



UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

F.A.F.I

ESTUDIO DE CASO

PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL

TEMA:

SISTEMA DE GESTION ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL
CUMPLIMIENTO DE METAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
COOPERATIVA “EL SAGRARIO”

AUTOR:

DIANA ESTEFANIA CANDELARIO VERA

ASESOR:

ING. WASHINGTON PAZMIÑO

Babahoyo – Los Ríos – Ecuador

2017

SISTEMA DE GESTION ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA COOPERATIVA “EL SAGRARIO”

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador es considerado como eje fundamental para la economía del país el sector cooperativo, que se entiende por cooperativas, son agrupaciones o conjuntos de personas que en unión de forma voluntaria buscan medios para satisfacer las necesidades de la sociedad en el ámbito financiero, social y cultural.

Las cooperativas de ahorro y crédito en el país son instituciones financieras que nacieron con el fin de generar beneficios creando servicios financieros que mueven la economía del país y sirven de gran aporte a sus socios y clientes brindando herramientas de ayuda, fueron creadas sin fines de lucro enfocadas siempre en el área social, ubicadas en puntos geográficos en todo el Ecuador.

En el país el crecimiento de las cooperativas guarda relación con hechos históricos tanto en su desarrollo y recesión económica a nivel mundial se formó una nueva corriente sobre la forma en que debe realizarse la gestión administrativa dentro de las instituciones financieras.

Cabe mencionar que la sublínea de investigación con la que guarda relación el presente estudio de caso es Modelo de Gestión Administrativa, debido a que se observó varias situaciones y hechos en los que demuestra una deficiencia en la planificación de su administración, comportamiento del personal que se ve reflejado en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

La realización de esta investigación se justifica por la factibilidad que se tiene para su desarrollo, pues se dispone con factores fundamentales para su elaboración como; la observación y descripción de diversas situaciones, recopilación de información a través de técnicas de investigación como la entrevista, tiempo para su realización y cooperación del personal.

El tipo de investigación utilizado es el método descriptivo debido a que el caso de estudio está dirigido a describir, observar y analizar diversas situaciones dentro de la empresa en donde se analizaran actividades, procesos y personas, como instrumento se utilizó la entrevista la cual se realizó a través de un cuestionario de preguntas a los empleados.

El propósito de este estudio se basa a la identificación y análisis de diversas causas y situaciones que afectan al cumplimiento de metas de la Cooperativa de ahorro y crédito El Sagrario, basado en el modelo de gestión administrativa de la organización al momento de la toma de decisiones para el establecimiento del plan de medición de resultados

DESARROLLO

La cooperativa de ahorro y crédito El Sagrario fue creada el 10 de junio en 1964, es considerada una sociedad de personas que en conjunto siendo portadores de enormes sueños y anhelos, sobre la base de la cooperación y con el objetivo de mejorar las condiciones de vida y satisfacer necesidades propias de esta sociedad y de la comunidad en general.

En esta agrupación se encontró la clase de ingresos medios y medios bajos, el espacio del mercado de crédito apropiado para ejercer como prioridad los principios de solidaridad humano, autogestión y ayuda compartida.

La empresa desde sus inicios se ha incorporado a la línea crediticia como medidas complementarias a nivel de cooperativas, captar ahorros, prestamos los mismos que brindan seguros de vida, medico dental, mortuario y seguros para sus respectivos prestamos brindándoles así seguridad de ser parte de la cooperativa como cliente o socio, la institución se ha mantenido innovando cada día adaptándose a los cambios tecnológicos y cooperativos, ampliando de manera adecuada su portafolio de productos y servicios.

Como referente primordial de su expansión geográfica esta su matriz y agencia sur ubicadas en Ambato, sucursales y agencias en las ciudades de Latacunga, Riobamba, Quito, Guaranda, El salto, Terminal terrestre, Babahoyo y Milagro, las cuales desde el momento en que iniciaron quedaron marcadas en la historia por su buena acogida en el mercado, dejándonos motivados para seguir creciendo en el resto del país.

