la estandarización de las prácticas administrativas.

2.2.3.2.3 Organización profesional

La organización profesional se basa en la gestión del conocimiento. Ejemplos de la misma son las escuelas, los hospitales, los despachos de abogados, contadores y arquitectos, las empresas especializadas en diseño de moda y las agencias de publicidad. Los especialistas son quienes tienen el conocimiento, personas como los profesores, contadores, médicos o abogados.

2.2.3.2.4 Organización diversificada

Las organizaciones diversificadas son las grandes corporaciones empresariales, con muchas unidades de negocios; las grandes universidades, que cuentan con numerosos campus, y las secretarías gubernamentales, que dirigen empresas estatales.

2.2.3.2.5 Organización innovadora

Las agencias espaciales, las productoras de películas de arte, las fábricas de prototipos y las empresas del ramo petroquímico son ejemplos de organizaciones innovadoras. Se trata de compañías jóvenes, que hacen énfasis en la investigación y necesitan innovar en forma constante para lidiar con ambientes dinámicos. Por lo general son orgánicas y descentralizadas.

2.2.3.2.6 Organización misionaria

Las organizaciones religiosas, las empresas japonesas y las compañías occidentales como McDonald's y Amway son ejemplos de configuración misionaria.

2.2.3.2.7 Organización política

Las organizaciones políticas no cuentan con una parte más importante ni con mecanismos de coordinación general. Se caracterizan por el conflicto.

2.2.3.3 Las organizaciones según Handy

Según (Amaru Maximiano, 2009) Las obras de Charles Handy, de la London Business School, incluyen reflexiones sobre los cambios y sus consecuencias para las empresas. En 1989 publicó La era de la irracionalidad, donde previó un futuro caracterizado por el cambio discontinuo, que exige nuevas organizaciones y nuevas personas con otras calificaciones y modelos de carrera que pasarán menos tiempo trabajando y más tiempo pensando.

En el libro Entendiendo las organizaciones, Handy explica la existencia de cuatro tipos de organizaciones, cada uno simbolizado por un dios de la mitología griega. El dios simbólico define la cultura de la organización.

2.2.3.4 Las organizaciones según Morgan

Según Gareth Morgan, en la obra de (Amaru Maximiano, 2009) todas las personas tienen imágenes mentales de las organizaciones en las que trabajan. Diferentes individuos ven de modo distinto a una organización. La misma persona también puede verla de diversas maneras. Conocer las imágenes mentales permite entender y administrar mejor a las empresas.

Morgan propone ocho imágenes posibles de ellas: máquinas, organismos vivos, cerebros, culturas, sistemas políticos, prisiones psíquicas, sistemas en flujo y transformación e instrumentos de dominación.

2.2.3.5 Aprendizaje organizacional

Para (Amaru Maximiano, 2009) La noción de que las organizaciones son (o deben ser) sistemas de aprendizaje fue explorada por diversos autores. Los principales son Cyert y March, Argyris y Schon, y Senge.

2.2.3.5.1 Cyert y March

Para Cyert y March, toda organización tiene algo de anarquía, por lo menos durante algún tiempo. Se trata de anarquías organizadas, que cuentan con tres características genéricas:

1. Las organizaciones descubren cuáles son sus metas al analizar sus actividades en vez de definir las en forma anticipada.
2. Las tecnologías que las organizaciones utilizan no son claras y sus miembros que trabajan mucho más por ensayo y error que por conocimiento de lo que están haciendo no entienden sus procesos en su totalidad.
3. La participación fluye y el desarrollo de las personas en las actividades cambia en forma constante.

2.2.3.5.2 Argyris y Schon

Chris Argyris, profesor de Harvard, se dedicó a estudiar la manera en que el desarrollo personal recibe la influencia de la situación de trabajo. Según él, todas las personas tienen un potencial que, si se desarrolla, las beneficia a ellas y a las organizaciones para las cuales trabajan. Sin embargo, la manera en que se administra a las organizaciones impide desarrollar el potencial y la materialización de los beneficios.

Para Argyris, los métodos usuales de administración y la falta de competencia en las relaciones humanas suelen condenar a los individuos a la inmadurez. Las situaciones de trabajo son muchas veces estrechas y con responsabilidades limitadas, lo que provoca falta de interés en el aprovechamiento de oportunidades para crecer. Por eso las personas crean rutinas defensivas, que protegen la situación e imposibilitan los cambios. En 1957 Argyris publicó *Personalidad y organización*, uno de los textos clásicos en el área del comportamiento organizacional, en el que expone esas ideas. También fue el primero en presentar la idea de las organizaciones en constante proceso de aprendizaje.

De sus investigaciones nacieron dos conceptos clave: (1) aprendizaje de un solo ciclo, en el cual la organización es capaz de detectar y corregir sus errores con base en sus normas, políticas y objetivos; y (2) aprendizaje de doble ciclo, en el que la empresa, además de detectar y corregir errores, cambia las normas, políticas y objetivos que los causaron.

2.2.3.5.3 Peter Senge

Peter Senge defiende la idea de que, para tener éxito, las organizaciones deben lidiar con el cambio continuo y convertirse en organizaciones en aprendizaje.

2.2.4 La Interacción Entre Personas y Empresas

Según (Chiavenato, 2007) La expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones.

Éstas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de recursos humanos para describir a las personas que trabajan en las organizaciones. En el mundo industrializado de hoy, la producción de bienes y servicios no puede ser realizada por personas que trabajen individualmente. Cuanto más industrializada es una sociedad, tanto más depende de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y aspiraciones. Por otro lado, el efecto que tienen sobre la vida y la calidad de vida de las personas es enorme y perdurable.

La razón es sencilla: las personas nacen, crecen, viven, se educan, trabajan y se divierten dentro de ellas. Las organizaciones, cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), atrapan como tentáculos a las personas, que al mismo tiempo se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican requieren un mayor número de personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento. El contexto sobre el que opera

la administración de recursos humanos (ARH) está constituido por las organizaciones y por las personas que forman parte de ellas.

2.2.4.1 Breve historia de la ARH

La ARH es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor para aminorar sus diferencias. Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de Relaciones Industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambió radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal.

2.2.4.2 Las organizaciones

El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común.

La disposición a contribuir con la organización significa, principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esta disposición a participar y contribuir con la organización varía de individuo a individuo, aun en un mismo individuo, con el paso del tiempo. Esto significa que el sistema de contribuciones totales es inestable, ya que la contribución de cada integrante a la organización varía enormemente, en función no sólo de las diferencias individuales existentes entre los integrantes, sino también en función del sistema de recompensas que emplee la organización para incrementar las contribuciones.

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. Mediante las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo.

2.2.4.3 Las personas

Las organizaciones dependen de las personas para que las dirijan, controlen y para que operen y funcionen. No hay organización sin personas. Toda organización está constituida por ellas, de quienes depende para su éxito y continuidad. El estudio de las personas constituye un punto básico de las organizaciones y, especialmente, de la ARH. Sin organizaciones ni personas no habría ARH. En esta última hay dos vertientes diferentes al considerar a las personas: las personas en cuanto tales (dotadas de características propias de personalidad e individualidad, de aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional).

La ARH moderna, procura tratar a las personas como tales y no sólo como recursos organizacionales importantes, de esta forma rompe con la tradición de tratarlas como simples medios de producción, es decir, las considera personas y no simplemente como recursos o insumos. Hace poco tiempo, a las personas se les trataba como objetos, como recursos productivos, semejante a las máquinas o a las herramientas de trabajo, como

mero agente pasivo que debían ser administrados. Se observó que esa forma limitada y retrógrada de considerar a las personas ocasionaba fuertes resentimientos y conflictos laborales, además de un gradual distanciamiento y alejamiento de las personas de sus tareas en la organización. Como consecuencia de esto se presentaban problemas de calidad y productividad.

Esos problemas se enfrentaban como si sólo concernieran a la gerencia y a la dirección, pero no a las personas. De hecho, la gerencia y la dirección están constituidas por un porcentaje muy pequeño de integrantes de la organización, esos problemas eran analizados y resueltos por una pequeña minoría que tenía otras muchas cosas que hacer. En realidad, muchos de esos problemas eran diferidos y aplazados, asimismo ocasionaban una reducción en la competitividad de las organizaciones.

La tendencia actual es que todas las personas en todos los niveles sean administradores, y no sólo realizadores de sus tareas. Cada persona debe estar consciente de que además de realizar sus tareas, debe ser un elemento de diagnóstico y de solución de problemas, para que su trabajo en la organización mejore de manera continua. Así es como las organizaciones de éxito crecen y se fortalecen. es que todas las personas en todos los niveles sean administradores, y no sólo realizadores de sus tareas. Cada persona debe estar consciente de que además de realizar sus tareas, debe ser un elemento de diagnóstico y de solución de problemas, para que su trabajo en la organización mejore de manera continua. Así es como las organizaciones de éxito crecen y se fortalecen.

2.2.4.4 Las personas y las organizaciones

La integración entre el individuo y la organización no es un problema reciente. Las primeras preocupaciones surgieron con los antiguos filósofos griegos. Asimismo, Weber planteó la hipótesis de que la organización puede destruir la personalidad individual mediante la imposición de reglas y procedimientos debido a que despersonalizan el proceso de relación con los individuos. Mayo y Roethlisberger, por su parte analizaron el efecto que tienen sobre el individuo la organización industrial y el sistema de autoridad unilateral. Criticaron el “enfoque molecular” y deshumanizado impuesto por la administración científica de Taylor y sus seguidores. Después de un tiempo, el enfoque clásico centrado en la tarea y en el método cedió lugar al enfoque

humanista centrado en el hombre y en el grupo social. La importancia otorgada a la tecnología se sustituyó por la de las relaciones humanas. Ese intento de cambio radical se dio al entrar la década de 1930. Desde entonces se observó la existencia de un conflicto industrial, es decir, la existencia de intereses antagónicos entre el trabajador y la organización, así como la necesidad de encontrar la armonía basada en una mentalidad orientada hacia las relaciones humanas. Se escribió mucho, pero no se hizo casi nada.

Para superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan y forman organizaciones, con el fin de lograr objetivos comunes. A medida en que las organizaciones tienen éxito, sobreviven o crecen. Al crecer, requieren un mayor número de personas para la realización de sus actividades. Al ingresar a las organizaciones, esas personas persiguen objetivos individuales diferentes a los de aquéllas. Eso hace que paulatinamente, los objetivos organizacionales se alejen de los objetivos individuales de los nuevos integrantes.

2.2.5 Modelo Para la Administración de los Recursos de Capital Humano

De acuerdo a (Werther & Keith, 2008) Cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí forman un sistema. Todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen cada uno límites claros y precisos. Por ejemplo, el cuerpo humano es un sistema compuesto de subsistemas como el respiratorio, el digestivo, el circulatorio, etcétera. Una organización es también un sistema compuesto de divisiones, áreas, departamentos, etcétera.

Cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades. Todas las actividades de administración de capital humano mantienen una relación entre sí. Por ejemplo, los desafíos generales de la organización afectan la manera en que trabaja el departamento de selección de personal. A su vez, el subsistema de selección influye en la evaluación y desarrollo de los empleados.

Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como por el entorno externo en que opera la organización. Cada uno de

los subsistemas influye en los demás, y los especialistas deben mantener este dato presente. Tal vez la manera más eficaz de reconocer la posibilidad de complicaciones o dificultades es por medio de la identificación de los subsistemas afectados mediante un proceso determinado.

Un modelo de sistemas describe la actividad de la administración de capital humano en términos de requerir insumos, transformarlos y convertirlos en productos. El especialista de recursos humanos verifica que sus acciones han sido adecuadas cuando los productos de su actividad son adecuados. Este proceso genera la realimentación, que es la posibilidad de contar con información para determinar si se ha obtenido el éxito o se ha sufrido un fracaso. En la práctica, los modelos de sistemas ayudan a identificar las variables básicas. Después de considerar la nueva información como un insumo, los especialistas determinan cuál es el producto que desean obtener. Cuando se conocen los insumos y los productos, las personas que tienen a su cargo la toma de decisiones utilizan sus conocimientos sobre administración de capital humano para obtener los resultados que desean de la manera más eficiente. A fin de verificar si están logrando el éxito, a menudo obtienen realimentación.

2.2.6 Administración de Ventas

Indica (Jobber & Lancaster, 2012) que quizá ninguna otra área de actividades de negocios genere tanta controversia entre quienes están implicados, e incluso entre quienes no lo están, como la actividad denominada “vender”. Esto no sorprende si se considera que tantas personas viven, directa o indirectamente, de las ventas. Incluso quienes no se relacionan de manera directa con las ventas tienen cierto contacto con esa actividad en su papel de consumidores. Tal vez por esta familiaridad, muchas personas tienen puntos de vista rígidos y con frecuencia imprecisos acerca de las ventas y el personal de ventas. De manera asombrosa, muchos de estos conceptos erróneos provienen de individuos que han dedicado su vida a vender, lo cual indica que quizá “la familiaridad genera menosprecio”.

2.2.6.1 Naturaleza y papel de las ventas

La forma más sencilla de pensar en la naturaleza y el papel de las ventas (tradicionalmente llamado el arte de vender) es identificar su función con el hecho de lograr una venta. Esta afirmación, en apariencia evidente, disfraza un proceso con frecuencia complejo, que incluye el uso de un conjunto completo de principios, técnicas y habilidades en esencia personales, y que cubre una amplia gama de tipos diferentes de tareas de ventas. Más adelante estableceremos un significado más preciso para el término ventas, pero primero examinaremos las razones del gran interés en esta área de actividades de negocios.

La literatura sobre ventas comprende libros que van desde los enfoques más conceptuales hasta los simplistas de “cómo se hace”. Las compañías gastan grandes sumas para capacitar a su personal de ventas en el arte de vender. La razón de esta atención que se otorga a la venta personal es sencilla: en la mayoría de las compañías el personal de ventas es el vínculo más importante con el cliente. Los esfuerzos de marketing planeados y mejor diseñados pueden fracasar porque la fuerza de ventas no es efectiva. Esta posición en la línea de fuego del representante de ventas significa que, para muchos clientes, el personal de ventas es la compañía. Precisamente en esos costos, con frecuencia sustanciales, asociados con reclutar, capacitar y mantener la fuerza de ventas se encuentra una razón poderosa para resaltar la importancia de la tarea de ventas, y para justificar la intención de mejorar la efectividad en esta área. En la tercera parte de este libro se estudia esta importante área de técnicas de ventas.

2.2.6.2 Características de las ventas actuales

En la actualidad, la fuerza de ventas debe contar con muchas habilidades para competir con éxito. Pasaron los días en que el personal de ventas requería solo buena presentación y habilidades para cerrar el trato y alcanzar el éxito. En la actualidad, vender requiere una amplia gama de habilidades que se identificarán en la siguiente sección. En esta analizamos las características de las ventas en la actualidad. El personal de ventas que no comprenda estas características estará mal preparado para realizar su trabajo.

2.2.6.3 Factores de éxito para el personal de ventas profesional

Un aspecto esencial para el representante actual, o el aspirante, y para los gerentes de ventas, es la comprensión de los factores clave de éxito en las ventas. En un estudio realizado por Marshall, Goebel y Moncrief (2003) se solicitó a gerentes de ventas que identificaran las habilidades y los conocimientos requeridos para tener éxito en ventas.

1. Habilidades para escuchar,
2. Habilidades de seguimiento,
3. Habilidad para adaptar el estilo de ventas de una situación a otra,
4. Tenacidad para no abandonar la tarea,
5. Habilidades organizacionales,
6. Habilidades de comunicación verbal,
7. Capacidad de interacción con personas en todos los niveles de una organización,
8. Habilidad demostrada para vencer objeciones,
9. Habilidades para cerrar un trato,
10. Habilidades para planeación personal y administración del tiempo.

2.2.6.4 El cambio, tema central en la administración de ventas actual

Según (Jhonston & Marshall, 2009) El cambio de la dinámica entre compradores y vendedores ocasionado por las tendencias sociales nos afecta a todos. La proliferación de información, la movilidad de la fuerza de trabajo, la facilidad de comunicación y la globalización de los mercados, junto con otras tendencias alteraron nuestra forma de trabajar y vivir. La filosofía que guía a las mejores empresas de ventas hoy día consiste en agregar valor al negocio del cliente y en última instancia llegar a ser el vendedor preferido.

Ser el vendedor preferido significa que las empresas de ventas deben cambiar su cultura corporativa. La empresa completa debe orientarse al cliente, a su personal y los procesos deben alinearse según el propósito principal de agregar valor para sus clientes. El centro de atención debe desplazarse del precio y entrega a la facilidad de uso, no sólo del producto en sí mismo sino también todo aspecto de los negocios con el vendedor. La función de las ventas ha cambiado, de ser desarrolladores de producto a gerentes de

relaciones, y de vendedores de soluciones a verdaderos asesores y socios del cliente. La recepción de pedidos, servicio, soporte técnico y conocimiento del producto son actividades que suelen estar a cargo de otros miembros del equipo multifuncional para el cliente, no del vendedor.

2.2.6.5 Los cambios de las necesidades del cliente generan cambios en los vendedores

Desde la perspectiva del cliente, las expectativas y necesidades de las fuerzas de ventas cambiaron de forma sustancial desde hace una década. En palabras del cliente, conforme el reporte Chally 2007, sus necesidades con respecto al vendedor son las siguientes:

- Necesidad 1: que sea personalmente responsable de nuestros resultados esperados. Los clientes desean trabajar con un socio de verdad que haga suyos los resultados tanto como ellos mismos.
- Necesidad 2: que entienda nuestro negocio. Es necesario el conocimiento sólido de las capacidades, estrategias, retos, oportunidades y cultura del cliente.
- Necesidad 3: que esté de nuestro lado. Los clientes esperan que el vendedor los defienda dentro de la empresa, que sortee los procesos y burocracia internos para resolver los problemas del cliente y satisfaga sus necesidades.
- Necesidad 4: que diseñe las aplicaciones correctas. El vendedor de hoy debe pensar más allá de las bondades del producto para entender y actuar sobre las aplicaciones personalizadas del producto.
- Necesidad 5: que esté disponible con facilidad. Como muchos otros aspectos de la sociedad global actual, se espera que los vendedores estén en contacto y disponibles cuando el cliente lo necesite.
- Necesidad 6: que resuelva nuestros problemas. A pesar del uso exagerado de la palabra “soluciones” en referencia a las ofertas al cliente (bienes o servicios), es válida

la metáfora del vendedor como médico que diagnostica, receta y resuelve los problemas del paciente, y no sólo le vende productos.

- Necesidad 7: que sea creativo al atender nuestras necesidades. En el papel moderno de las ventas, son básicas la innovación y la creatividad al trabajar con los clientes en busca de la mejora de su negocio.

2.2.6.6 Cambios en los asuntos importantes de la administración de ventas

Los cambios en las necesidades de los clientes y el reajuste resultante de la función de las ventas crearon un desplazamiento correspondiente en el acento sobre los asuntos importantes de los gerentes de ventas en las empresas de ventas de clase mundial. El reporte Chally 2007 identifica los siguientes focos de atención en la administración de ventas:

1. Crear una cultura dirigida al cliente. Los gerentes de ventas deben facilitar la función de ventas mediante la eliminación de obstáculos organizacionales para el vendedor y las asociaciones con los clientes.
2. Contratar y seleccionar al talento adecuado para las ventas. Debido al cambio drástico de la función de las ventas, se deben buscar diferentes habilidades y capacidades en los candidatos para puestos de ventas. Los gerentes de ventas deben afinar su búsqueda para asegurar el mejor talento de ventas.
3. Capacitar y promover el conjunto correcto de habilidades. Debido al ritmo acelerado del cambio en el medio comercial actual, la capacitación y desarrollo profesional constantes de la fuerza de ventas nunca ha tenido mayor prioridad.
4. Segmentar mercados de forma sensata. Hoy en día, diversas tareas que antes realizaba “la gente de marketing” forman parte directa de la función de ventas. Se debe dar a los vendedores el conocimiento y las herramientas para manejar de forma inteligente la relación con el cliente y personalizar las aplicaciones del producto conforme a las necesidades individuales de éste.