Así fue como nació la Cooperativa El sagrario, forjando su destino con una nueva y renovada misión y visión enfocadas siempre en la mejora y oferta de productos y servicios en el ámbito financiero, con una filosofía que nos brinda confianza,

credibilidad, seguridad, que produce y expresa valores institucionales los mismos que forjan una imagen corporativa confiable y firme la cual nos ha acercado a la comunidad transmitiendo gobernabilidad que nos dice progreso, desarrollo sostenido de la institución, con una calificación de riesgo global privilegiada la cual es considerada como una carta de presentación ante el mercado financiero siendo garantía para nuestros socios y clientes.

La cooperativa El Sagrario tiene como misión “Brindar productos y servicios financieros competitivos para satisfacer las necesidades de socios y clientes, contribuyendo a la economía solidaria del Ecuador.”

También se ve reflejado a través de su visión los objetivos fijados a futuro; “Ser líder y referente en el sector financiero cooperativo mediante una gestión profesional con responsabilidad social.”

La entidad oferta productos y servicios como:

Créditos en estos tenemos varios tipos como son de; consumo, microcrédito, vivienda, vehicular y pymes. Ahorro; cuentas de ahorro, chiquiahorros, ahorro programado y depósitos a plazo fijo llamado también depósito de inversión. Servicios financieros; cobro de impuestos como rise, declaraciones, matricula vehicular, transferencia de dominio, ajustes, planillas de Iess, pago de glosas, prestamos, energía eléctrica, cnt y recargas electrónicas. Transferencias a cuentas propias, a terceros, pago de tarjetas y remesas del exterior moneygram.

Los mismos nombrados anteriormente tienen un promedio de cumplimiento por el personal a cargo como son servicios al cliente y el departamento de operaciones (ventanilla), para los cuales se establecen niveles de medición para la venta y oferta de

productos y servicios con los que cuenta la institución para satisfacer necesidades del socio o cliente que los adquiera.

Las metas se utilizan para medir resultados, dirigir objetivos, y la aplicación de medidas correctivas de necesitarlas, como nos menciona (Armijo, 2010) “Las metas son de gran importancia a nivel corporativo, debido a expresa en qué nivel de desempeño pueda alcanzar, con la unión de indicadores que son la plataforma para la planificación en operaciones y el presupuesto en el cual constan con un conjunto de características las cuales especifican la medición de desempeño, el plazo establecido o fecha de cumplimiento, de ser real y alcanzable, considerándose un gran reto y compromiso por parte de los involucrados.”

Dentro del sistema de las cooperativas de ahorro y crédito en los últimos 10 años se ha observado fortalecido, reflejándose en el crecimiento de socios, en la incrementación de sus activos, un acontecimiento que se podría decir beneficio a este sector fue la crisis financiera en el año 1999 debido a que varias instituciones financieras como bancos prestigiosos se forzaron a cerrar sus puertas, dando cabida e impulse a las cooperativas de ahorro y crédito.

Para el crecimiento económico de las cooperativas se debe implantar adecuados procedimientos de acuerdo a los objetivos establecidos en relación a las necesidades de cada actividad, por lo que esta situación exige tomar medidas inmediatas y adoptar decisiones adecuadas que beneficien a todos los socios y clientes.

La cooperativa de Ahorro, Crédito El Sagrario, debe fortalecer los medios de supervisión y comunicación para el debido control de sus actividades y cumplimientos de los objetivos planteados que se tomaran en cuenta al momento de realizar la

medición de resultados, tomando en cuenta que se debe dar seguimiento a los procesos administrativos planteados en los manuales de la institución.

El personal debe estar constantemente capacitándose sobre cambios en los procesos, implementación de nuevas técnicas de ventas expuestas por el departamento de marketing, para así mejorar la atención al cliente transmitiendo seguridad y confiabilidad al socio o cliente al momento de ser atendido.