5. Poner en marcha procesos formales de ventas. Los gerentes de ventas deben poner más atención al fijar objetivos, elaborar y ejecutar las medidas correctas para evaluar el buen desempeño. Las mejores prácticas de benchmarking y la mejora continua de los procesos son ahora conceptos que deben comprenderse y dominarse.

6. Procurar la capacitación sobre la tecnología de la información. Por la naturaleza del manejo en tiempo real de las relaciones con los clientes, los gerentes de ventas deben asegurarse de que la fuerza de ventas tenga la capacidad para aprovechar la tecnología adecuada en el momento correcto del proceso.

7. Integrar otras funciones comerciales a las ventas. Tradicionalmente, la fuerza de ventas es una de las funciones organizacionales más incomprendidas y aisladas dentro de las empresas. El cambio en las necesidades de los clientes y las alteraciones resultantes en la función de ventas, exigen a los gerentes que operen de forma más amplia y estratégica dentro de la empresa para permitir que prospere la relación con los clientes.

2.2.6.7 Determinación del tamaño y estructura de la organización de ventas

Indica (Anderson, Hair, & Bush, 2008) El número de vendedores y la forma en que se organizan afecta las diversas decisiones de la gerencia de ventas, incluyendo las descripciones de puestos, métodos de compensación, pronósticos de ventas, presupuestos, asignación de territorios, supervisión, motivación y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. Una gran experiencia y varias guías están a disposición de los gerentes de ventas para ayudarlos a determinar el número óptimo de vendedores a contratar o la mejor manera para estructurar la fuerza de ventas (geográficamente, por producto, por clase de cliente o por alguna combinación de estos factores). En algunas compañías, el gerente de ventas también debe decidir si sustituye a los representantes independientes de los fabricantes por algunos o todos los miembros de la fuerza de ventas directa. Algunos ajustes tanto en el tamaño como en la estructura pueden requerirse como respuesta a los cambios de la estrategia de comercialización. En todos los casos, el propósito principal de seleccionar una estructura y un tamaño particulares de la organización debe ser mejorar el logro de las metas y objetivos de ventas.

2.2.6.8 Reclutamiento, selección y entrenamiento de los vendedores

El reclutamiento es la tarea de atraer personal calificado para emplearlo. Incluye la identificación de fuentes de candidatos potenciales para ventas, métodos para localizarlos y estrategias para atraerlos a presentar su solicitud para un puesto de ventas. Una vez que se ha reclutado a los candidatos, el gerente de ventas debe idear un sistema para medirlos contra requisitos predeterminados del puesto. Esto incluye un análisis a través de las numerosas herramientas y técnicas disponibles para evaluar a los candidatos. Finalmente, se debe tomar la decisión para seleccionar o rechazar a los candidatos.

Se requiere dar una inducción a los nuevos vendedores o mezclarlos con suavidad en la organización de ventas. En el proceso de inducción se incluye una explicación de las responsabilidades del puesto y las expectativas administrativas, presentación a sus compañeros de trabajo, así como ayuda para que se ajusten social y psicológicamente a la organización y, algunas veces, también a la comunidad.

Tradicionalmente, la capacitación y la capacitación de repaso de los vendedores se ha enfocado principalmente a técnicas de ventas, sin embargo, las empresas más progresistas tratan de ampliar la perspectiva de sus vendedores al mezclar los conceptos de ventas y marketing con la capacitación de ventas. Esta capacitación con una base más amplia no sólo ayuda al vendedor a saber la manera en que su puesto encaja en toda la organización, sino que también lo prepara para responsabilidades futuras como gerentes de ventas o de marketing.

2.2.7 Modelo Administrativo

De acuerdo a (Zabala, 2011) El modelo administrativo se puede ir adaptándolo y generalizándolo a las necesidades de las mismas. Estos sí representan un través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos, enfocados a directivos, forma de trabajo, manejo de personal, horarios, manejo de personal, modelos: de seguridad para el trabajador, prevención y manejo de accidentes, aseo y limpieza en las zonas de trabajo.

Se considera que la construcción de modelos administrativos es un medio que le permite la resolución de problemas en la base al análisis y el estudio del problema, así como le permitirá conocer las alternativas del hecho, es una tarea del uso muy común.

La previsión administrativa basada en experiencias pasadas ajenas o propias y apoyadas en métodos estadísticos tendrán mayor certeza, aunque no en un cien por ciento debido a la internación de opiniones humanas. La previsión se constituye en la base necesaria para la planeación.

Describe (Chiavenato, 2007) La planeación "Es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que debe cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro"

2.2.8 Modelo Financiero de Gordon-Shapiro

Según (Durbán Oliva, 2008) De igual forma que en los cálculos realizados con la emisión de obligaciones, este modelo tiene en consideración que existe un mercado secundario de reventa de acciones (la Bolsa) y por tanto una relación entre la rentabilidad que exige el mercado a las acciones y su cotización.

Es decir, supone que el valor en mercado de una acción equivale al valor actual de los dividendos que es capaz de generar, o lo que es lo mismo, la cotización de las acciones depende exclusivamente de la rentabilidad líquida que proporcionan.

Por tanto, si denominamos P_0 a la cotización o precio de mercado de la acción en el momento actual, D_i al dividendo del año i y K_a a la rentabilidad exigida por los accionistas (o rentabilidad de mercado), las relaciones monetarias entre la empresa emisora y el mercado (el conjunto de los accionistas).

Un problema a la hora de aplicar este modelo es estimar la tasa media esperada de crecimiento de los dividendos, pues depende de las expectativas actuales que los inversores tienen sobre el futuro de la empresa. En términos generales, cuando no dispongamos de información para estimar la tasa de crecimiento a largo plazo, podemos

suponer, bajo la restricción que impone la falta de información, que ésta se aproxima a la tasa de crecimiento económico del país, marcada por la variación de su correspondiente PNB.

En el caso de querer estimar el coste para la empresa de una ampliación de capital, habría que considerar los gastos de emisión; dichos gastos minoran el precio de venta de las acciones que la empresa obtiene, así como su deducción del impuesto de sociedades. Hay que tener en cuenta también que al contrario de lo que ocurre con las deudas empresariales, los dividendos no son deducibles del Impuesto sobre Sociedades.

A la hora de utilizar el modelo de Gordon-Shapiro, hay que considerar que sólo es aplicable en aquellas empresas en las que la corriente esperada de dividendos sea representativa del valor de la empresa. No es aplicable, por ejemplo, en empresas en crecimiento, en las que los beneficios generados se reinvierten en su totalidad en la empresa y por tanto no generan dividendos ($D_i = 0$). Por ello, se hace necesario disponer de modelos alternativos que palien estas deficiencias. No obstante, previamente aplicaremos estas ecuaciones en un sencillo ejemplo.

Calcule el coste para la empresa de una emisión de acciones a un precio de emisión de 80 euros por acción y valor nominal de 50 euros por acción, estimándose el próximo dividendo anual en 4 euros, el cual se espera que crezca a una tasa promedio del 2%. Los costes de la nueva emisión, netos de impuestos, se estiman en 3 euros por acción.

$$K_a = \frac{4}{80 - 3} + 0,02 = 7,19\%$$

En cuanto al coste de esta emisión para MM, viene dado por:

$$k_a = (D/P_0) + g = (4/80) + 0,02 = 0,07 \Rightarrow k_a = 7\%$$

2.2.9 Tipos de Modelos de Gestión Administrativa

2.2.9.1 Modelo autocrático

(Macero, 2007) Fue el modelo prevaleciente en la Revolución Industrial. Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla ordenes será sancionado.

En un entorno autocrático la orientación apunta a la autoridad oficial formal y la dirección cree saber qué es lo mejor y está convencida que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes.

Esta visión deriva en un estricto control de empleados, el modelo autocrático resulto deleznable debido a brutales y agotadoras tareas físicas y condiciones de insalubridad, indigencia y peligro, en estas condiciones autocráticas los empleados se dirigen a su vez a la obediencia al jefe y no al respeto por este.

El modelo constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo del método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores. La fuerza combinada de los conocimientos sobre la necesidad de los empleados y de los cambios que ocurren, los valores sociales, dio al reconocimiento que existen mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales.

Ventajas

(López Arias, 1994, pág. 7) Una manera útil de hacer el trabajo.

Desventajas

Elevado costo en el aspecto humano.

2.2.9.2 Modelo de custodia

(Macero, 2007) Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo.

Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones.

Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas.

Ventajas

(López Arias, 1994, pág. 11) Brinda satisfacción y seguridad a los trabajadores.

Desventajas

No logra una motivación efectiva. Los trabajadores producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollarlas a niveles más altos. Se sienten complacidos, pero no satisfechos.

2.2.9.3 Modelo de apoyo

(Macero, 2007) El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia, la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados.

El resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de organización, éste forma parte del estilo de vida de trabajo de los administradores y en particular de su modo de tratar a los demás. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores y goza aceptación generalizada.

Ventajas

(López Arias, 1994, pág. 15) El modelo de apoyo es efectivo tanto para empleados como para administradores y se basa en aceptación mutua.

Desventajas

Este modelo funciona mejor en países más ricos.

2.2.9.4 Modelo colegial

(Macero, 2007) El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores.

Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores. Con esto se persigue crear un estricto de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás.

La orientación se dirigió al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad y sienten a sí mismo la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento tanto para su labor como para la compañía. El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina. Un sistema es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo.

Las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos, dependiendo del ramo o industria. También hay muchos modelos creados por diferentes investigadores, siempre con el fin de mejorar y simplificar los métodos.

Ventajas

(López Arias, 1994, pág. 19) Capacita a los empleados para que realicen sus propias contribuciones y aprecie la de los demás.

Desventajas

Lentitud en la toma de decisiones, falta de iniciativa en el papel de los directivos, tendencia a transigir y negociar entre los partícipes.

2.2.10 Norma ISO 9001:2015

2.2.10.1 Definición de norma ISO 9001:2015

(Normas 9000, s.f.) La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).

Esta acreditación demuestra que la organización está reconocida por más de 640.000 empresas en todo el mundo.

Cada seis meses, un agente de certificadores realiza una auditoría de las empresas registradas con el objeto de asegurarse el cumplimiento de las condiciones que impone la norma ISO 9001. De este modo, los clientes de las empresas registradas se libran de las molestias de ocuparse del control de calidad de sus proveedores y, a su vez, estos proveedores sólo deben someterse a una auditoría, en vez de a varias de los diferentes clientes. Los proveedores de todo el mundo deben ceñirse a las mismas normas.

2.2.10.2 Enfoque basado en procesos bajo norma ISO 9001:2015

(Norma Internacional ISO 9001:2015, 2015) Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o una conjunta de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basada en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. 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 ilustra los vínculos entre los procesos presentados. Se 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 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

2.2.10.3 Relación con la norma ISO 9004

(Norma Internacional ISO 9001:2015, 2015, pág. 8) Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 son normas de sistema de gestión de la calidad que se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de manera independiente.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

En el momento de la publicación de esta Norma Internacional, la Norma ISO 9004 se encuentra en revisión. La edición revisada de la Norma ISO 9004 proporcionará orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio. La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización. Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación.

2.2.10.4 Requisitos generales de un sistema de gestión de la calidad

(Norma Internacional ISO 9001:2015, 2015) 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) Determinar 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 los 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 cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
- 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 esta Norma Internacional.

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

- a) El impacto potencial del proceso contratado externamente sobre la capacidad de la organización para proporcionar productos conformes con los requisitos.
- b) El grado en el que se comparte el control sobre el proceso.
- c) La capacidad para conseguir el control necesario a través de la aplicación del numeral 7.4.

2.2.10.5 Requisitos de la documentación

(Norma Internacional ISO 9001:2015, 2015) La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.

b) Un manual de la calidad.

c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y

d) Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

a) El tamaño de la organización y el tipo de actividades.

b) La complejidad de los procesos y sus interacciones, y la competencia del personal.

2.2.11 Gestión Administrativa por Procesos

2.2.11.1 Definición de gestión por procesos

(Bravo Carrasco, 2008) Sin pretender agotar el tema porque la gestión de procesos es todavía un campo del conocimiento en formación, podemos intentar una definición:

La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad,

compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

2.2.11.2 Objetivos de la gestión por procesos

(López Ricaurte, 2012) Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ej: información).

2.2.11.3 Elementos principales de la gestión por procesos

- Los procesos claves.
- La coordinación y el control de su funcionamiento.
- La gestión de su mejora.

(López Ricaurte, 2012) Sin duda una empresa de éste tipo con equipos de procesos altamente autónomo es más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las clásicas organizaciones y la finalidad última es hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales.

La gestión por procesos se comprende con facilidad por su aplastante lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene.

2.2.11.4 Papel e importancia de los procesos en la empresa

(J. R. Zaratiegui, 2001) Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento.

Así las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones.

Las organizaciones de tipo matricial, un gran avance en teoría, diseñadas para optimizar el empleo de las capacidades humanas, integrarlas en equipos ad hoc para cada proyecto o nueva actividad, y para reforzar y emplear a fondo los conocimientos disponibles en la empresa, encontraron muchas dificultades en su aplicación práctica. Probablemente una información insuficiente sobre los requisitos exigibles a la cultura de la empresa, junto con el problema siempre presente de la falta de tiempo (para explicar, para experimentar,...) hicieron fracasar muchos intentos de este tipo de organización, que pocas veces llegó a probarse en condiciones adecuadas para garantizar el éxito.

El éxito de las industrias japonesas, bien patente a partir de los años setenta y ochenta, propició la aplicación de modelos de organización productiva, como just in time o kanban. Su aplicación ha producido resultados económicos sorprendentes en los países occidentales, pero son modelos limitados, principalmente por centrarse en empresas manufactureras de grandes series, y por requerir proveedores de piezas estrechamente ligados a las fábricas productoras de los equipos o sistemas finales.

Tanto el modelo matricial como los de origen japonés ya apuntaban a la importancia de los procesos como base sobre la que desarrollar políticas y estrategias operativas

sólidas. Esto dio origen a estudios sobre las posibilidades de los procesos como base de gestión de la empresa, que fueron poniendo de manifiesto su adecuación a los mercados actuales, cada vez más cerca del mercado global y, como consecuencia, su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes.

Los procesos, en este contexto, se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio pedidos datos, especificaciones, más medios materiales máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etc.), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso. Estos procesos, al requerir un conjunto de entradas materiales e inmateriales y componerse de actividades que van transformando estas entradas, cruzan los límites funcionales repetidamente. Por cruzar los límites funcionales, fuerzan a la cooperación y van creando una cultura de empresa distinta, más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

A estas ventajas de preparación para el entorno actual, incierto y cambiante, se debe añadir la importante característica de que los procesos son altamente repetitivos.

Su mejora exige una reflexión y planificación previa y la dedicación de unos medios, a veces considerables, pero proporciona un gran retorno sobre esas inversiones realizadas.

2.2.11.5 El enfoque basado en procesos

(Ministerio de Fomento de la Comunidad de Madrid, 2011) La dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios...) en resultados (otras informaciones, servicios...) puede

considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso.

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

ISO 9001 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso.
- La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor).
- El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso.

(Ministerio de Fomento de la Comunidad de Madrid, 2011) Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzca a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el

propio proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso).

La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia.

2.2.11.6 Características del enfoque basado en procesos

- (López Ricaurte, 2012) La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinares trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

2.2.11.7 Ventajas del enfoque basado en procesos

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra cómo se crea valor en la organización.
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

(López Ricaurte, 2012) La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Cooperativa de Ahorro y Crédito

La cooperativa de ahorro y crédito son aquellas "cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios". Para ello, entre otras actividades, pueden recibir depósitos de sus socios y de terceros; contraer préstamos con instituciones financieras nacionales o extranjeras y otorgar préstamos a sus socios, que se encuentren amparados por garantía hipotecaria. (SBIF, 2013)

2.3.2 Crédito

Es una operación financiera en la que una persona o entidad (acreedor) presta una cantidad determinada de dinero a otra persona, esta última persona deberá devolver el dinero tras el tiempo pactado además de una serie de intereses, que son las ganancias del acreedor. (Valla, 2009)

2.3.3 Deudor

Es aquella persona o empresa que está obligada a satisfacer una deuda; partimos de que el origen de la deuda es de carácter voluntario, es decir, que el deudor decidió libremente comprometerse al pago de dicha obligación, un deudor adquiere bienes o servicios de un tercero y estos bienes son distintos de los que normalmente proporciona la empresa, por ello, estos deudores no tienen la condición estricta de clientes. (Avellaneda, 2009)

2.3.4 Microfinanzas

El concepto de microfinanzas “se refiere a la provisión de servicios financieros como préstamos, ahorro, seguros o transferencias a hogares con bajos ingresos”. (Bárbara, 2011)

2.3.5 Servicios Financieros

Los servicios financieros son los servicios proporcionados por la industria financiera, que abarca un amplio rango de organismos que gestionan los fondos, incluidas las cooperativas de crédito, bancos, compañías de tarjetas de crédito, compañías de seguros, compañías de financiación al consumo, brókeres de bolsa, fondos de inversión y muchas otras. (Galinda, 2013)

2.3.6 Proceso

“Es una totalidad que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de “flecha del tiempo”. El período de tiempo es hoy el punto crítico de trabajo para incrementar la productividad”. (Bravo Carrasco, 2008)

2.3.7 Gestión por Procesos

“Puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente”. (López Ricaurte, 2012)

2.3.8 Macroproceso

“Es una estructura de procesos con la característica de recursividad, es decir, los procesos se desagregan en otros procesos”. (Bravo Carrasco, 2008)

2.3.9 Proceso Relevante

“Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente”. (López Ricaurte, 2012)

2.3.10 Proceso Operativo

“Es un proceso de bajo nivel que no se puede desagregar más como proceso, sino que su descripción detallada da origen a un nuevo nivel de profundidad, donde aparecen las actividades en el flujograma de información”. (Bravo Carrasco, 2008)

2.3.11 Actividad

“La actividad tiene sentido al interior del proceso y está asociada a un cargo específico. Individualmente es irrelevante para el cliente del proceso. No tiene un objetivo por sí misma. Por ejemplo: vender, cobrar o cotizar. Se escriben en modo verbal infinitivo. Son conjuntos de acciones o tareas concretas”. (Bravo Carrasco, 2008)

2.3.12 Tarea

“La tarea es el desarrollo de la actividad en acciones muy específicas (poner en funcionamiento un equipo, ingresar cada dato de un documento o realizar una llamada telefónica). Generalmente están incluidas en los procedimientos. Aquí hizo grandes aportes Frederick W. Taylor, en particular con los estudios de métodos, tiempos y movimientos. Otra vez la clave es el tiempo de duración y la relación con otras tareas y actividades”. (Bravo Carrasco, 2008)

2.3.13 Procedimiento

“Un procedimiento se aplica a las tareas o actividades y las documenta en detalle. Por ejemplo: el procedimiento de contestar una llamada telefónica, atender un cliente, levantar un muro o qué hacer cuando “se cae” el sistema computacional”. (Bravo Carrasco, 2008)

2.3.14 Regla

“La regla es parte de un reglamento interno”. (Bravo Carrasco, 2008)

2.3.15 Subprocesos

“Son partes bien definidas en un proceso”. (López Ricaurte, 2012)

2.3.16 Sistema

“Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad”. (López Ricaurte, 2012)

2.3.17 Norma

“Es una estandarización con el medio con mayor o menor grado de obligatoriedad. Son normas tales como ISO 9000 o CMM. A veces son adhesiones voluntarias y otras obligadas, como una norma legal de cuidado del ambiente. En ambos casos, las normas están para cumplirse”. (Bravo Carrasco, 2008)

2.3.18 Indicador

“Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad”. (López Ricaurte, 2012)

2.3.19 Cadena de Valor

“Representación del flujo de procesos de cadena de valor donde se visualiza la relación con el cliente final”. (López Ricaurte, 2012)

2.3.20 Cliente

“En la gestión de procesos se recupera el sentido original del término cliente, es decir, aquella persona u organización a quien servimos y de quien recibimos ingresos. Todo proceso existe para agregar valor a este cliente. Incluyendo los procesos estratégicos y de apoyo”. (Bravo Carrasco, 2008)

2.4 IDEA A DEFENDER

El diseño de un modelo administrativo contribuye a fortalecer el área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda agencia matriz del cantón Riobamba.

2.5 VARIABLES

2.5.1 Variable Independiente

Modelo administrativo

2.5.2 Variable Dependiente

Fortalecer el área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación se utilizará la modalidad cualitativa, ya que explorará el grado de importancia que los directivos de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema le den a su gestión administrativa, además de destacar los servicios que ofrece la cooperativa a sus clientes y el plan de mejora que brinde a estas cualidades.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para el presente trabajo de titulación, serán utilizadas dos tipos de investigación que se describen a continuación:

3.2.1 Investigación de Campo

Este tipo de investigación es aquella que involucra todos los elementos del entorno, es decir se propende a que el investigador se involucre directamente con el objeto investigado en un lugar y tiempo definidos. (Hernández Sampieri, 2012)

Por la naturaleza que presenta este tipo de investigación, será aplicada en la investigación in situ, es decir recabar información en el lugar mismo de los hechos, tanto de la cooperativa como de sus colaboradores.

3.2.2 Investigación Documental

Este tipo de investigación es aquella que incentiva al investigador a consultar fuentes bibliográficas acerca del tema objeto del proyecto, para definir las directrices del mismo. (Hernández Sampieri, 2012).

Este tipo de investigación será aplicada, en la realización de todos los capítulos descritos en el trabajo de titulación, ya que se basará en bibliografía de varios autores, además de tomar como referencia trabajos investigativos similares al presente.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población dentro de esta investigación la conforman los socios que mantienen créditos con la COAC en el cantón Riobamba y la población es de 14524 socios(as) quienes son la base referencial de personas para la muestra y que serán encuestadas para el estudio.

Además de la encuesta para los clientes externos, se aplicará una segunda encuesta que permitirá recolectar información relacionada a los clientes internos, en este caso se tomará en cuenta a todos los colaboradores del área de servicios financieros.

3.3.2 Muestra

Se aplicará la siguiente fórmula para el mercado objetivo:

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1} =$$

n= Tamaño de la muestra

e= Margen de error (0,05)

m= Total de población o beneficiarios directos (14524)

$$n = \frac{14524}{5^2(14524 - 1) + 1} =$$
$$n = \frac{14524}{0.0025(14524 - 1) + 1} =$$
$$n = \frac{14524}{37.30}$$
$$n = 387$$

Según la fórmula de la muestra las encuestas se orientarán a 387 personas.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación a utilizarse en el presente trabajo de titulación, son los que se describen a continuación:

3.4.1.1 Método deductivo

El método deductivo es un tipo de razonamiento lógico que hace uso de la deducción por una conclusión sobre una premisa particular. El término “deducción” se ha registrado en el diccionario como el acto de deducir, completa o enumeración y detallada de los hechos y argumentos. (Hernández Sampieri, 2012)

Este tipo de método se utiliza para inferir de forma específica en el área de servicios financieros, es decir se parte del análisis de la cooperativa hasta terminar por diagnosticar el departamento de servicios financieros.

3.4.1.2 Método analítico

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. (Hernández Sampieri, 2012)

Otro método que será de suma importancia para esta investigación, es el método analítico, ya que se complementará con el método anterior, ya que ayudará a analizar el comportamiento de los clientes internos y externos.

3.4.2 Técnicas de Investigación

Las técnicas que se utilizarán para la presente investigación, son las siguientes:

3.4.2.1 Encuesta

Serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado. (Hernández Sampieri, 2012)

La encuesta es una técnica, que ayudará a recopilar información procedente de los clientes internos y externos de la cooperativa, a través de un cuestionario.

3.4.2.2 Observación directa

La observación directa es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis. (Hernández Sampieri, 2012)

La observación directa es una técnica, que ayudará a obtener información mediante el sentido de la vista, la cual se hace efectiva mediante una guía de observación.

3.4.2.3 Entrevista

Reunión de dos o más personas para tratar algún asunto, generalmente profesional o de negocios. (Hernández Sampieri, 2012)

En este caso se realizará la entrevista a la persona encargada de la administración del área de servicios financieros.

3.4.3 Instrumentos de Investigación

3.4.3.1 Cuestionario

Un cuestionario es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados. (Hernández Sampieri, 2012)

Consiste en una serie de preguntas que el encuestador previamente las realiza, con la intención de conocer información proveniente del objeto de estudio, en este caso para conocer la opinión de los clientes internos y externos de la COAC Daquilema Ltda.

3.4.3.2 Guía de observación

Contribuye al proceso de atención, para el cual el investigador se apoya en sus sentidos. (Hernández Sampieri, 2012)

Es un instrumento sobre el cual se fundamenta la observación, es decir en este caso el observador, previamente plantea una serie de preguntas a ser resueltas mediante el sentido de la vista sobre el objeto de estudio, en este caso para determinar el comportamiento de los clientes internos y externos

3.4.3.3 Guía de Entrevista

Es un instrumento que viabiliza la ejecución de la entrevista, basada en una serie de preguntas previamente estructuradas para conocer la opinión del entrevistado acerca de un tema en particular. (Hernández Sampieri, 2012)

En el presente caso se determinará la opinión del jefe del área de servicios financieros acerca de los procesos en los que basa su actividad la COAC Daquilema Ltda.

3.5 RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación, son fruto de la investigación de campo realizada, a clientes externos, a clientes internos y al jefe del área de servicios financieros.

3.5.1 Resultados de la Encuesta a Clientes Externos

3.5.1.1 Género

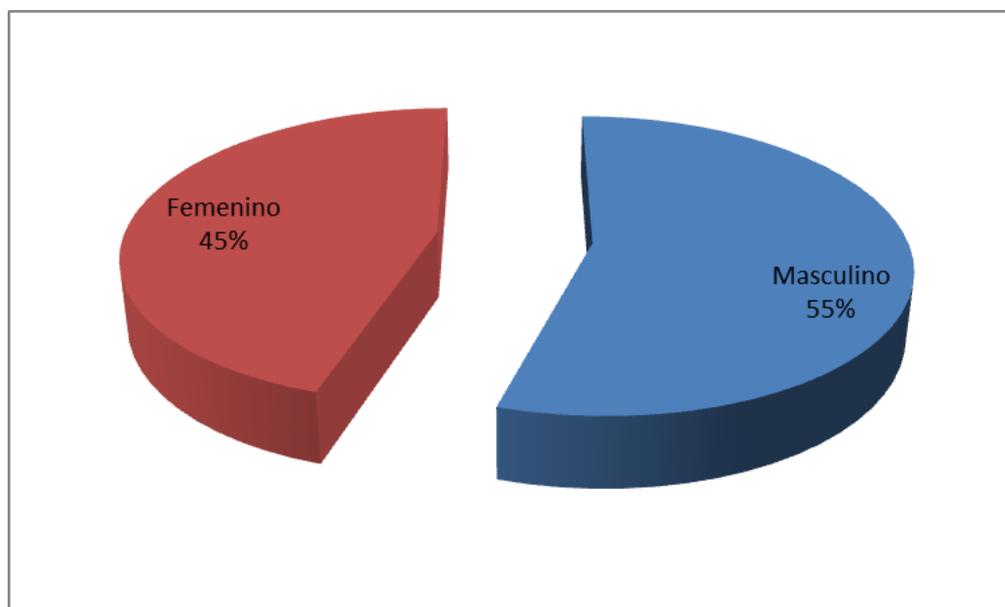
Tabla N° 1: Género

Variable	F. Absoluta	F. Relativa
Masculino	212	54,78%
Femenino	175	45,22%
Total	387	100,00%

Fuente: Clientes Externos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 1: Género



Fuente: Clientes Externos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

La mayor parte de los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda, pertenecen al género masculino, en menor porcentaje pertenecen al género femenino.

3.5.1.2 Edad

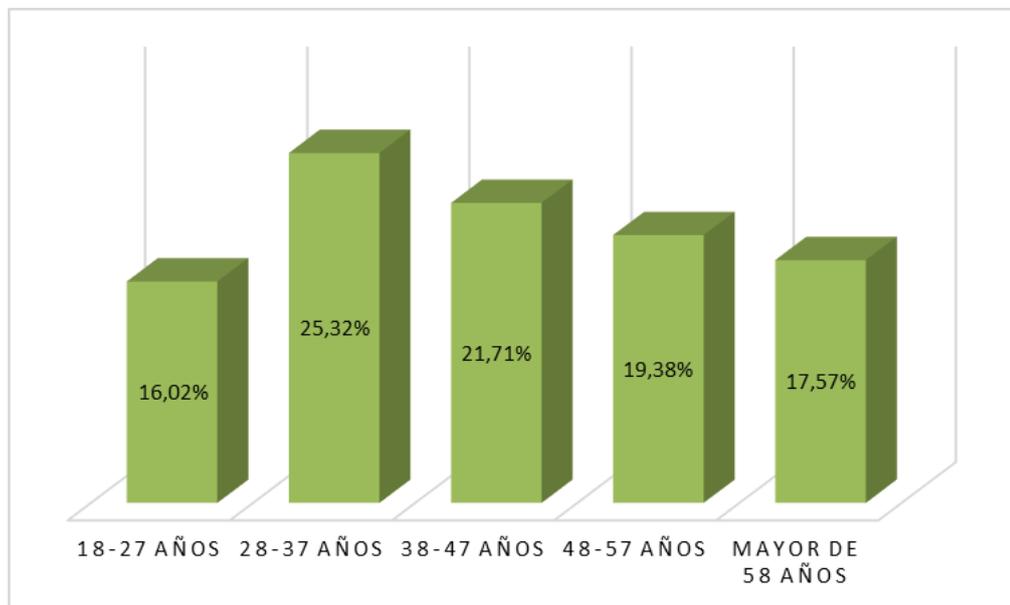
Tabla N° 2: Edad

Variable	F. Absoluta	F. Relativa
18-27 años	62	16,02%
28-37 años	98	25,32%
38-47 años	84	21,71%
48-57 años	75	19,38%
Mayor de 58 años	68	17,57%
Total	387	100,00%

Fuente: Clientes Externos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 2: Edad



Fuente: Clientes Externos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

La mayor parte de los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda, pertenecen al grupo de edad comprendido entre 28 y 37 años de edad, y otro porcentaje importante pertenece al grupo de edad comprendido entre 38 y 47 años de edad.

3.5.1.3 Cliente frecuente

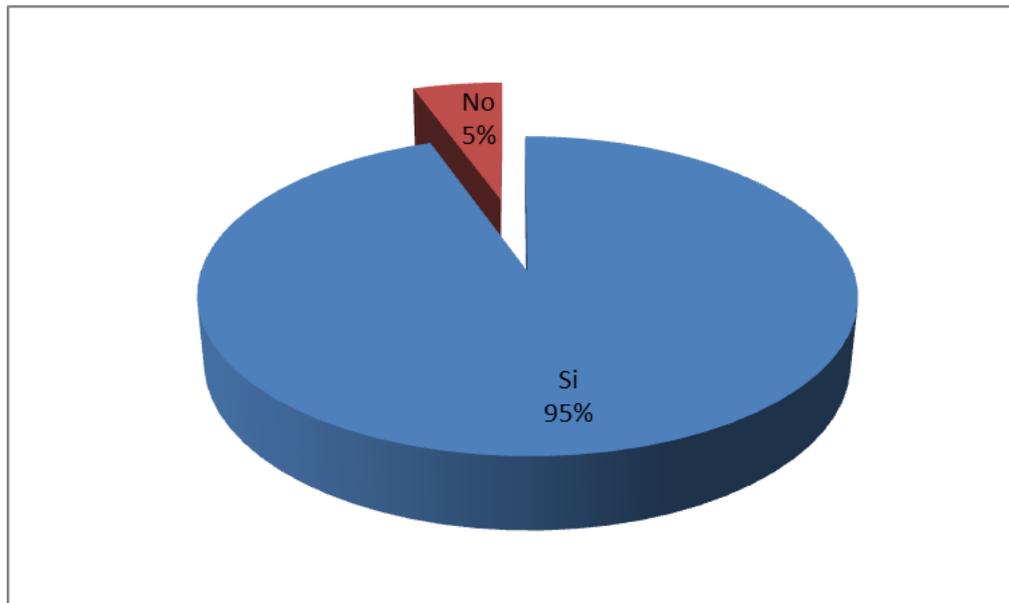
Tabla N° 3: Cliente frecuente

Variable	F. Absoluta	F. Relativa
Si	366	94,57%
No	21	5,43%
Total	387	100,00%

Fuente: Clientes Externos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 3: Cliente frecuente



Fuente: Clientes Externos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

La mayor parte de los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda, dicen ser clientes frecuentes, y otro porcentaje poco significativo dice no ser cliente frecuente de esta institución financiera.

3.5.1.4 Tiempo de ser cliente

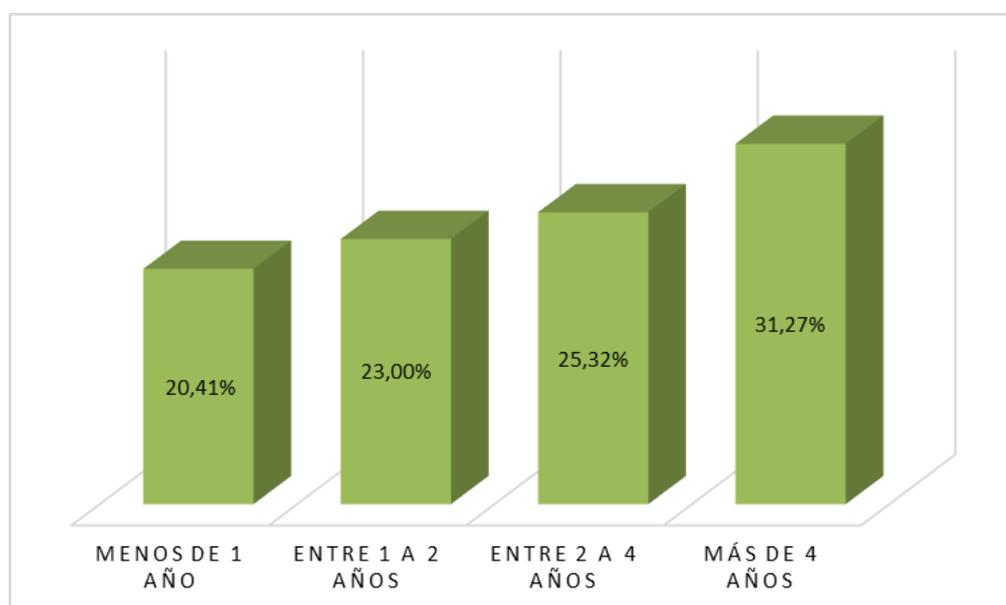
Tabla N° 4: Tiempo de ser cliente

Variable	F. Absoluta	F. Relativa
Menos de 1 año	79	20,41%
Entre 1 a 2 años	89	23,00%
Entre 2 a 4 años	98	25,32%
Más de 4 años	121	31,27%
Total	387	100,00%

Fuente: Clientes Externos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 4: Tiempo de ser cliente



Fuente: Clientes Externos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

La mayor parte de los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda, tienen un vínculo financiero por más de 4 años, y otro porcentaje significativo tiene un vínculo financiero entre 2 y 4 años con esta institución.

3.5.1.5 Motivo para ser cliente

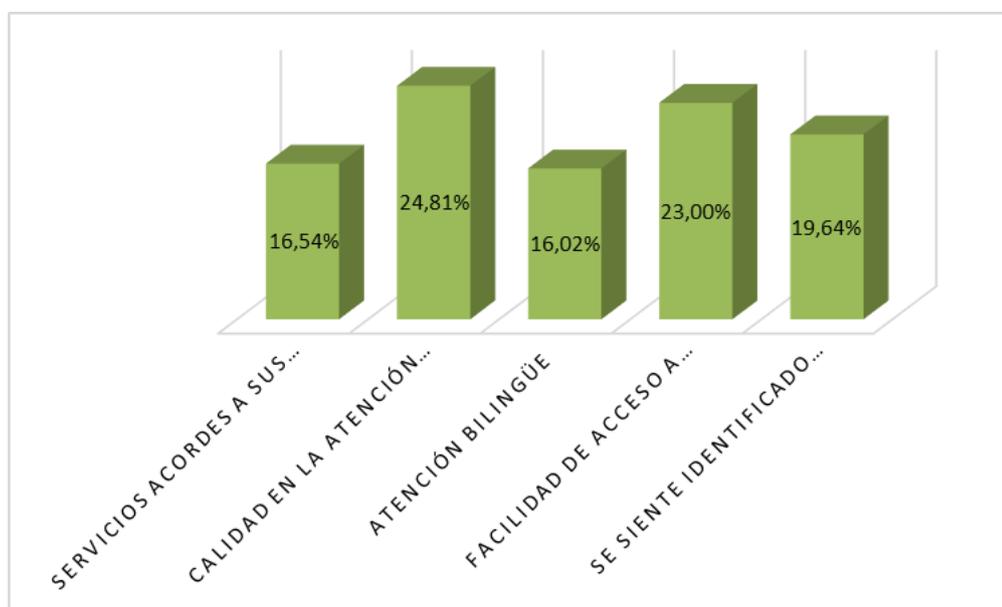
Tabla N° 5: Motivo para ser cliente

Variable	F. Absoluta	F. Relativa
Servicios acordes a sus necesidades	64	16,54%
Calidad en la atención al cliente	96	24,81%
Atención bilingüe	62	16,02%
Facilidad de acceso a los servicios financieros	89	23,00%
Se siente identificado con la cultura de la cooperativa	76	19,64%
Total	387	100,00%

Fuente: Clientes Externos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 5: Motivo para ser cliente



Fuente: Clientes Externos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

La mayor parte de los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda, manifiestan que el principal motivo para ser parte de ella es la calidad en la atención al cliente, y otro porcentaje significativo manifiesta que es cliente de esta institución por la facilidad de acceso a los servicios financieros.