La Gestión administrativa tiene relación con la evolución de la manera en que la administración estaría llevando a cabo sus objetivos, desarrollando las funciones gerenciales de planeación, organización y control, tomando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

La gerencia tiene propuesto como objetivo la mejora de sus funciones, la implementación de técnicas aplicadas al personal que se desempeñen con eficacia logrando así mejores resultados y eficacia en sus labores.

La realización del presente caso de estudio es la descripción de diversas situaciones que se observaron en la entidad, como deficiencias en la aplicación de un modelo de gestión administrativa el cual se podría mejorar a través del fortalecimiento de la comunicación por parte de la gerencia con los empleados.

En la actualidad es imprescindible para quienes conforman el mercado financiero crear, ofertar productos y servicios del medio que ayuden en su crecimiento a nivel cooperativo.

Expuesto lo anterior se observó que empleados de la entidad no cumplen sus promedios de cumplimiento (metas) asignados por Gerencia y personal responsable de

ellos en matriz (Ambato) por consecuente no reciben la bonificación correspondiente utilizada como medio de impulso y compromiso para el cumplimiento de las mismas.

En esta observación se puede identificar que el personal se encuentra desmotivado y la motivación en los empleados es fundamental según (Pereira, 2009) “la motivación se establece como un factor principal en la vida educativa como laboral, debido a que ella es tomada como medio de impulso para el cumplimiento de objetivos y metas trazadas ya sea en la vida personal como en la laboral”.

Un personal desmotivado no da buenos resultados ya que baja su nivel de productividad debido a que no se siente acogido o valorado por la institución esto puede ocurrir por falta de vacaciones, falta de incentivos como bonificación que llegan al empleado como una forma de premiar la eficiencia en sus labores.

Esto se ve reflejado en el departamento de operaciones ya que las metas establecidas no han sido asignadas de acuerdo a un estudio de mercado basado en su ubicación geográfica, no tomando en cuenta que el mercado de Babahoyo en la provincia de Los Ríos es completamente distinto al de la ciudad de Ambato, lo que dificulta el ofertar servicios y productos con los que no contamos mayor demanda en el mercado.

Una de las razones por las que los colaboradores de la agencia Babahoyo no cumplen dichas metas en su totalidad debido a que su promedio a alcanzar es muy elevado en ciertos productos y servicios, ya que estos son asignados a un solo estudio de área que es realizado en la agencia matriz (Ambato), nuestro mercado en si por ser Costa, por la competencia y ubicación geográfica es totalmente distinto al de ellos, por lo que genera el incumplimiento de objetivos establecidos.

La ubicación geográfica en la segmentación de mercado para ofertar productos o servicios es fundamental, ya que los consumidores se dividen de acuerdo a la ubicación

es decir; país, estados, ciudades, siempre que su comportamiento de compra este bajo la influencia de esta variable.(Amaru Maximiano, 2012)

(Malhotra, 2011), establece una definición de estudio de mercado, como una descripción del medio en el que se va a desarrollar el lanzamiento y venta de un producto o servicio, estudiando factores fundamentales como la competencia, ubicación geográfica, necesidades de los clientes entre otras.

Al ser el Estudio de mercado una definición de investigación en el que se establecerán puntos específicos como identificar si el producto se puede ofertar en el sector, el nivel de acogida que tendrá, si existe mayor demanda del producto en este sector, para así tener una idea clara de la demanda que representa este producto o servicio destinado a ofertarse al mercado al que va dirigido.

(Thompson, 2016)expresando de forma general la oferta pertenece a las fuerzas del mercado de igual manera que la demanda, en este caso consideramos el ofertar es el conjunto de productos y servicios con los que cuenta la empresa para comercializar, satisfaciendo las necesidades de los clientes y consumidores.

La oferta es el número de productos o servicios que la institución planifica vender a un mercado establecido, siempre y cuando en este exista mayor demanda y aceptación del producto o servicio por el consumidor.

(Kotler, 2014)La demanda pertenece a una de las dos fuerzas del mercado, como anteriormente se nombró la oferta de la misma forma, la demanda es el conjunto de acciones visualizas en el consumidor al momento de identificar que le es posible adquirir para satisfacer sus deseos y necesidades.