3.5.1.6 Calidad de los servicios financieros

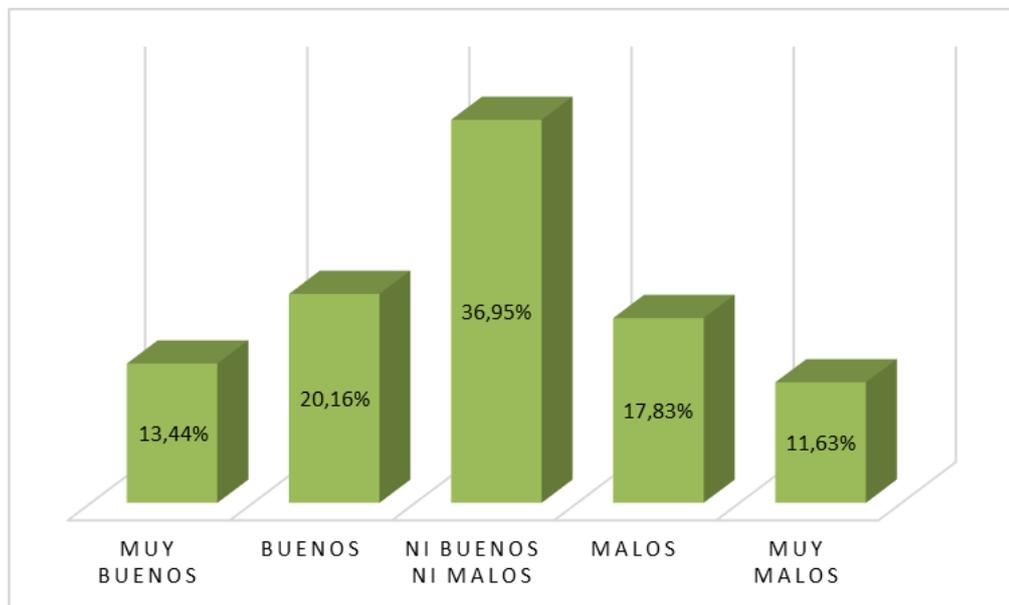
Tabla N° 6: Calidad de los servicios financieros

Variable	F. Absoluta	F. Relativa
Muy buenos	52	13,44%
Buenos	78	20,16%
Ni buenos ni malos	143	36,95%
Malos	69	17,83%
Muy malos	45	11,63%
Total	387	100,00%

Fuente: Clientes Externos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 6: Calidad de los servicios financieros



Fuente: Clientes Externos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

La mayor parte de los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda, dicen que la calidad de los servicios financieros es ni buena ni mala, y otro porcentaje significativo manifiesta que la calidad de los servicios financieros es buena.

3.5.1.7 Calidad en la atención al cliente

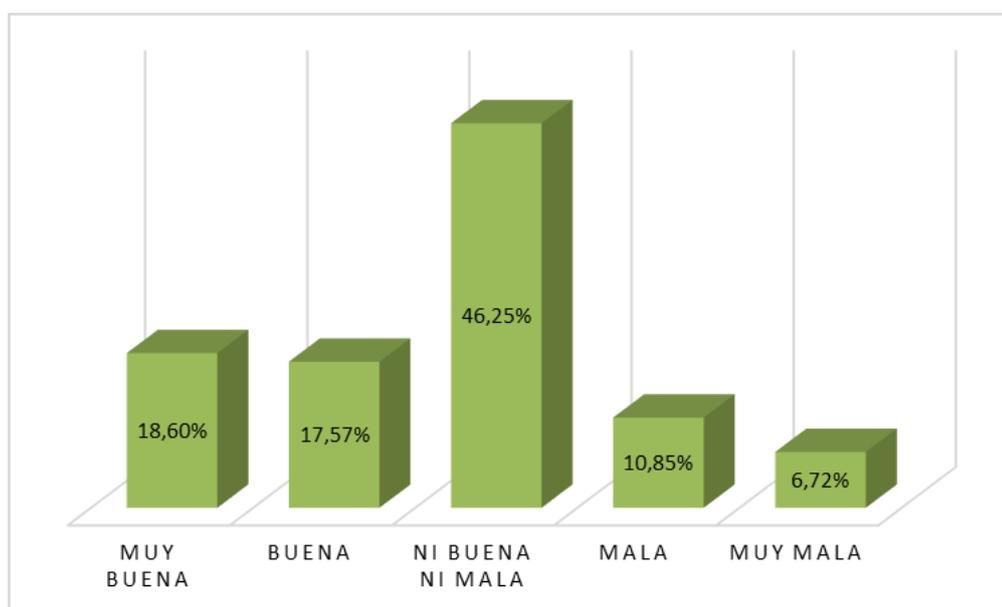
Tabla N° 7: Calidad en la atención al cliente

Variable	F. Absoluta	F. Relativa
Muy buena	72	18,60%
Buena	68	17,57%
Ni buena ni mala	179	46,25%
Mala	42	10,85%
Muy mala	26	6,72%
Total	387	100,00%

Fuente: Clientes Externos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 7: Calidad en la atención al cliente



Fuente: Clientes Externos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

La mayor parte de los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda, dicen que la calidad en la atención al cliente en el departamento de servicio al cliente es ni buena ni mala, y otro porcentaje significativo manifiesta que la calidad en la atención al cliente es muy buena.

3.5.1.8 Sugerencia para mejorar el área

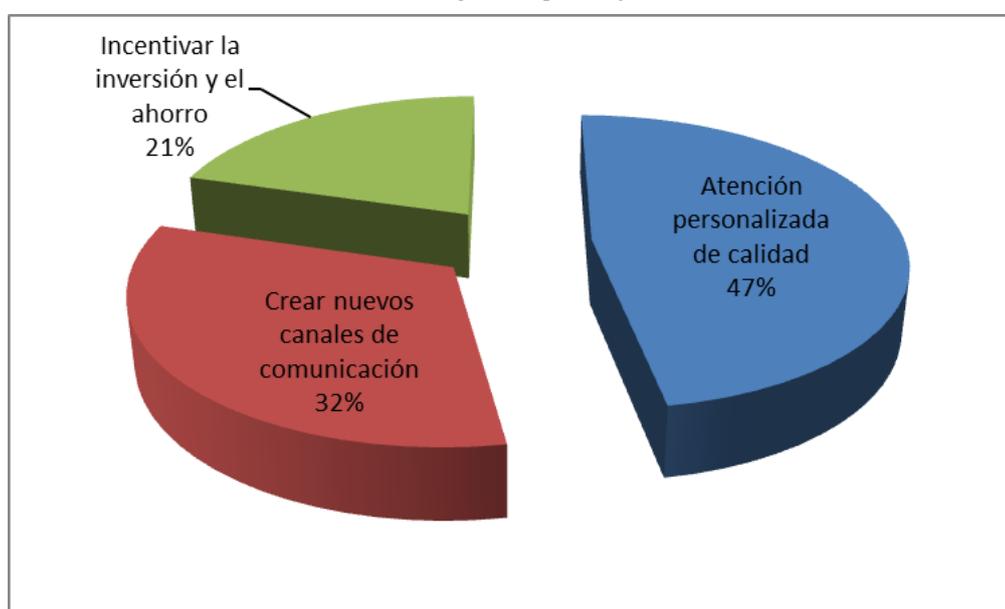
Tabla N° 8: Sugerencia para mejorar el área

Variable	F. Absoluta	F. Relativa
Atención personalizada de calidad	183	47,29%
Crear nuevos canales de comunicación	125	32,30%
Incentivar la inversión y el ahorro	79	20,41%
Total	387	100,00%

Fuente: Clientes Externos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 8: Sugerencia para mejorar el área



Fuente: Clientes Externos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

La mayor parte de los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda, sugieren que para mejorar el área de servicios financieros se debería brindar atención personalizada de calidad, y otro porcentaje significativo sugiere que se deberían crear nuevos canales de comunicación.

3.5.2 Resultados de la Encuesta a Clientes Internos

3.5.2.1 Género

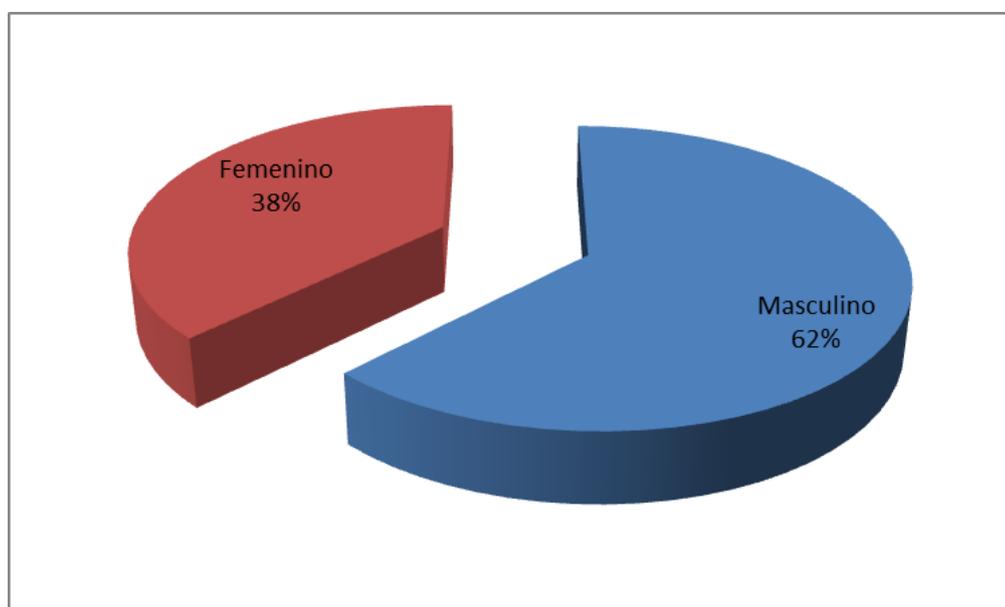
Tabla N° 9: Género

Variable	F. Absoluta	F. Relativa
Masculino	5	62,50%
Femenino	3	37,50%
Total	8	100,00%

Fuente: Clientes Internos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 9: Género



Fuente: Clientes Internos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

La mayor parte de los colaboradores del área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda, pertenecen al género masculino, en menor porcentaje pertenecen al género femenino.

3.5.2.2 Años de colaboración

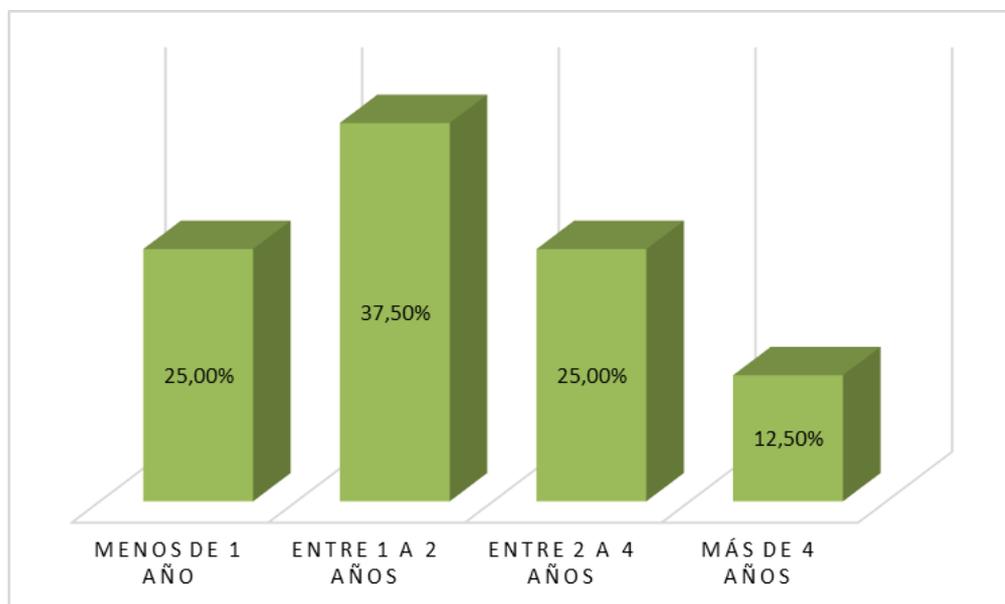
Tabla N° 10: Años de colaboración

Variable	F. Absoluta	F. Relativa
Menos de 1 año	2	25,00%
Entre 1 a 2 años	3	37,50%
Entre 2 a 4 años	2	25,00%
Más de 4 años	1	12,50%
Total	8	100,00%

Fuente: Clientes Internos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 10: Años de colaboración



Fuente: Clientes Internos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

La mayor parte de los colaboradores del área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda, trabajan en esta institución alrededor de entre 1 a 2 años, en menor porcentaje trabaja en dicha institución alrededor de entre 2 a 4 años.

3.5.2.3 Calidad de la gestión

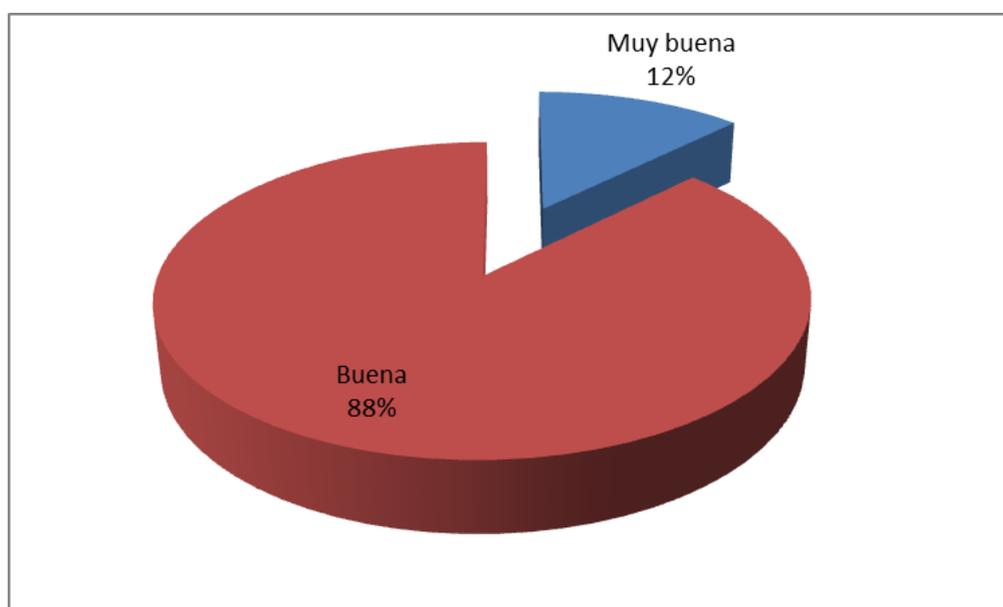
Tabla N° 11: Calidad de la gestión

Variable	F. Absoluta	F. Relativa
Muy buena	1	12,50%
Buena	7	87,50%
Ni buena ni mala	0	0,00%
Mala	0	0,00%
Muy mala	0	0,00%
Total	8	100,00%

Fuente: Clientes Internos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 11: Calidad de la gestión



Fuente: Clientes Internos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

La mayor parte de los colaboradores del área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda, manifiestan que la gestión en esta área es buena, otro porcentaje menor, manifiesta que la gestión es muy buena.

3.5.2.4 Forma de gestión

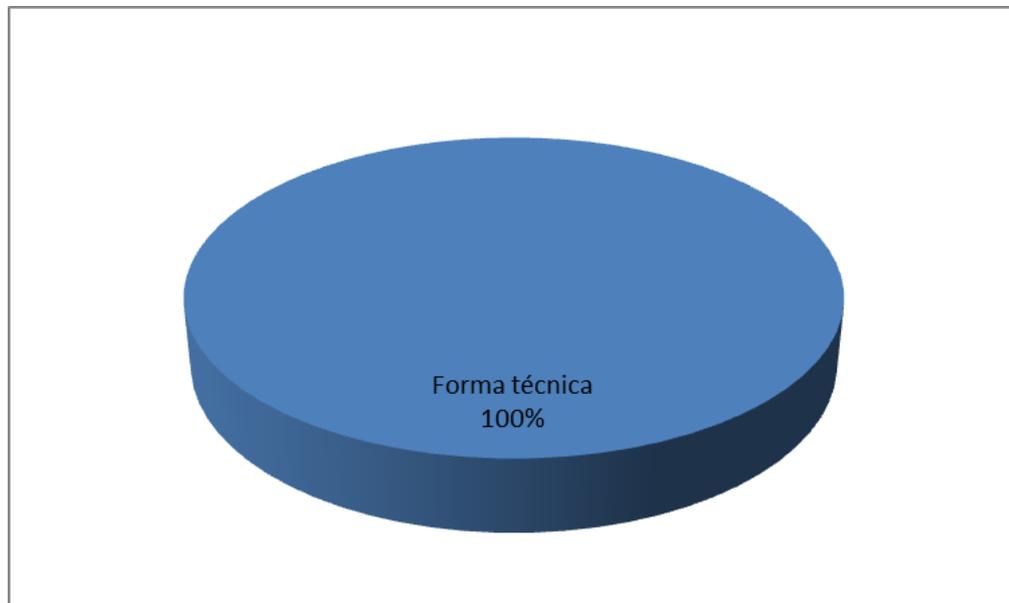
Tabla N° 12: Forma de gestión

Variable	F. Absoluta	F. Relativa
Forma técnica	8	100,00%
Forma empírica	0	0,00%
De las dos formas	0	0,00%
Desconozco	0	0,00%
Total	8	100,00%

Fuente: Clientes Internos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 12: Forma de gestión



Fuente: Clientes Internos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

La totalidad de los colaboradores del área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda, dicen que la gestión en dicha área se la realiza de una forma técnica.

3.5.2.5 Existe un modelo administrativo

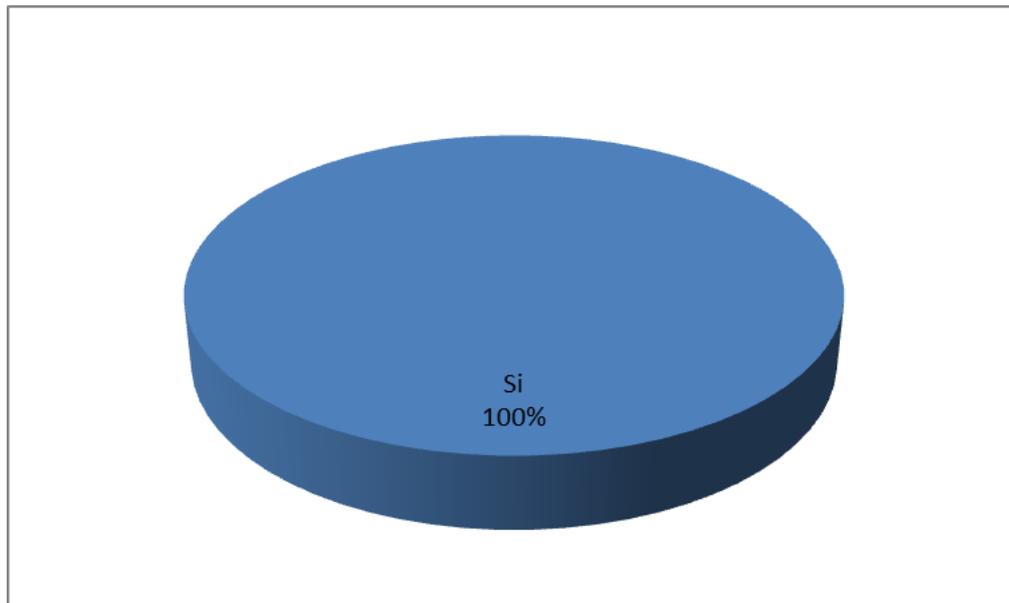
Tabla N° 13: Existe un modelo administrativo

Variable	F. Absoluta	F. Relativa
Si	8	100,00%
No	0	0,00%
Total	8	100,00%

Fuente: Clientes Internos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 13: Existe un modelo administrativo



Fuente: Clientes Internos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

La totalidad de los colaboradores del área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda, manifiestan que si existe un modelo administrativo para el área donde ellos trabajan.

3.5.2.6 Significancia del modelo

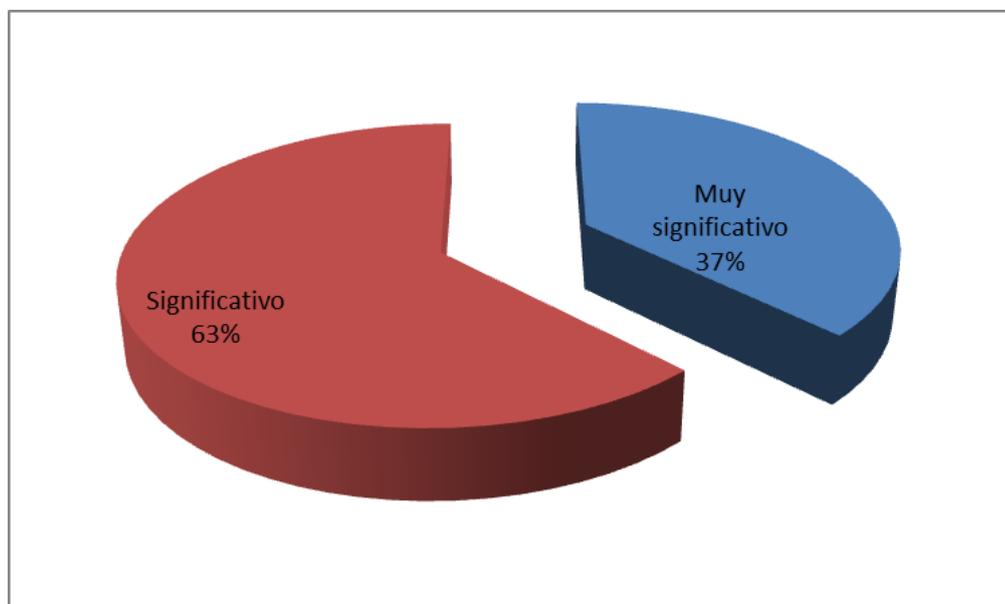
Tabla N° 14: Significancia del modelo

Variable	F. Absoluta	F. Relativa
Muy significativo	3	37,50%
Significativo	5	62,50%
Ni significativo ni insignificante	0	0,00%
Insignificante	0	0,00%
Muy insignificante	0	0,00%
Total	8	100,00%

Fuente: Clientes Internos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 14: Significancia del modelo



Fuente: Clientes Internos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

La mayor parte de los colaboradores del área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda, dicen que es significativa la aplicación de un modelo administrativo en el área que trabajan, y un porcentaje menor, dice que la aplicación de un modelo es muy significativa.

3.5.2.7 Nivel de satisfacción

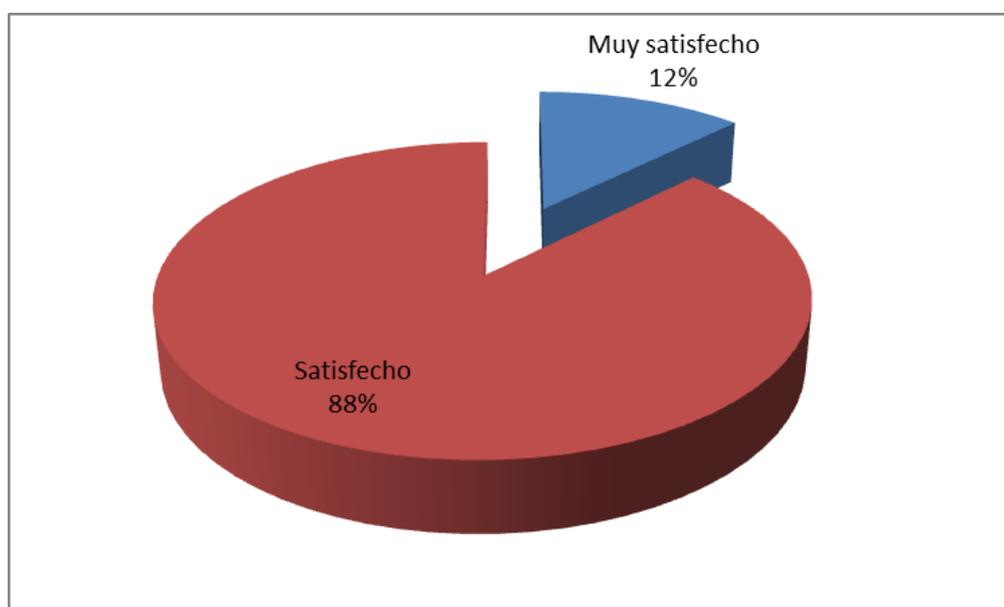
Tabla N° 15: Nivel de satisfacción

Variable	F. Absoluta	F. Relativa
Muy satisfecho	1	12,50%
Satisfecho	7	87,50%
Ni satisfecho ni insatisfecho	0	0,00%
Insatisfecho	0	0,00%
Muy insatisfecho	0	0,00%
Total	8	100,00%

Fuente: Clientes Internos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 15: Nivel de satisfacción



Fuente: Clientes Internos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

La mayor parte de los colaboradores del área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda, manifiestan que se sentirían satisfechos con la gestión basada en un modelo administrativo, y un porcentaje menor, dice que se sentirían muy satisfechos con dicha gestión.

3.5.2.8 Aporte principal

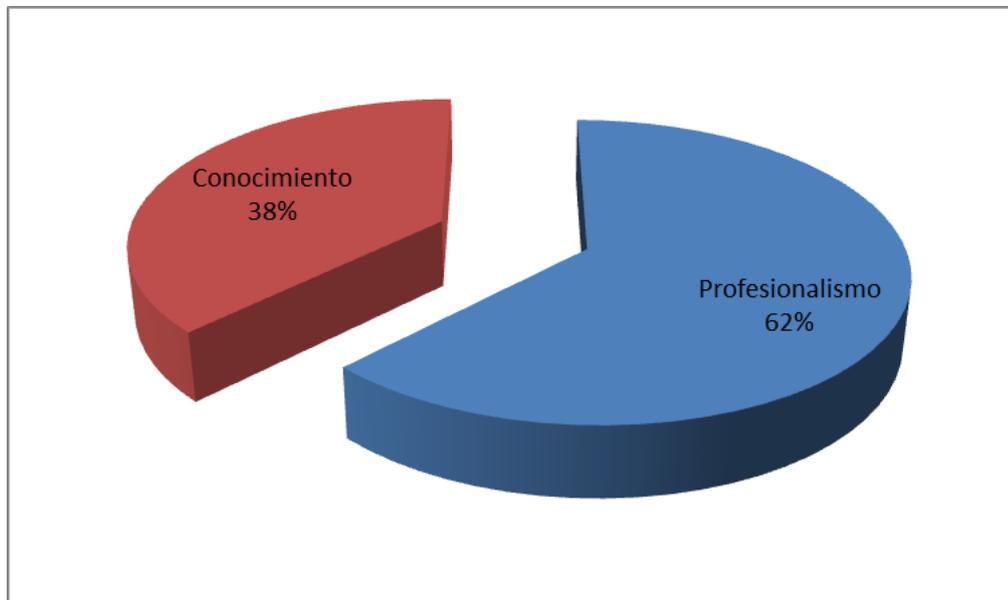
Tabla N° 16: Aporte principal

Variable	F. Absoluta	F. Relativa
Liderazgo	0	0,00%
Profesionalismo	5	62,50%
Conocimiento	3	37,50%
Otro	0	0,00%
Total	8	100,00%

Fuente: Clientes Internos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 16: Aporte principal



Fuente: Clientes Internos; Julio/2017

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

La mayor parte de los colaboradores del área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda, dicen que su aporte principal a esta institución financiera sería el profesionalismo, y un porcentaje menor, afirma que su aporte más importante sería el conocimiento.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

De acuerdo a los resultados de las encuestas precedentes, podemos manifestar que:

La mayor parte de los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda, sugieren que para mejorar el área de servicios financieros se debería brindar atención personalizada de calidad, y otro porcentaje significativo sugiere que se deberían crear nuevos canales de comunicación.

La totalidad de los colaboradores del área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda, manifiestan que si existe un modelo administrativo para el área donde ellos trabajan.

La mayor parte de los colaboradores del área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda, dicen que es significativa la aplicación de un modelo administrativo en el área que trabajan, y un porcentaje menor, dice que la aplicación de un modelo es muy significativa.

La mayor parte de los colaboradores del área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda, manifiestan que se sentirían satisfechos con la gestión basada en un modelo administrativo, y un porcentaje menor, dice que se sentirían muy satisfechos con dicha gestión.

En tal virtud, el diseño de un modelo administrativo contribuirá a fortalecer el área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda, a través de la optimización de los procesos, evitando la improductividad de los recursos de la entidad financiera en su agencia matriz del cantón Riobamba.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

“Diseño de un modelo administrativo para fortalecer el área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda agencia matriz del cantón Riobamba”

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Antecedentes de la Propuesta

4.2.1.1 Historia de la cooperativa Fernando Daquilema

La cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema, es una entidad financiera de economía solidaria controlada por la dirección regional de cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social y la Subdirección Regional de Cooperativas Centro Occidental de Riobamba, constituida mediante Acuerdo Ministerial 00411 con número de orden 4838 con su estatuto reformado y aprobado el 25 de julio del año 2005.

“Entre los años 1985 – 1989 un grupo de albañiles oriundos de varias comunidades de Cacha cansados de los abusos, maltratos y la exclusión social y económica que sufrían como emigrantes en la ciudad de Riobamba, proponen crear una caja de ahorro y crédito denominado Fondo Rotativo, con el afán de ayudarse mutuamente y trabajar en forma conjunta con el propósito de mejorar sus condiciones de vida.

Desde su constitución hasta el año 2003, la cooperativa desarrolló actividades encaminadas al desarrollo comunal de la parroquia de Cacha; con esta intervención la cooperativa pudo ejecutar varios proyectos de desarrollo social entre los principales: proyecto de ganadería, producción textil, producción de especies menores, asesoría a distintas cajas comunales de ahorro y crédito. Este esfuerzo tuvo resultados positivos desde el punto de vista de desarrollo integral; sin embargo, el no especializarse en una sola área fue su debilidad.

A partir de este año y debido a la migración de casi un 80% de la población de Cacha a las principales ciudades del país, los directivos de esta cooperativa proponen reformar su estatuto y razón social a cooperativa de ahorro y crédito, mejorar su estructura administrativa y operativa e inician su ampliación de cobertura proponiendo instalar agencias y sucursales en las principales ciudades de mayor concentración migratoria de la población indígena del Ecuador”.

Al inicio la cooperativa comenzó con el apoyo económico, social, moral y personal de la comunidad de Cacha quienes unieron sus capitales para adquirir los equipos y muebles de oficina necesarios para que funcione, a un inicio como caja de fondo rotativo en la parroquia de Cacha y en lo posterior llegar a ser cooperativa la misma que tuvo reconocimiento legal el 25 de Julio de 2011 llegando a funcionar en la ciudad de Riobamba en la Larrea y Orozco esquina junto a la Plaza Roja y la Concepción. Iniciaron su actividad en la ciudad de Riobamba con cuatro empleados siendo como aporte de la constitución.

Hoy en día laboran 140 empleados en las 12 agencias que tiene la Cooperativa en las principales ciudades del país tales como Riobamba, Quito, Guayaquil, Santo Domingo y actualmente su nueva agencia en Guamote y Alausí, el crecimiento que se ha podido observar a través de estos 10 años, es una prueba de que la Cooperativa tiene un reconocimiento y rentabilidad en el área financiera.

4.2.1.2 Misión

“Somos una cooperativa de ahorro y crédito que fomentamos el desarrollo económico-social de nuestros socios y sus zonas de influencia, con un modelo de gestión basado en principios y valores cristianos”

4.2.1.3 Visión

“Ser una cooperativa de ahorro y crédito del segmento uno basado en principios y valores cristianos con enfoque intercultural”

4.2.1.4 Valores institucionales

Honestidad y transparencia: Comportarse y expresarse con coherencia, sinceridad y libres de corrupción.

Solidaridad: Cooperación o ayuda para alcanzar un impacto social positivo.

Responsabilidad y compromiso: Concebir libre y conscientemente una acción y sus consecuencias.

Identidad: Mantener la vestimenta, idioma, cultura y tradición indígena.

4.2.1.5 Organización institucional

La cooperativa Fernando Daquilema está conformada por el: nivel directivo, nivel ejecutivo y el nivel operativo.

Nivel directivo. - El nivel directivo representa el más alto grado de la estructura de la institución y está conformado por la asamblea general, el consejo de vigilancia y el consejo de administración de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda. El nivel directivo está integrado de conformidad a lo establecido en los estatutos de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda.

Nivel ejecutivo. - Corresponde al nivel ejecutivo, cumplir y hacer cumplir las resoluciones fijadas por la asamblea general y el consejo de administración. Está conformado por la gerencia. La gerencia es la autoridad superior administrativa de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda., es el representante legal y tiene a su cargo la dirección técnica, la gestión administrativa y financiera; y, el cumplimiento de las obligaciones con los organismos de control relacionados con el ámbito de acción de la institución.

La administración institucional debe supeditarse a criterios de solvencia, prudencia financiera y rentabilidad; optimizando los recursos humanos, financieros, económicos y tecnológicos de la Institución.

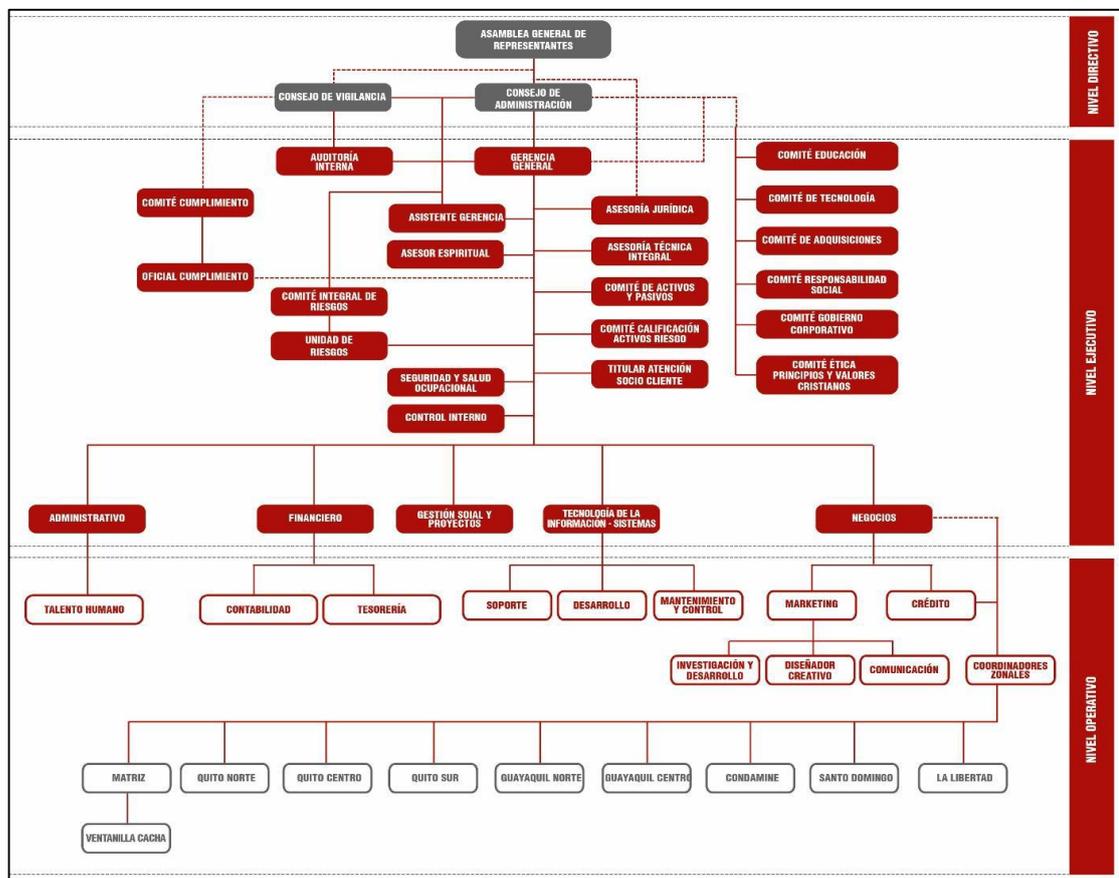
Nivel operativo. - Comprende las unidades requeridas para la gestión y control de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y bienes necesarios para la entrega de los productos demandados por los socios de acuerdo a la misión institucional, pero que no mantienen un contacto directo con los socios.

Involucra a los miembros de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda., responsables del estudio y asesoría interna respecto de la adaptación de la Institución al entorno, dando pautas sobre su planificación y desarrollo organizacional, el diseño de estructuras y sistemas, el control de la gestión y cumplimiento de la base legal y normativa.

Además, comprende las unidades que realizan las actividades relacionadas con la satisfacción de los socios, mediante la entrega de los productos y prestación de los servicios que son el objeto de la institución.

4.2.1.6 Organigrama estructural

Gráfico N° 17: Organigrama estructural de la COAC Fernando Daquilema



Fuente: COAC Fernando Daquilema
Autora: Esther Miranda

4.2.2 Participación de Bancos y Cooperativas en el Mercado Financiero de Riobamba

Tabla N° 17: Participación en el mercado financiero

Ranking	Institución Financiera	Porcentaje
1	Banco Pichincha	29,60%
2	COAC Riobamba	17,10%
3	COAC Daquilema	12,50%
4	Banco Guayaquil	7,40%
5	Banco Pacífico	4,10%
6	COAC Minga	3,30%
7	Banco Procrédit	3,10%
8	BanEcuador	3,00%
9	COAC Coprogreso	2,80%
10	Banco Solidario	2,70%
11	COAC Mushuc Runa	2,00%
12	Banco del Austro	1,40%
13	COAC Sagrario	1,30%
14	COAC Chibuleo	1,20%
15	COAC 29 de Octubre	1,20%
16	Banco Internacional	1,10%
17	Banco Produbanco	1,10%
18	COAC Sol de los Andes	1,10%
19	COAC 4 de Octubre	1,00%
20	COAC Cacha	1,00%
21	COAC Oscus	0,70%
22	Banco Rumiñahui	0,60%
23	COAC Kullki Wasi	0,30%
24	COAC Chimborazo	0,25%
25	COAC Cacpeco	0,15%

Fuente: COAC Fernando Daquilema

Autora: Esther Miranda

4.2.3 Análisis del Macroentorno

El análisis del macroentorno contempla el diagnóstico de los factores, tales como: factores políticos, factores económicos, factores sociales, factores tecnológicos y factores ecológicos.

4.2.3.1 Análisis del factor político

El factor político, es aquel que trata sobre la estabilidad o inestabilidad política que vive en los actuales momentos nuestro país.

Tabla N° 18: Análisis político

Análisis del Factor Político

De manera consistente con lo que ha pasado alrededor del mundo, el Ecuador ha experimentado no sólo un estancamiento, sino también un retroceso en su proceso de consolidación democrática, especialmente desde la segunda mitad de los noventa. Según las mediciones de Polity IV, el país se ubica desde 2007 en los 5 puntos de la escala que va desde -10 (autoritarismo consolidado) a +10 (democracia consolidada).

Esto significa que, según Polity IV, el sistema político de Ecuador es una “anocracia”, o un régimen de autoridad “mixta” que se ubica entre el autoritarismo y la democracia. Estos resultados coinciden de alguna manera con la medición hecha por Freedom House, ubica a Ecuador desde el año 2000 en los 8 puntos de la escala invertida 0 (No libre) a 12 (Libre). Es decir, el país es considerado por Freedom House como “parcialmente libre”.

En Ecuador, siempre han existido desacuerdos en lo que tiene que ver con lo político, es por ello que se conformó la Asamblea Nacional Constituyente la cual es la encargada de aprobar leyes y crear reglamentos, los cuales contribuyen en el desarrollo de todos los sectores sociales del país, de esta manera se quiere evitar una desestabilización política y jurídica que afecta a la imagen internacional de país.