La demanda es la representación del deseo o necesidad que tiene el consumidor para los cuales se crea un producto o servicio que pueda satisfacer o cubrir dicha necesidad o deseo por medio de la oferta y adquisición en el mercado.

Otra de las observaciones que se identifico es el bajo rendimiento en la productividad de los empleados, debido a que sus estándares motivacionales se encuentran bajos por los niveles negativos de cumplimiento de las metas designadas por los directivos, las cuales se dificultan cumplir, debido a que en este plan de metas se encuentran objetivos a cumplir de servicios que no cubre en el área local de la agencia Babahoyo como son los cobros de pensiones educativas la agencia no cuenta con un convenio vigente con alguna institución educativa local debido a que ese sector al que está dirigido está cubierto por otras instituciones financieras que ya realizan el cobro de sus pensiones.

La productividad es el factor económico que se ve reflejado a través de un balance entre la medición de resultados positiva y los medios utilizados para su cumplimiento. (Hernández)

Se ha ido a ofertar la propuesta de la cooperativa ofreciendo nuestros servicios y dando a conocer los beneficios de adquirirlos, pero no hemos tenido respuesta positiva, se ha comunicado al departamento administrativo y de marketing pero aun así nos miden ese indicador mes a mes el cual no cumplimos por no tener ese servicio en convenio con entidades educativas.

Como dice (G. Platas, 2015), en un estudio de mercado se establece una lista de factores internos como externos que son objeto de estudio al momento del lanzamiento de un producto o servicio al mercado, se debe utilizar un análisis FODA, debido a que se identifican fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas.

Las metas para los distintos departamentos de la cooperativa tales como servicio al cliente, operaciones, créditos e inversiones son asignadas por gerencia y jefes directos de cada área junto con el departamento de marketing, para el estudio correcto de cada uno de los indicadores establecidos y tomas las medidas correctivas de ser necesarias.

Se observa un modelo de gestión administrativa deficiente al momento de la toma de decisiones respecto a los niveles de medición de resultados de la empresa, no existe una organización y planeación correcta tienen definidos cuáles son sus objetivos a alcanzar mes a mes pero no tienen bien definidos los medios de acción a ejecutar para alcanzar dichos objetivos deben preguntarse primero ¿Qué lograre?, ¿cómo lo haré? y prever los recursos necesarios para lograrlo.

No es necesario medir el número de colaboradores pueden ser 2 o miles de colaboradores, toda empresa debe estar plenamente organizada, es decir definir responsabilidades para cada colaborador o departamento que laboran para la empresa se define quien hace que y se evitan así vacíos y líos de confusión.

Como se organiza la empresa, empecemos por establecer un plan estratégico, se debe recordar el principio “La estructura sigue a la estrategia”. Tomando en cuenta los objetivos y misión de la institución, primero se identifican funciones, estas se transforman a departamentos que serán su campo de acción, se define responsabilidades y se diseña una estructura organizacional.(Amaru Maximiano, 2012, pág. 75)

Planeando su estrategia definimos donde estamos, analizamos el mercado de la empresa en general y de cada de una de sus agencias o sucursales, se elabora un diagnóstico de la empresa para evaluar su desempeño y establecer sus fortalezas y debilidades, con las que se enfrentara a sus debilidades y amenazas definiendo por ultimo cuál será su estrategia a donde se pretende llegar.(Amaru Maximiano, 2012)

Otra dificultad que se puede mencionar es el trabajo de publicidad realizado por el departamento de marketing el cual no es de mucha ayuda para la oferta y conocimiento del público, un ejemplo la publicidad utilizado en uno de los productos de la empresa que son recargas electrónicas en la cual se nombra a cada una de las operadoras con una modelo pero al final en letras pequeñas dice realiza tu recarga en la Cooperativa El Sagrario.

“La publicidad es la técnica utilizada para la promoción, divulgación y oferta del producto o servicio a través de una comunicación masiva como ejemplo: televisores, periódicos, carteles, gigantografías, anuncios en sitios web, aunque uno que otros sean más costosos la publicidad tiene como objetivo llegar al número máximo de consumidores.”(Amaru Maximiano, 2012, pág. 111)

La cual en la empresa no se ve que se utilicen las herramientas de marketing correctamente los medios publicitarios utilizados para dar a conocer los productos o servicios a ofertar por la Cooperativa no son los más actos.

La función del marketing, con el pasar de los años podemos ver que las personas intentan vender productos, servicios e ideas y la otra parte como consumidor, observador o vendedor, para esto se cuenta con varias técnicas como promoción, publicidad, reducción de precios, muestras sin costo utilizadas como pruebas de los productos, en si la función de marketing incide más que en solo promover o vender productos en la planeación y ejecución de actividades necesarias para el desarrollo de productos o servicios la fijación de precios, distribución de artículos y en el convencer a los consumidores de la adquisición del producto o servicio. (Amaru Maximiano, 2012, pág. 93)

Como medio de oferta para llegar al consumidor se pone en práctica la venta cruzada que se realiza al momento que el socio o cliente se encuentre en las ventanillas realizando alguna transacción mientras está haciendo atendido se está dando a conocer nuestros productos y servicios de manera verbal en un conversatorio corto pero específico con el cliente para lo cual se tiene un plan diario de lo que se promocionara cada día.

Una herramienta de gran relevancia a utilizar para la promoción de productos y servicios que la empresa comercializa a través del dialogo con el cliente al momento de estar realizando otra venta. (Abbate, 2015)

Este medio de venta ha sido de gran éxito en los productos y servicios con los que si contamos, ya que se ha logrado captar clientes nuevos que se han convertido en clientes fijos para la empresa.

Al analizar los objetivos de ventas toman gran importancia al momento de elaborarse de una forma errónea, si los objetivos a cumplir son inalcanzables o en su momento de planteamiento no van de acordes a la realidad del mercado, los vendedores o personal a cargo de ejecutar las ventas y promoción entrarían en un estado de desmotivación debido a que por más esfuerzos que realicen no podrían cumplir sus objetivos trazados en la empresa.(ALEJANDRA & NESTOR, 2010)

Cuando los objetivos propuestos para las ventas han sido mal elaborados, el vendedor aun haciendo todo su esfuerzo por vender el producto o servicio no lo hará lo cual se verá reflejado de forma negativa en sus resultados al momento de ser medidos.

Aparte se definen estrategias que permitan a la empresa mejorar su posicionamiento en el mercado, promoción de sus productos y servicios, cumplimiento de sus objetivos para

así trabajar conjuntamente con todo el personal estableciendo un compromiso que nos ayude a mejorar los resultados obtenidos en varios periodos.

A raíz de estos acontecimientos se verá reflejado los resultados positivos en el aumento de la rentabilidad de la organización, objetivos que de ser alcanzados garantizan la estabilidad económica de la cooperativa y de la sociedad en su conjunto ya que el cooperativismo se fundamenta como factor de ayuda social en el país.

La rentabilidad también es comprendida como una noción a aplicar a toda acción económica en la que se desarrollan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados. (Torres)

Un manejo correcto de políticas, estrategias y normas sirven de gran aporte en las cooperativas a contar con estabilidad económica, una posición alta en el mercado, rentabilidad económica y contar con personal comprometido y motivado para la realización eficiente de sus actividades que coloquen a la empresa como una de las primeras.

En resumen estos puntos pueden ayudar a que la cooperativa de ahorro y crédito “El Sagrario” llegue a dónde está dirigida evitando obstáculos e imprevistos en el camino; puesto que el entorno político, económico y social genera cambios en las organizaciones, ya que los riesgos varían, las necesidades son otras, las culturas se transforman, es por tal motivo que la organización está obligada a fortalecer el desempeño del personal y mejorar el servicio a sus socios y clientes.