Corroborando las clasificaciones de Polity IV y Freedom House se encuentra la medida de The Economist Intelligence Unit's democracy index, que otorga a Ecuador 5.6 puntos desde 2007 en la escala que va de 0 (regímenes autoritarios) a 10 (democracias completas). Esta valoración ubica al Ecuador dentro de la categoría de "régimen híbrido"; es decir, por debajo de las categorías "democracia completa" y "democracia con fallas" y por encima de la categoría "régimen autoritario".

Influencia Sobre la Cooperativa

Alto, ya que si las decisiones políticas se dan relacionadas en cuanto a restricciones cooperativistas, sin duda pesará sobre la COAC Daquilema.

Fuente: Freedom House
Autora: Esther Miranda

4.2.3.2 Análisis del factor económico

El factor económico, es aquel que trata sobre la estabilidad o inestabilidad económica que vive en los actuales momentos nuestro país.

Tabla N° 19: Análisis económico

Análisis del Factor Económico

La limitación de los recursos en relación con las limitadas necesidades del ser humano, es decir, la escasez de recursos, ha ocasionado que la sociedad se enfrente constantemente al problema económico, de cómo asignar eficientemente estos recursos para satisfacer sus necesidades, pero como en el Ecuador no se ha podido asignar eficientemente dichos recursos es que el país siempre tiene incertidumbre con lo que ocurre con la economía la cual afecta o beneficia a todos.

Durante la crisis económica mundial del año 2015, los principales mercados de exportación de los productos ecuatorianos y las remesas enviadas por los inmigrantes a sus familias disminuyeron obligando al gobierno a utilizar políticas monetarias expansivas y reorientar el crecimiento económico al consumo masivo.

Tras recuperarse de los efectos de la crisis global, la economía ecuatoriana ha

alcanzado un fuerte crecimiento en los últimos años. En 2012, 2013 y 2014 el crecimiento el PIB alcanzó tasas de crecimiento del 5,2%, el 4,6% y el 3.8%, respectivamente, aunque desacelerándose progresivamente.

La economía se desacelera desde 2011, en 2017 Banco Central estima crecimiento de 0,3%, sin embargo, la evolución de casi todas las variables induce a creer que economía decreció en 2017.

La inflación es un crecimiento generalizado y sostenido del nivel de los precios. La tasa de inflación se mide a través del crecimiento porcentual de algún índice de precios durante un período específico. La inflación genera efectos negativos entre la población porque disminuye el adquisitivo de los salarios, en tanto estos no crezcan a la par de los precios. La inflación se reduce por decrecimiento de la economía y menor demanda por reducción de liquidez.

El empleo inadecuado es igual al subempleo anterior, es la suma del subempleo, empleo no remunerado y otro empleo no pleno. A enero de 2017 el desempleo y subempleo llegan al 58,6 % de la PEA. Existe importante aumento en relación a enero de 2016.

Los bonos de deuda pública comprados con la Reserva Internacional aumentaron a \$2.842 millones.

La deuda externa pública aumenta 188% entre 2009 y febrero de 2017.

Influencia Sobre la Cooperativa

Alto, ya que si no existe el poder adquisitivo, los clientes potenciales no tendrán como garantizar sus deudas.

Fuente: Banco Central del Ecuador e INEC
Autora: Esther Miranda

4.2.3.3 Análisis del factor social

El factor social, es aquel que trata sobre la satisfacción de la sociedad, en lo concerniente a obras públicas.

Tabla N° 20: Análisis social

Análisis del Factor Social
<p>En Ecuador en los últimos años se ha ido realizando planes sociales que mejoren la calidad de vida de las personas uno de ellos es la gran inversión en la educación, el gasto público en educación como porcentaje del PIB comprende el gasto público total (corriente y de capital) en educación expresado como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) en un año determinado.</p> <p>Esta un área de especial importancia por ser el primer factor de interés para los ejecutivos de mercadotecnia, puesto que la gente constituye el mercado. Toda empresa debe tener en cuenta el factor demográfico, ya que a través de este se puede determinar el tamaño, tasas de incremento de la población en diferentes ciudades, regiones y naciones, distribución geográfica, densidad, tendencias de movilidad.</p> <p>El gobierno mediante la creación del Plan del Buen Vivir busca mejorar en muchos aspectos al país, uno de ellos el bienestar ciudadano y la seguridad de cada persona, de esto se habla en el objetivo 6 “Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos” en el cual se habla del estricto derecho a una seguridad integral para cada uno de los ecuatorianos.</p> <p>El gasto público en educación en Ecuador en el último año ha sido del 4,2% del PIB.</p>
Influencia Sobre la Cooperativa
<p>Bajo, ya que la decisión de los clientes potenciales no está íntimamente relacionada con los factores sociales.</p>

Fuente: INEC

Autora: Esther Miranda

4.2.3.4 Análisis del factor tecnológico

El factor tecnológico, es aquel que trata sobre la inversión en nuevas tecnologías, para la automatización de procesos.

Tabla N° 21: Análisis tecnológico

Análisis del Factor Tecnológico
<p>Un fuerte protagonismo en inversiones en el sector de tecnología tiene el gobierno ecuatoriano, de acuerdo a los distribuidores ecuatorianos y la Asociación Ecuatoriana de Software (Aesoft). Según el presidente de esta última agrupación, Antonio Sánchez, el estado capta el 60% de las compras tecnológicas, lo que significa un flujo de inversiones de USD \$350 millones anuales. Organismos como el Servicio de Rentas Internas (SRI), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Petroecuador, y Cenace; los ministerios de Salud, Industrias, entre otros, son los clientes frecuentes.</p>
<p>La inversión en el sector informático por parte de las instituciones públicas puede ir desde los USD \$100 mil hasta los USD \$20 millones, de acuerdo a Hoy. Esto, en un contexto de un impulso en las compras estatales de hardware, software y otras soluciones informáticas en los últimos.</p>
<p>Coincidente con Sánchez se muestra Guillermo García, gerente de IBM en Ecuador, quien sostiene que las empresas estatales se han convertido en las más interesadas en incorporar este tipo de productos tecnológicos en sus organismos.</p>
<p>Muchos de estos logros se han dado luego de que el Gobierno, mediante la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, promoviera el desarrollo informático.</p>
<p>Un ejemplo de ello es que en enero de este año se sostuvo que la inversión en ciencia y tecnología pasó de USD \$1,8 millón, en 2012, a USD \$31,9 millones, en 2017. Otro ejemplo en tal sentido lo entrega Boris Monsalve, gerente comercial de Kruger, Estrategia, Procesos y Tecnología, indicó que en su industria maneja unos 30 clientes</p>

públicos, identificados como rentables. En el país, según datos de la Superintendencia de Compañías, existen 416 empresas registradas en actividades de software, con una facturación de más USD \$242 millones.

Influencia Sobre la Cooperativa

Medio, debido a que no es indispensable la tecnología a gran escala en una cooperativa relativamente pequeña.

Fuente: AESOFT

Autora: Esther Miranda

4.2.3.5 Análisis del factor ecológico

El factor ecológico, es aquel que trata sobre el cuidado del ambiente, para minimizar los impactos negativos sobre el mismo.

Tabla N° 22: Análisis ecológico

Análisis del Factor Ecológico

La salud del planeta no se puede tomar a la ligera. El reciente informe Planeta Vivo de la WWF revela que el descenso de la biodiversidad y el aumento del impacto de la actividad humana en los recursos naturales son cada vez más preocupantes.

Ecuador no es ajeno al ser uno de los países más megadiversos. En esta décima edición llama la atención que el Índice Planeta Vivo (IPV), que analiza más de 10000 poblaciones representativas de más de 3000 especies de mamíferos, aves, reptiles, anfibios y peces, bajó un 52% desde 1970. En otras palabras: en menos de dos generaciones humanas, el tamaño de las poblaciones de vertebrados se redujo a la mitad.

Los seres vivos constituyen el tejido de los ecosistemas que sustentan la vida en la Tierra, y son el indicador de lo que le estamos haciendo al planeta, apunta este organismo internacional. La biodiversidad se está reduciendo en regiones templadas y en las tropicales, pero la disminución es mayor en el trópico.

Entre 1970 y 2010 se produjo una disminución del 32% en 6569 poblaciones de las 1606 especies en el IPV templado. El IPV tropical muestra una reducción del 56% en 3811 poblaciones de 1638 especies durante el mismo período.

América Latina presenta la caída más dramática: 83%. La pérdida de hábitats y la degradación y explotación, debidas a la caza y la pesca, son las principales causas de esta disminución.

El cambio climático es la siguiente amenaza común y es probable que ejerza mayor presión sobre las poblaciones en el futuro. Las poblaciones de especies de agua dulce han disminuido un 76% en estos 40 años y más del 60% del stock de pescado marino ha sido plenamente explotado, sin posibilidad de expansión en el futuro.

Apenas un 2,5% de la masa de agua del planeta es dulce, y solo un tercio de ella es accesible para el hombre. Una muestra de esto es que 2670 millones de personas en el mundo viven en cuencas que experimentan una escasez grave de agua durante, al menos, un mes al año.

Influencia Sobre la Cooperativa

Bajo, ya que la cooperativa se prevé que no contaminará el ambiente, debido a la falta de emisión de contaminantes.

Fuente: Planeta Vivo y Ministerio del Ambiente
Autora: Esther Miranda

4.2.4 Análisis del Microentorno

El análisis del microentorno contempla la evaluación de los factores, tanto internos como externos con respecto a la cooperativa.

Tabla N° 23: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Fo1. Compromiso y trabajo de los colaboradores con la COAC.</p> <p>Fo2. Buena imagen empresarial en el sector de influencia.</p> <p>Fo3. Oferta de una amplia gama de productos financieros.</p>	<p>Op1. Expansión en el mercado financiero nacional.</p> <p>Op2. Alianzas empresariales con instituciones reconocidas.</p> <p>Op3. Captación de nuevos inversionistas para fortalecer a la COAC.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>De1. Impulso publicitario deficiente por medios masivos.</p> <p>De2. Incorrecta gestión estratégica institucional.</p> <p>De3. Gestión ineficiente del talento humano.</p>	<p>Am1. Excesiva oferta de productos financieros.</p> <p>Am2. Rescisión económica en el país.</p> <p>Am3. Posible ingreso de nuevos competidores en el mercado.</p>

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda

Autora: Esther Miranda

4.2.5 Diagnóstico Estratégico Basado en la Norma ISO 9001:2015

4.2.5.1 Diagnóstico estratégico según el numeral 4

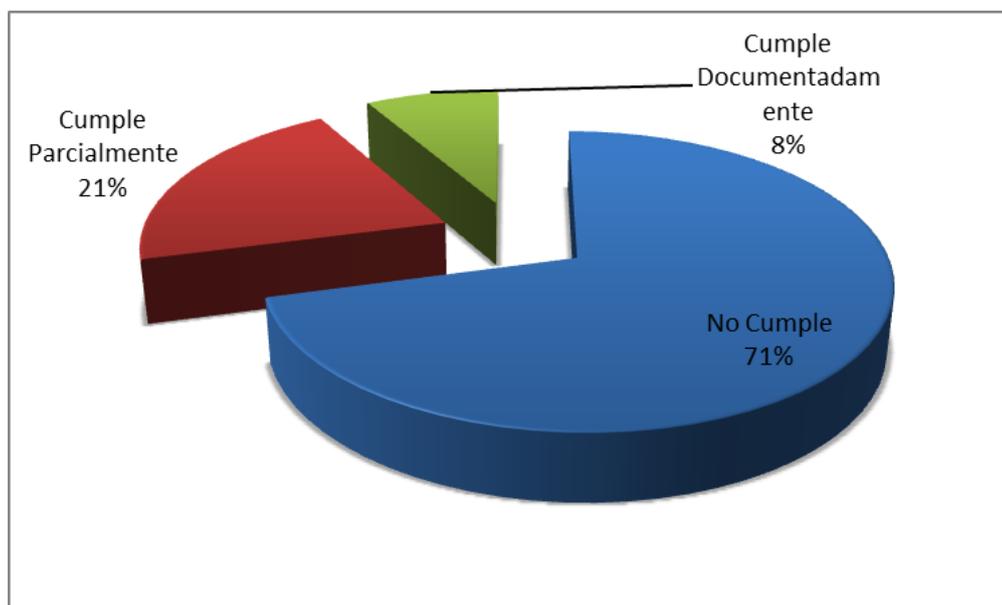
Tabla N° 24: Diagnóstico estratégico según el numeral 4

Numeral 4 de la Norma ISO 9001:2015		
Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
No Cumple	17	70,83%
Cumple Parcialmente	5	20,83%
Cumple Documentadamente	2	8,33%
Total	24	100,00%

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 18: Diagnóstico estratégico según el numeral 4



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

- La COAC Daquilema en su mayoría no cumple con los requisitos del numeral 4 de la norma ISO 9001:2015.
- Carece de planeación, seguimiento y análisis de los procesos que maneja la COAC.
- No consta declaración documentada de políticas de calidad, objetivos de calidad ni manual de calidad en el área de servicios financieros.

4.2.5.2 Diagnóstico estratégico según el numeral 5

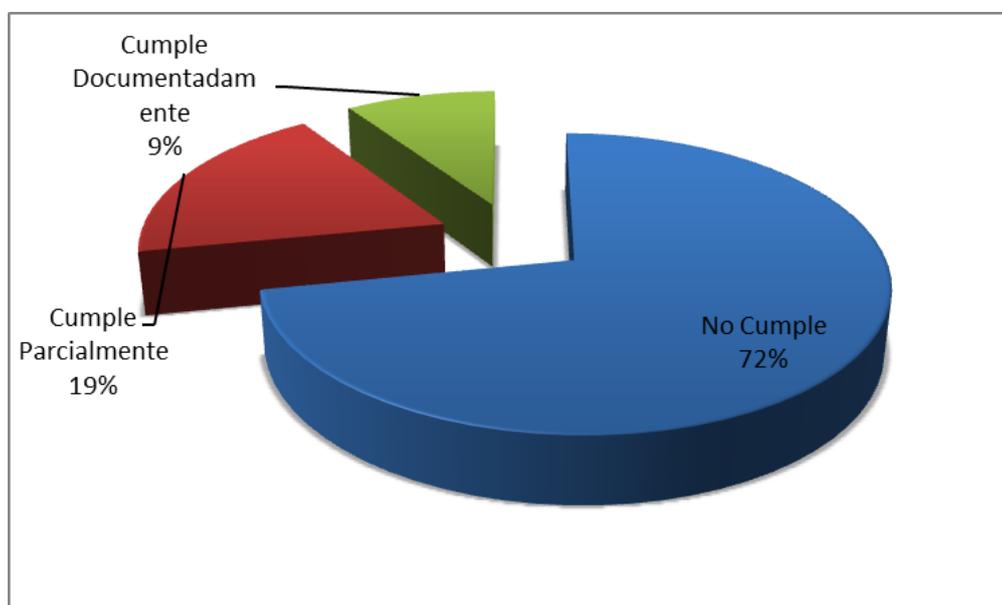
Tabla N° 25: Diagnóstico estratégico según el numeral 5

Numeral 5 de la Norma ISO 9001:2015		
Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
No Cumple	23	71,88%
Cumple Parcialmente	6	18,75%
Cumple Documentadamente	3	9,38%
Total	32	100,00%

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 19: Diagnóstico estratégico según el numeral 5



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

- La COAC Daquilema en su mayoría no cumple con los requisitos del numeral 5 de la norma ISO 9001:2015.
- Carece de una planificación basada en un sistema de gestión administrativa por procesos y la comunicación interna en lo referente a calidad es muy baja.
- El directorio no realiza una revisión apropiada del control de calidad que se emplea en el área de servicios financieros.

4.2.5.3 Diagnóstico estratégico según el numeral 6

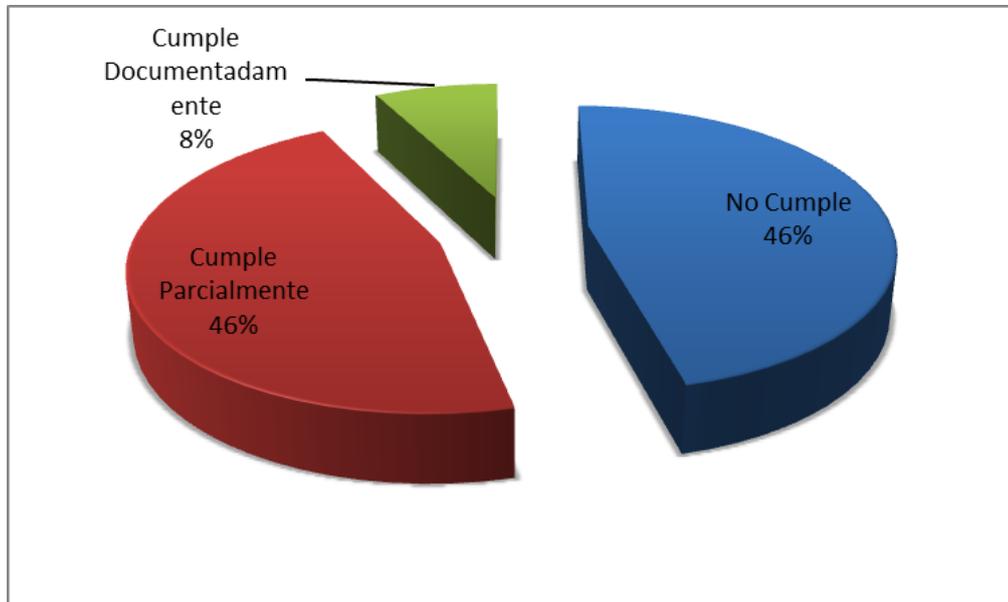
Tabla N° 26: Diagnóstico estratégico según el numeral 6

Numeral 6 de la Norma ISO 9001:2015		
Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
No Cumple	6	46,15%
Cumple Parcialmente	6	46,15%
Cumple Documentadamente	1	7,69%
Total	13	100,00%

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 20: Diagnóstico estratégico según el numeral 6



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

- La COAC Daquilema en su mayoría no cumple con los requisitos del numeral 6 de la norma ISO 9001:2015.
- La COAC cumple parcialmente con la formación y toma de conciencia de sus colaboradores.
- El ambiente de trabajo es medianamente adecuado, para que los colaboradores laboren de tal forma que el servicio cumpla con todas las especificaciones requeridas por los clientes finales.

4.2.5.4 Diagnóstico estratégico según el numeral 7

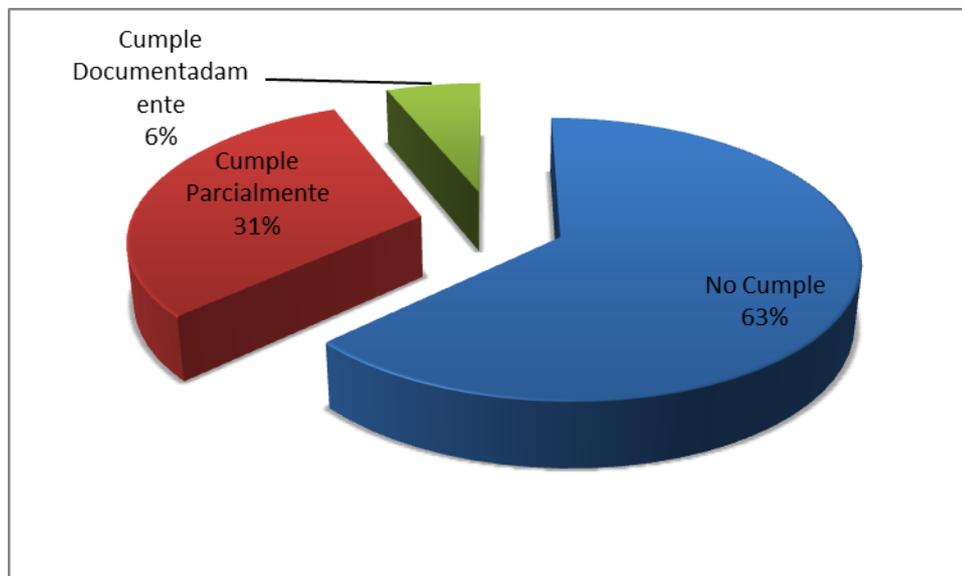
Tabla N° 27: Diagnóstico estratégico según el numeral 7

Numeral 7 de la Norma ISO 9001:2015		
Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
No Cumple	41	63,08%
Cumple Parcialmente	20	30,77%
Cumple Documentadamente	4	6,15%
Total	65	100,00%

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 21: Diagnóstico estratégico según el numeral 7



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda.