CONCLUSIONES

Se concluye que la Cooperativa de ahorro y crédito “El Sagrario” posee un modelo de gestión administrativa deficiente debido a que al ejecutar sus actividades de planificación han afectado negativamente a la organización reflejándose en los resultados obtenidos por un largo periodo.

Los jefes de cada departamento no hacen partícipes a sus empleados de los objetivos, metas también se desconoce la aplicación de un estudio de mercado a nivel de ubicación de cada agencia, el cual afecta de forma directa los resultados medidos mes a mes del personal en cada sucursal.

Se observó un alto nivel de falta de comunicación entre los departamentos iniciando por gerencia debido a que no existe una complementación entre los departamentos de distintas áreas que deberían laborar de forma conjunta al momento de las tomas de decisiones de la empresa para su correcta aplicación.

También se identificó la falta de motivación en los empleados considerados también agentes de ventas, los cuales no se sienten satisfechos con el plan de metas establecido por la organización, debido a que en él reflejan objetivos inalcanzables, iniciando por la medición del cumplimiento de ventas de servicios y productos con los que en la agencia Babahoyo no cuenta.

BIBLIOGRAFÍA

- Abbate, P. (01 de 07 de 2015). *MASTER MARKETING*. Recuperado el 02 de ABRIL de 2017, de <http://mastermarketingla.com/que-es-la-venta-cruzada/>
- ALEJANDRA, G. M., & NESTOR, R. (26 de MARZO de 2010). *ESTRATEGIA DE MARKETING PERSONAL Y PROYECCIÓN DE VENTAS APLICADAS POR LAS PEQUEÑAS AGENCIAS PUBLICITARIAS*. Recuperado el 02 de ABRIL de 2017, de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/366/869>
- Amaru Maximiano, A. C. (2012). *Administración para emprendedores, Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. Mexico: Pearson Educación de Mexico.
- Armijo, M. (09 de 04 de 2010). "Planificación Estratégica y Construcción de Indicadores". Recuperado el 31 de 03 de 2017, de CEPAL.ORG.COM: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/38459/Definici%C3%B3n_de_Metas.pdf
- G. Platas, M. (25 de JULIO de 2015). *La mercadotecnia y su locura*. Recuperado el 31 de 03 de 2017, de <http://unmercadologoloquillo.com/mercadotecnia/estudio-de-mercado-vs-investigacion-de-mercado/>
- Hernández, D. F. (s.f.). *Eumed*. Recuperado el 12 de 4 de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/dfch-fun/F31.2.htm>
- Kotler, P. (1 de Marzo de 2014). *Prezi*. Recuperado el 15 de abril de 2017, de <https://prezi.com/s2zquid85zsq/segun-philip-kotler/>
- Malhotra, N. (07 de agosto de 2011). *Portal de Mercadotecnia*. Recuperado el 31 de marzo de 2017, de <https://www.promonegocios.net/mercado/estudios-mercados.html>
- Pereira, M. L. (2009). MOTIVACIÓN: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y ALGUNAS. *Revista Educación* 33(2), 153-170, ISSN: 0379-7082, 2009, 1.
- Thompson, I. (mayo de 2016). *Portal de Mercadotecnia*. Recuperado el 15 de Abril de 2017, de [promonegociosnet: https://www.promonegocios.net/oferta/definicion-oferta.html](https://www.promonegocios.net/oferta/definicion-oferta.html)
- Torres, A. I. (s.f.). *eumed.net*. Recuperado el 05 de 06 de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/981/concepto%20de%20rentabilidad.html>

Anexos

Entrevista

1-¿Cada que tiempo reciben capacitación, seminarios o charlas motivacionales?

2- ¿Han beneficiado estas charlas en las mediciones de resultados?

3.- ¿Cuál es su opinión respecto al plan de metas establecidas?

4. ¿Está de acuerdo con el modelo de gestión administrativa aplicado en la empresa?

5. ¿Qué factores cree usted que afecten el cumplimiento del plan de metas establecido?