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

- La COAC Daquilema en su mayoría no cumple con los requisitos del numeral 7 de la norma ISO 9001:2015.
- No se ha definido un proceso óptimo para realizar la prospección de nuevos clientes para la COAC.
- Carece de un control exhaustivo de las nóminas de clientes reales y potenciales de la COAC.

4.2.5.5 Diagnóstico estratégico según el numeral 8

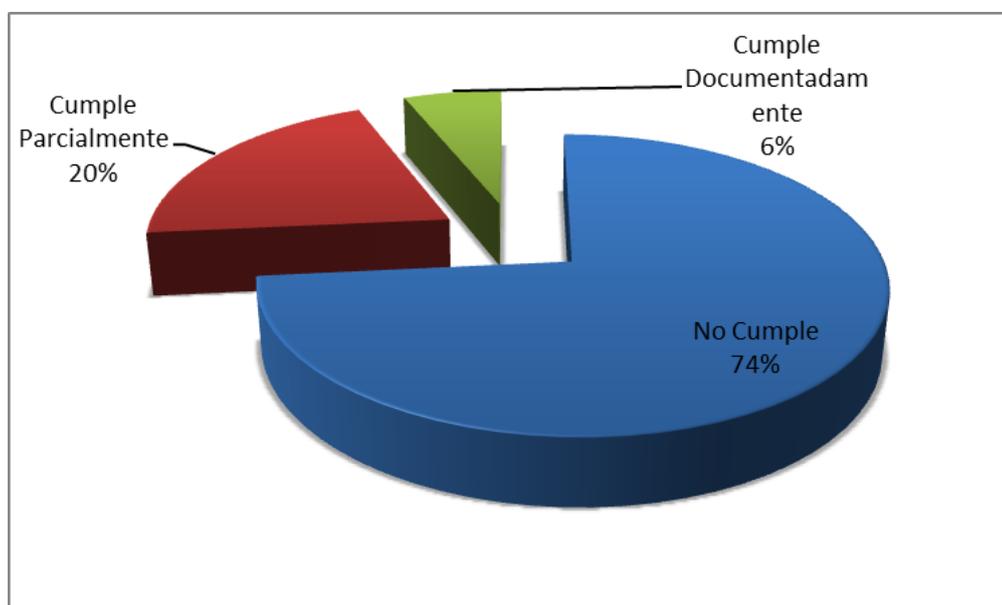
Tabla N° 28: Diagnóstico estratégico según el numeral 8

Numeral 8 de la Norma ISO 9001:2015		
Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
No Cumple	36	73,47%
Cumple Parcialmente	10	20,41%
Cumple Documentadamente	3	6,12%
Total	49	100,00%

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda

Autora: Esther Miranda

Gráfico N° 22: Diagnóstico estratégico según el numeral 8



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Daquilema Ltda

Autora: Esther Miranda

Análisis e interpretación:

- La COAC Daquilema en su mayoría no cumple con los requisitos del numeral 8 de la norma ISO 9001:2015.
- No se ha definido el seguimiento, medición o análisis en la totalidad de los procesos en el área de servicios financieros.
- No se han planificado auditorías y no se tiene documentación definida para medir la satisfacción del cliente, ausencia de los procesos respectivos de acciones correctivas, preventivas y control de no conformidades.

4.2.6 Medición y Optimización de los Procesos de la COAC Fernando Daquilema Ltda

4.2.6.1 Nomenclatura de procesos

Tabla N° 29: Nomenclatura de procesos

Nomenclatura	
MP	Mapa de Procesos
APP	Administración Por Procesos
00	Identificación del Proceso
AVC	Agrega Valor al Cliente
AVI	Agrega Valor a la Institución
T	Transporte
A	Archivo
I	Inspección
D	Demora
TPT	Tiempo Total
TPA	Tiempo Acumulado
Marcado	Asignación de Tiempo
No marcado	No se Asigna Ningún Valor
	Incluir
	Mantener
	Optimizar

Fuente: Investigación de campo

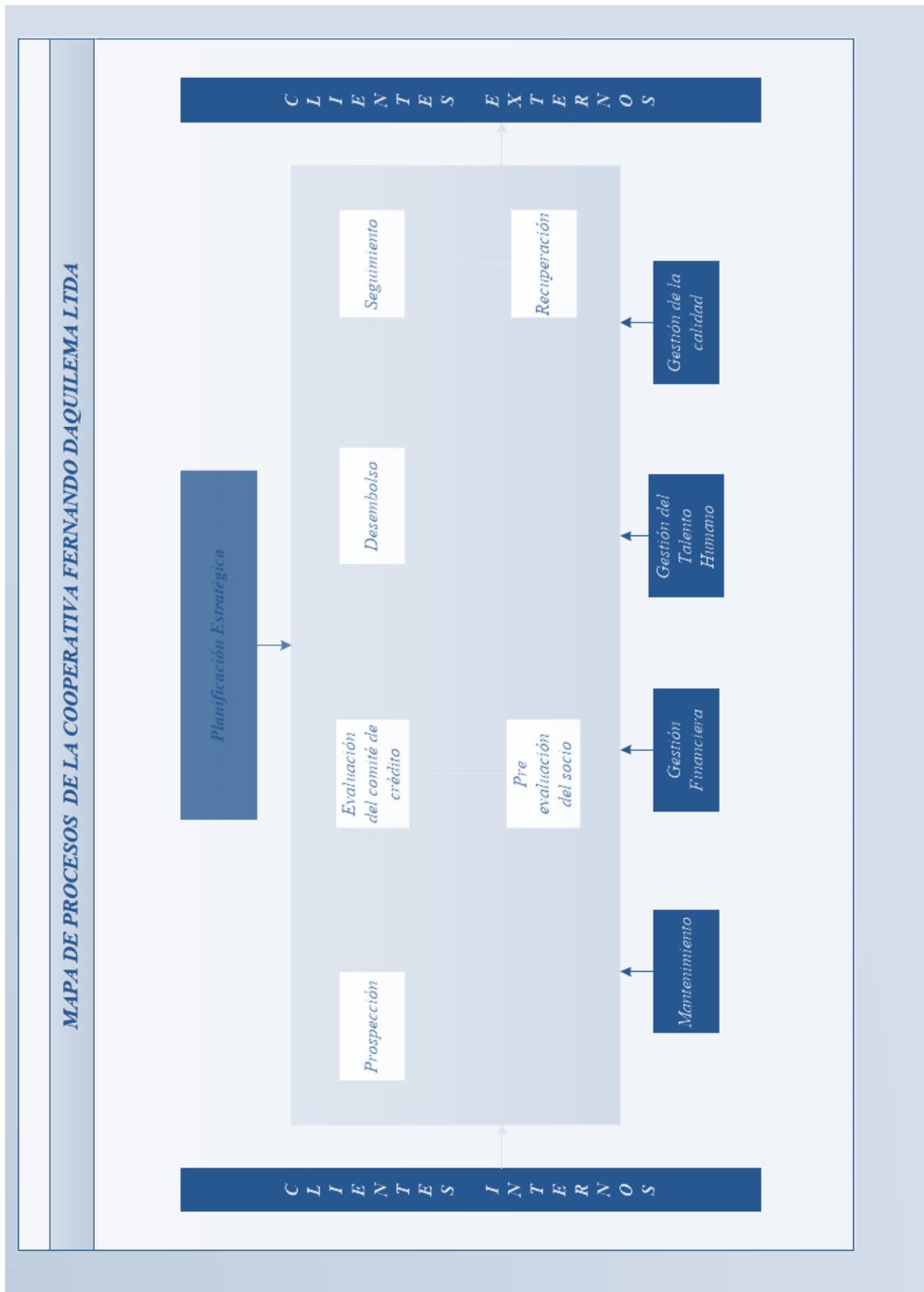
Autora: Esther Miranda

4.2.6.2 Fórmula para calcular el índice de valor agregado (IVAG)

$$IVAG = \frac{\text{Tiempo que agrega valor}}{\text{Tiempo acumulado}} \times 100\%$$

4.2.6.3 Mapa de procesos de la cooperativa Fernando Daquilema Ltda

Gráfico N° 23: Mapa de procesos de la cooperativa Fernando Daquilema Ltda



Fuente: Investigación de campo
Autora: Esther Miranda

4.2.6.4 Proceso de prospección

Tabla N° 30: Proceso de prospección

Código:	MP-APP-01	PROCESO DE PROSPECCIÓN		
Versión:	01			
Vigencia:	Agosto 2017	Emisión:	13/06/2017	
Página:	1 de 2	Revisión:	14/06/2017	
Nombre del proceso:		Prospección		
Objetivo del proceso:		Identificar los gustos y preferencias de los clientes potenciales de la COAC Fernando Daquilema Ltda.		
Responsable del proceso:		Jefe del área de servicios financieros		
Procesos proveedores	Actividades		Procesos clientes	
Planificación estratégica Administración por procesos	Promoción en la oficina Promoción en campo Promoción masiva		Preevaluación del socio	
Nombres, apellidos y firmas de responsabilidad				
Elaboró:		Esther Carolina Miranda Morocho		
Firma de responsabilidad				
Supervisó:		Ing. María Elena Espín Oleas		
Firma de responsabilidad				
Aprobó:		Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda		
Firma de responsabilidad				

Código:	MP-APP-01	PROCESO DE PROSPECCIÓN		
Versión:	01			
Vigencia:	Agosto 2017	Emisión:	13/06/2017	
Página:	2 de 2	Revisión:	14/06/2017	
Talento humano:	Jefe de créditos y cobranzas y jefe de marketing y comercialización			
Recursos:	Materiales, económicos y tiempo			
Documentos de entrada:	Perfiles de clientes potenciales			
Documentos de salida:	Perfiles de clientes reales			
Indicadores		Fórmula		
Indicador 1		Créditos solicitados/Número de postulantes atendidos en la oficina*100%		
Indicador 2		Créditos solicitados/Número de visitas a locales*100%		
Indicador 3		Créditos solicitados/Número de asistentes a eventos*100%		
Elaboró:		Esther Carolina Miranda Morocho		
Firma de responsabilidad				
Supervisó:		Ing. María Elena Espín Oleas		
Firma de responsabilidad				
Aprobó:		Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda		
Firma de responsabilidad				

4.2.6.5 Medición del índice de valor agregado del proceso de prospección

Tabla N° 31: Índice de valor agregado del proceso de prospección

Código:		MP-APP-01		IVAG DEL PROCESO DE PROSPECCIÓN				 Cooperativa de Ahorro y Crédito	
Versión:		01							
Vigencia:		Agosto 2017		Emisión:		13/06/2017			
Página:		1 de 1		Revisión:		14/06/2017			
Proceso N° 1		Agrega Valor		No Agrega Valor				Tiempo	
N°	Actividades	AVC	AVI	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Promoción en oficina							10	10
2	Promoción en negocios							20	30
3	Promoción masiva							5	35
4	Movilización interna							180	215
Tiempo total min.		20	15	180					
Tiempo que agrega valor								35	
Tiempo que no agrega valor								180	
IVAG								16,28%	

Fuente: Investigación de campo

Autora: Esther Miranda

4.2.6.6 Optimización del proceso de prospección

Tabla N° 32: Optimización del proceso de prospección

Código:		MP-APP-01		OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE PROSPECCIÓN				 <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	
Versión:		01							
Vigencia:		Agosto 2017		Emisión:		13/06/2017			
Página:		1 de 1		Revisión:		14/06/2017			
Proceso N° 1		Agrega Valor		No Agrega Valor				Tiempo	
N°	Actividades	AVC	AVI	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Promoción en oficina							10	10
2	Promoción en negocios							20	30
3	Promoción masiva							5	35
4	Movilización interna							120	155
Tiempo total min.		20	15	120					
Tiempo que agrega valor								35	
Tiempo que no agrega valor								120	
IVAG mejorado								29,17%	

Fuente: Investigación de campo

Autora: Esther Miranda

4.2.6.7 Proceso de preevaluación del socio

Tabla N° 33: Proceso de preevaluación del socio

Código:	MP-APP-02	PROCESO DE PREEVALUACIÓN DEL SOCIO		 Cooperativa de Ahorro y Crédito
Versión:	01			
Vigencia:	Agosto 2017	Emisión:	13/06/2017	
Página:	1 de 2	Revisión:	14/06/2017	
Nombre del proceso:		Preevaluación del socio		
Objetivo del proceso:		Calificar los perfiles de los clientes potenciales.		
Responsable del proceso:		Jefe del área de servicios financieros		
Procesos proveedores	Actividades			Procesos clientes
Prospección Administración por procesos	Entrevista a interesados Verificación de requisitos Visita al domicilio y/o negocio del postulante Revisión de condiciones			Evaluación del comité de crédito
Nombres, apellidos y firmas de responsabilidad				
Elaboró:		Esther Carolina Miranda Morocho		
Firma de responsabilidad				
Supervisó:		Ing. María Elena Espín Oleas		
Firma de responsabilidad				
Aprobó:		Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda		
Firma de responsabilidad				

Código:	MP-APP-02	PROCESO DE PREEVALUACIÓN DEL SOCIO		
Versión:	01			
Vigencia:	Agosto 2017	Emisión:	13/06/2017	
Página:	2 de 2	Revisión:	14/06/2017	
Talento humano:		Jefe de créditos y cobranzas y colaboradores del área		
Recursos:		Materiales, económicos y tiempo		
Documentos de entrada:		Documentación habilitante del solicitante		
Documentos de salida:		Informe de preaprobación		
Indicadores		Fórmula		
Indicador 1		Créditos preaprobados/Número de solicitudes recibidas*100%		
Elaboró:		Esther Carolina Miranda Morocho		
Firma de responsabilidad				
Supervisó:		Ing. María Elena Espín Oleas		
Firma de responsabilidad				
Aprobó:		Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda		
Firma de responsabilidad				

4.2.6.8 Medición del índice de valor agregado del proceso de preevaluación del socio

Tabla N° 34: Índice de valor agregado del proceso de preevaluación del socio

Código:		MP-APP-02		IVAG DEL PROCESO DE PREEVALUACIÓN DEL SOCIO				 <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	
Versión:		01							
Vigencia:		Agosto 2017		Emisión:		13/06/2017			
Página:		1 de 1		Revisión:		14/06/2017			
Proceso N° 2		Agrega Valor		No Agrega Valor				Tiempo	
N°	Actividades	AVC	AVI	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Entrevista a interesados							20	20
2	Verificación de requisitos							10	30
3	Visita al domicilio y/o negocio del postulante							120	150
4	Revisión de condiciones							15	165
Tiempo total min.		20	15	60		70			
Tiempo que agrega valor								35	
Tiempo que no agrega valor								130	
IVAG								21,21%	

Fuente: Investigación de campo

Autora: Esther Miranda

4.2.6.9 Optimización del proceso de preevaluación del socio

Tabla N° 35: Optimización del proceso de preevaluación del socio

Código:		MP-APP-02		OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE PREEVALUACIÓN DEL SOCIO					
Versión:		01							
Vigencia:		Agosto 2017		Emisión:		13/06/2017			
Página:		1 de 1		Revisión:		14/06/2017			
Proceso N° 2		Agrega Valor		No Agrega Valor				Tiempo	
N°	Actividades	AVC	AVI	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Entrevista a interesados							15	15
2	Verificación de requisitos							5	20
3	Visita al domicilio y/o negocio del postulante							60	80
4	Revisión de condiciones							10	90
Tiempo total min.		15	10	30		35			
Tiempo que agrega valor								25	
Tiempo que no agrega valor								65	
IVAG mejorado								27,78%	

Fuente: Investigación de campo

Autora: Esther Miranda

4.2.6.10 Proceso de evaluación del comité de crédito

Tabla N° 36: Proceso de evaluación del comité de crédito

Código:	MP-APP-03	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL COMITÉ DE CRÉDITO		
Versión:	01			
Vigencia:	Agosto 2017	Emisión:	13/06/2017	
Página:	1 de 2	Revisión:	14/06/2017	
Nombre del proceso:		Evaluación del comité de crédito		
Objetivo del proceso:		Evaluar el cumplimiento de los requisitos de los solicitantes de créditos.		
Responsable del proceso:		Comité de crédito		
Procesos proveedores	Actividades		Procesos clientes	
Preevaluación del socio	Resolución sobre la solicitud y documentación		Desembolso	
Administración por procesos	Aprobación del crédito			
Nombres, apellidos y firmas de responsabilidad				
Elaboró:		Esther Carolina Miranda Morocho		
Firma de responsabilidad				
Supervisó:		Ing. María Elena Espín Oleas		
Firma de responsabilidad				
Aprobó:		Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda		
Firma de responsabilidad				

Código:	MP-APP-03	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL COMITÉ DE CRÉDITO		
Versión:	01			
Vigencia:	Agosto 2017	Emisión:	13/06/2017	
Página:	2 de 2	Revisión:	14/06/2017	
Talento humano:	Jefe de créditos y cobranzas y colaboradores del área			
Recursos:	Materiales, económicos y tiempo			
Documentos de entrada:	Documentación del solicitante			
Documentos de salida:	Informe de aprobación			
Indicadores		Fórmula		
Indicador 1		Créditos aprobados/Número de solicitudes recibidas*100%		
Indicador 2		Créditos efectivizados/créditos aprobados		
Elaboró:		Esther Carolina Miranda Morocho		
Firma de responsabilidad				
Supervisó:		Ing. María Elena Espín Oleas		
Firma de responsabilidad				
Aprobó:		Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda		
Firma de responsabilidad				

4.2.6.11 Medición del índice de valor agregado del proceso de evaluación del comité de crédito

Tabla N° 37: Índice de valor agregado del proceso de evaluación del comité de crédito

Código:		MP-APP-03		IVAG DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL COMITÉ DE CRÉDITO					
Versión:		01							
Vigencia:		Agosto 2017		Emisión:		13/06/2017			
Página:		1 de 1		Revisión:		14/06/2017			
Proceso N° 3		Agrega Valor		No Agrega Valor				Tiempo	
N°	Actividades	AVC	AVI	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Resolución sobre la solicitud y documentación							15	15
2	Aprobación del crédito							10	25
Tiempo total min.		10				15			
Tiempo que agrega valor								10	
Tiempo que no agrega valor								15	
IVAG								40,00%	

Fuente: Investigación de campo

Autora: Esther Miranda

4.2.6.12 Optimización del proceso de evaluación del comité de crédito

Tabla N° 38: Optimización del proceso de evaluación del comité de crédito

Código:		MP-APP-03		OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL COMITÉ DE CRÉDITO					
Versión:		01							
Vigencia:		Agosto 2017		Emisión:		13/06/2017			
Página:		1 de 1		Revisión:		14/06/2017			
Proceso N° 3		Agrega Valor		No Agrega Valor				Tiempo	
N°	Actividades	AVC	AVI	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Resolución sobre la solicitud y documentación							10	10
2	Aprobación del crédito							10	20
Tiempo total min.		10				10			
Tiempo que agrega valor								10	
Tiempo que no agrega valor								10	
IVAG mejorado								50,00%	

Fuente: Investigación de campo

Autora: Esther Miranda

4.2.6.13 Proceso de desembolso

Tabla N° 39: Proceso de desembolso

Código:	MP-APP-04	PROCESO DE DESEMBOLSO		
Versión:	01			
Vigencia:	Agosto 2017	Emisión:	13/06/2017	
Página:	1 de 2	Revisión:	14/06/2017	
Nombre del proceso:		Desembolso		
Objetivo del proceso:		Otorgar al cliente el crédito solicitado bajo las condiciones pactadas con la COAC.		
Responsable del proceso:		Jefe de créditos y cobranzas		
Procesos proveedores	Actividades			Procesos clientes
Evaluación del comité de crédito APP	Notificación de aprobación Recepción de firmas Verificación de firmas Liquidación del crédito			Seguimiento
Nombres, apellidos y firmas de responsabilidad				
Elaboró:		Esther Carolina Miranda Morocho		
Firma de responsabilidad				
Supervisó:		Ing. María Elena Espín Oleas		
Firma de responsabilidad				
Aprobó:		Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda		
Firma de responsabilidad				

Código:	MP-APP-04	PROCESO DE DESEMBOLSO		
Versión:	01			
Vigencia:	Agosto 2017	Emisión:	13/06/2017	
Página:	2 de 2	Revisión:	14/06/2017	
Talento humano:	Jefe de créditos y cobranzas y colaboradores del área			
Recursos:	Materiales, económicos y tiempo			
Documentos de entrada:	Informe de aprobación			
Documentos de salida:	Documento de amortización			
Indicadores		Fórmula		
Indicador 1		Créditos desembolsados/Créditos aprobados*100%		
Elaboró:		Esther Carolina Miranda Morocho		
Firma de responsabilidad				
Supervisó:		Ing. María Elena Espín Oleas		
Firma de responsabilidad				
Aprobó:		Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda		
Firma de responsabilidad				

4.2.6.14 Medición del índice de valor agregado del proceso de desembolso

Tabla N° 40: Índice de valor agregado del proceso de desembolso

Código:		MP-APP-04		IVAG DEL PROCESO DE DESEMBOLSO				 Cooperativa de Ahorro y Crédito	
Versión:		01							
Vigencia:		Agosto 2017		Emisión:		13/06/2017			
Página:		1 de 1		Revisión:		14/06/2017			
Proceso N° 4		Agrega Valor		No Agrega Valor				Tiempo	
N°	Actividades	AVC	AVI	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Notificación de aprobación							5	5
2	Recepción de firmas							30	35
3	Verificación de firmas							10	45
4	Liquidación del crédito							5	50
Tiempo total min.		10	30			10			
Tiempo que agrega valor								40	
Tiempo que no agrega valor								10	
IVAG								80,00%	

Fuente: Investigación de campo

Autora: Esther Miranda

4.2.6.15 Optimización del proceso de desembolso

Tabla N° 41: Optimización del proceso de desembolso

Código:		MP-APP-04		OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE DESEMBOLSO					
Versión:		01							
Vigencia:		Agosto 2017		Emisión:		13/06/2017			
Página:		1 de 1		Revisión:		14/06/2017			
Proceso N° 4		Agrega Valor		No Agrega Valor					
N°	Actividades	AVC	AVI	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Notificación de aprobación							5	5
2	Recepción de firmas							20	25
3	Verificación de firmas							3	28
4	Liquidación del crédito							5	33
Tiempo total min.		10	20			3			
Tiempo que agrega valor								30	
Tiempo que no agrega valor								3	
IVAG mejorado								90,91%	

Fuente: Investigación de campo

Autora: Esther Miranda

4.2.6.16 Proceso de seguimiento

Tabla N° 42: Proceso de seguimiento

Código:	MP-APP-05	PROCESO DE SEGUIMIENTO		
Versión:	01			
Vigencia:	Agosto 2017	Emisión:	13/06/2017	
Página:	1 de 2	Revisión:	14/06/2017	
Nombre del proceso:	Seguimiento			
Objetivo del proceso:	Dar seguimiento al nuevo cliente de la cooperativa para asesoramiento productivo.			
Responsable del proceso:	Jefe de créditos y cobranzas y personal del área			
Procesos proveedores	Actividades		Procesos clientes	
Desembolso del crédito Administración por procesos	Visita pos desembolso al socio Visita antes del pago de la última cuota del crédito en vigencia		Recuperación	
Nombres, apellidos y firmas de responsabilidad				
Elaboró:		Esther Carolina Miranda Morocho		
Firma de responsabilidad				
Supervisó:		Ing. María Elena Espín Oleas		
Firma de responsabilidad				
Aprobó:		Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda		
Firma de responsabilidad				

Código:	MP-APP-05	PROCESO DE SEGUIMIENTO		
Versión:	01			
Vigencia:	Agosto 2017	Emisión:	13/06/2017	
Página:	2 de 2	Revisión:	14/06/2017	
Talento humano:	Jefe de créditos y cobranzas y colaboradores del área			
Recursos:	Materiales, económicos y tiempo			
Documentos de entrada:	Ficha de visita			
Documentos de salida:	Informe de la visita			
Indicadores		Fórmula		
Indicador 1		Visitas realizadas/Visitas planificadas*100%		
Indicador 2		Inversión conforme a condiciones/Tipo de crédito obtenido*100%		
Elaboró:		Esther Carolina Miranda Morocho		
Firma de responsabilidad				
Supervisó:		Ing. María Elena Espín Oleas		
Firma de responsabilidad				
Aprobó:		Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda		
Firma de responsabilidad				

4.2.6.17 Medición del índice de valor agregado del proceso de seguimiento

Tabla N° 43: Índice de valor agregado del proceso de seguimiento

Código:		MP-APP-05		IVAG DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO				 <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	
Versión:		01							
Vigencia:		Agosto 2017		Emisión:		13/06/2017			
Página:		1 de 1		Revisión:		14/06/2017			
Proceso N° 5		Agrega Valor		No Agrega Valor				Tiempo	
N°	Actividades	AVC	AVI	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Visita pos desembolso al socio							40	40
2	Visita antes del pago de la última cuota del crédito en vigencia							60	100
Tiempo total min.			60	40					
Tiempo que agrega valor								60	
Tiempo que no agrega valor								40	
IVAG								60,00%	

Fuente: Investigación de campo

Autora: Esther Miranda

4.2.6.18 Optimización del proceso de seguimiento

Tabla N° 44: Optimización del proceso de seguimiento

Código:		MP-APP-05		OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO				 <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	
Versión:		01							
Vigencia:		Agosto 2017		Emisión:		13/06/2017			
Página:		1 de 1		Revisión:		14/06/2017			
Proceso N° 5		Agrega Valor		No Agrega Valor					
N°	Actividades	AVC	AVI	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Visita pos desembolso							30	30
2	Visita a medio plazo del crédito							30	60
3	Visita antes del pago de la última cuota del crédito							40	100
Tiempo total min.		20	50	30					
Tiempo que agrega valor								70	
Tiempo que no agrega valor								30	
IVAG mejorado								70,00%	

Fuente: Investigación de campo

Autora: Esther Miranda

4.2.6.19 Proceso de recuperación

Tabla N° 45: Proceso de recuperación

Código:	MP-APP-06	PROCESO DE RECUPERACIÓN		
Versión:	01			
Vigencia:	Agosto 2017	Emisión:	13/06/2017	
Página:	1 de 2	Revisión:	14/06/2017	
Nombre del proceso:	Recuperación			
Objetivo del proceso:	Recuperar el crédito concedido a los clientes más los intereses.			
Responsable del proceso:	Jefe de créditos y cobranzas y personal del área			
Procesos proveedores	Actividades		Procesos clientes	
Seguimiento del crédito Administración por procesos	Recuperación operativa Recuperación extrajudicial Recuperación judicial		Retroalimentación Prospección	
Nombres, apellidos y firmas de responsabilidad				
Elaboró:		Esther Carolina Miranda Morocho		
Firma de responsabilidad				
Supervisó:		Ing. María Elena Espín Oleas		
Firma de responsabilidad				
Aprobó:		Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda		
Firma de responsabilidad				

Código:	MP-APP-06	PROCESO DE RECUPERACIÓN		
Versión:	01			
Vigencia:	Agosto 2017	Emisión:	13/06/2017	
Página:	2 de 2	Revisión:	14/06/2017	
Talento humano:	Jefe de créditos y cobranzas y colaboradores del área			
Recursos:	Materiales, económicos y tiempo			
Documentos de entrada:	Historial de pago			
Documentos de salida:	Informe de pago			
Indicadores		Fórmula		
Indicador 1		Cuotas canceladas a tiempo/Total de cuotas canceladas*100%		
Indicador 2		Clientes que pagan a tiempo la cuota/Total de clientes de créditos*100%		
Elaboró:		Esther Carolina Miranda Morocho		
Firma de responsabilidad				
Supervisó:		Ing. María Elena Espín Oleas		
Firma de responsabilidad				
Aprobó:		Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda		
Firma de responsabilidad				

4.2.6.20 Medición del índice de valor agregado del proceso de recuperación

Tabla N° 46: Índice de valor agregado del proceso de recuperación

Código:		MP-APP-06		IVAG DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN				 <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	
Versión:		01							
Vigencia:		Agosto 2017		Emisión:		13/06/2017			
Página:		1 de 1		Revisión:		14/06/2017			
Proceso N° 6		Agrega Valor		No Agrega Valor				Tiempo	
N°	Actividades	AVC	AVI	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Recuperación operativa							120	120
2	Recuperación extrajudicial							120	240
3	Recuperación judicial							240	480
Tiempo total min.			240	60	60	60	60		
Tiempo que agrega valor								240	
Tiempo que no agrega valor								240	
IVAG								50,00%	

Fuente: Investigación de campo

Autora: Esther Miranda

4.2.6.21 Optimización del proceso de recuperación

Tabla N° 47: Optimización del proceso de recuperación

Código:		MP-APP-05		OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN				 <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	
Versión:		01							
Vigencia:		Agosto 2017		Emisión:		13/06/2017			
Página:		1 de 1		Revisión:		14/06/2017			
Proceso N° 6		Agrega Valor		No Agrega Valor				Tiempo	
N°	Actividades	AVC	AVI	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Recuperación operativa							90	90
2	Recuperación extrajudicial							90	180
3	Recuperación judicial							180	360
Tiempo total min.			240	30	30	30	30		
Tiempo que agrega valor								240	
Tiempo que no agrega valor								120	
IVAG mejorado								66,67%	

Fuente: Investigación de campo

Autora: Esther Miranda

4.2.7 Resumen de Hallazgos Basados en el Índice de Valor Agregado

Tabla N° 48: Comparación del IVAG actual y el IVAG optimizado

Proceso	IVAG Actual	IVAG Optimizado	Análisis
1. Prospección	16,28%	29,17%	Este proceso se optimizará en un 12,89% con el presente modelo.
2. Preevaluación al socio	21,21%	27,78%	Este proceso se optimizará en un 6,57% con el presente modelo.
3. Evaluación del comité de crédito	40,00%	50,00%	Este proceso se optimizará en un 10,00% con el presente modelo.
4. Desembolso	80,00%	90,91%	Este proceso se optimizará en un 10,91% con el presente modelo.
5. Seguimiento	60,00%	70,00%	Este proceso se optimizará en un 10,00% con el presente modelo.
6. Recuperación	50,00%	66,67%	Este proceso se optimizará en un 16,67% con el presente modelo.

Fuente: Investigación de campo

Autora: Esther Miranda

CONCLUSIONES

- En base a la investigación de tipo bibliográfica se pudo determinar que la forma de gestionar el área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda, se hace efectiva mediante la experiencia, lo cual afecta ya que no se da paso a las nuevas técnicas de administración, como es la gestión administrativa por procesos, la cual puede ayudar a optimizar los recursos y eliminar la duplicidad de tareas.
- Según el análisis PEST Y FODA se concluye que el área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda tiene seis procesos, los cuales al no estar bien definidos y documentados sumado a que no se han optimizado, de poco han servido para el crecimiento de la cooperativa, además de no existir las condiciones necesarias tales como una cultura organizacional sólida y tecnología de punta para implementar una estructura de gestión administrativa por procesos.
- El modelo administrativo basado en la NORMA ISO 9001:2015, permitirá un mejoramiento continuo en el área de servicios financieros de la cooperativa, favoreciendo el fortalecimiento del mismo y proporcionando conocimiento a las personas que desarrollan sus funciones en la institución, lo cual ayudará a mejorar el ambiente organizacional y alcanzar las metas definidas por el mismo.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere la capacitación al personal que labora en el área de servicios financieros en cuanto a la gestión administrativa por procesos, ya que de esta forma se logrará implementar la nueva estructura de una manera adecuada basados en la calidad y en la orientación hacia el cliente.
- Se plantea la aplicación de los procesos optimizados para que los esfuerzos de la organización vayan encaminados hacia la satisfacción de los clientes internos y clientes externos, lo cual permitirá que la cooperativa logre las metas institucionales y el posicionamiento en el mercado local y nacional.
- Se sugiere que el responsable del área de servicios financieros de la Cooperativa asuma con eficiencia y eficacia la aplicación del presente modelo administrativo ya que es una herramienta práctica que llevará a la Institución Financiera a la mejora continua, la calidad y la excelencia empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson Educación.
- Anderson, R., Hair, J., & Bush, A. (2008). *Administración de Ventas* (2a ed.). México: McGraw-Hill.
- Avellaneda, C. (2009). *Diccionario Bilingüe de Términos Financieros* (2a ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Bravo, J. (2008). *Gestión de Procesos* (2a ed.). Santiago de Chile: Evolución.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* (8a ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (2a ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración: Teoría, Proceso y Práctica* (4a ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Durbán, S. (2008). *Dirección Financiera*. Madrid: McGraw-Hill.
- Galinda, A. (2013). *Enciclopedia Financiera* (2a ed.). Valencia: Arcoíris.
- Hernández, R. (2012). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Zaratiegui, J. (2001). *La Gestión por Procesos: Su Papel e Importancia en la Empresa*. Barcelona: Gráficas Cataluña.
- Jhonston, M., & Marshall, G. (2009). *Administración de Ventas* (9a ed.). México: McGraw-Hill.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Administración de Ventas* (8a ed.). México: Pearson Educación.
- López, V. (1994). *Otros Conceptos de la Administración*. Bogotá: Publicaciones ABC.

- López, M. (2012). *La Administración por Procesos*. Caracas: Gráficas Diana.
- Macero, B. (27 de Diciembre de 2007). *Modelos Administrativos*. Recuperado el 4 de Agosto de 2016, de <http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/2007/12/resumen-unidad-1-la-administracin.html>
- Ministerio de Fomento de la Comunidad de Madrid. (2011). *La Gestión por Procesos*. Madrid: Imprenta del Ministerio de Fomento.
- Münch, L. (2007). *Administración: Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor*. México: Pearson Educación.
- Norma Internacional ISO 9001:2015. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad* (5a ed.). Ginebra: Secretaria Central de ISO.
- Normas 9000. (s.f.). *Qué es ISO 9001*. Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>
- SBIF. (2013). *Cooperativa de Ahorro y Crédito*. Santiago: Publicaciones Villamar.
- Valla, L. (2009). *El Sistema Financiero* (2a ed.). México: Panal.
- Werther, W., & Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas* (6a ed.). México: McGraw-Hill.
- Zabala, M. (2011). *Modelo de Gestión Empresarial*. Madrid: Alasis.

ANEXOS

Anexo N° 1: Cuestionario para clientes internos



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

CUESTIONARIO PARA CLIENTES INTERNOS

OBJETIVO: Definir la situación actual de la gestión de los servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda.

INDICACIÓN: Por favor marque con una sola equis (X) su respuesta, de acuerdo a la naturaleza de la pregunta realizada.

Datos informativos:

Género: Masculino () Femenino ()

Años de colaboración en la cooperativa:

Menos de 1 año () Entre 1 a 2 años () Entre 2 a 4 años () Más de 4 años ()

1. La gestión del área de servicios financieros de la cooperativa es:

Muy buena ()

Buena ()

Ni buena ni mala ()

Mala ()

Muy mala ()

2. ¿Cómo se gestiona el área de servicios financieros en la cooperativa?

Forma técnica ()

Forma empírica ()

De las dos formas ()

Desconozco ()

3. ¿Cuentan con un modelo administrativo para el área de servicios financieros?

Si ()

No ()

4. ¿Qué tan significativo cree usted que es para el área de servicios financieros la aplicación de un modelo administrativo?

Muy significativo ()

Significativo ()

Ni significativo ni insignificante ()

Insignificante ()

Muy insignificante ()

5. ¿Valore el nivel de satisfacción que un modelo administrativo le proveería a la gestión del área de servicios financieros de la cooperativa?

Muy satisfecho ()

Satisfecho ()

Ni satisfecho ni insatisfecho ()

Insatisfecho ()

Muy insatisfecho ()

6. ¿Cuál sería su aporte principal para la creación del nuevo modelo administrativo?

Liderazgo () Profesionalismo () Conocimiento () Otro ¿cuál? (.....)

¡Gracias por su colaboración!

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



CUESTIONARIO PARA CLIENTES EXTERNOS

OBJETIVO: Determinar el nivel de satisfacción de los clientes del área de servicios financieros de la cooperativa Fernando Daquilema Ltda.

INDICACIÓN: Por favor marque con una sola equis (X) su respuesta, de acuerdo a la naturaleza de la pregunta realizada.

Datos informativos:

Género: Masculino () Femenino ()

Edad: 18-27 años () 28-37 años () 38-47 años () 48-57 años () Mayor de 58 años ()

1. ¿Es cliente frecuente de la cooperativa Fernando Daquilema?

Si ()

No ()

2. ¿Hace qué tiempo es cliente de la cooperativa Fernando Daquilema?

Menos de 1 año ()

Entre 1 a 2 años ()

Entre 2 a 4 años ()

Más de 4 años ()

3. ¿Cuál es el factor principal que le motivó a ser cliente de la cooperativa Fernando Daquilema?

Servicios acordes a sus necesidades ()

Calidad en la atención al cliente ()

Atención bilingüe ()

Facilidad de acceso a los servicios financieros ()

Se siente identificado con la cultura de la cooperativa ()

4. Los servicios financieros que ofrece la cooperativa Fernando Daquilema son:

Muy buenos ()

Buenos ()

Ni buenos ni malos ()

Malos ()

Muy malos ()

5. La atención brindada en el área de servicios financieros de la cooperativa Fernando Daquilema es:

Muy buena ()

Buena ()

Ni buena ni mala ()

Mala ()

Muy mala ()

6. ¿Qué sugerencia nos daría para mejorar el área de servicios financieros?

Atención personalizada de calidad () Crear nuevos canales de comunicación ()

Incentivar la inversión y el ahorro () Otro ¿cuál? (.....)

¡Gracias por su colaboración!

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO: Conocer los aspectos generales del área de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda. para fortalecerlos continuamente mediante un modelo administrativo.

1. ¿Qué no más contempla el área de servicios financieros en esta institución financiera?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Cuál es el servicio financiero que tiene mayor demanda y cuáles cree que son los factores favorables para su adquisición?

.....
.....
.....
.....

3. Aproximadamente. ¿Cuántos servicios financieros son adquiridos por los clientes diariamente?

.....
.....
.....
.....

4. ¿Cuántos procesos intervienen al momento de comercializar los servicios financieros y qué función cumple cada uno de ellos?

.....
.....
.....
.....

5. ¿Cuentan actualmente con un modelo administrativo para el área de servicios financieros y cuál ha sido el aporte para el crecimiento de la cooperativa?

.....
.....
.....
.....

6. ¿Cree usted que pueda aportar al crecimiento de la cooperativa la aplicación de un nuevo modelo administrativo basado en procesos?

.....
.....
.....
.....