



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “Sistema de gestión administrativa para
Cajas de Ahorro y Crédito en la provincia de
Tungurahua”**

AUTOR: Javier Tiberio Jerez Chilibingua
TUTOR: Ing. Geovanny Fabricio Ríos Lara, MBA

AMBATO – ECUADOR
Abril 2019



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Geovanny Fabricio Ríos Lara MBA

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Sistema de gestión administrativa para Cajas de Ahorro y Crédito en la provincia de Tungurahua**” presentado por el señor **Javier Tiberio Jerez Chiliquinga** para optar por el título de Ingeniero de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 17 de enero del 2019



Ing. Geovanny Fabricio Ríos Lara

C.I. 1803081296

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Javier Tiberio Jerez Chiliquina**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Javier Tiberio Jerez Chiliquina

C.I. 1804786851

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Mg. Washington Marcelo Gallardo Medina
C.I. 1803415015



Ing. Mg. César Andrés Guerrero Velástegui
C.I. 1803101243

Ambato, 11 de marzo del 2019

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Javier Tiberio Jerez Chiliquina

C.I. 1804786851

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo realice con éxito, en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos ya que con su amor, paciencia, esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de trabajo y honestidad, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	IV
DERECHOS DE AUTOR	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
DEDICATORIA	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XV
RESÚMEN EJECUTIVO	XVI
EXECUTIVE SUMMARY.....	XVII
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
2.1. OBJETIVO GENERAL	1
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	1
CATEGORIZACIÓN DE LAS VARIABLES	6
3. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	8
3.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	8
3.2. SECTOR ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.....	14
3.3. EMPRESAS DE SERVICIOS.....	15
3.4. ADMINISTRACIÓN	17
3.5. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	18
3.6. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	25
3.7. COMPETITIVIDAD	26
3.8. PRODUCTIVIDAD	26
4. METODOLOGÍA	27
4.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
4.2. MODALIDADES DE INVESTIGACIÓN	28
4.3. NIVELES O TIPOS DE INVESTIGACIÓN	29
4.4. POBLACIÓN	30

4.5. MUESTRA	30
4.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	31
4.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	34
5. RESULTADOS.....	35
5.1. Encuestas aplicadas	35
5.2. CÁLCULO DEL CHI CUADRADO	55
HIPÓTESIS NULA (H ₀)	55
HIPÓTESIS ALTERNA (H ₁).....	55
6. CONCLUSIONES.....	61
7. RECOMENDACIONES	62
8. PROPUESTA	63
8.1. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	63
8.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	64
8.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	64
8.3.1. Objetivo general de la propuesta	64
8.3.2. Objetivos específicos de la propuesta.....	64
8.4. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	65
8.4.1. Factibilidad Política.....	65
8.4.2. Factibilidad Económica	65
8.4.3. Factibilidad de Mercado	65
8.4.4. Factibilidad Legal	66
8.4.5. Factibilidad Organizacional.....	66
8.5. ALCANCE DEL PROGRAMA.....	66
8.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	66
8.6.1. Historia	66
8.6.2. Estructura actual de la Caja de Ahorro	67
8.6.3. Funciones actuales de la Caja de Ahorro CREDIPASA	68
8.7.1. Resultados.....	70
8.7.2. Enfoque.....	76
8.7.3. Despliegue (acciones con los procesos)	76
8.7.4. Evaluación y revisión	82
BIBLIOGRAFÍA.....	87

ANEXOS.....	93
-------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estadística de fiabilidad	33
Tabla 2. Resumen de procesamiento de casos	33
Tabla 3. Objetivo de realizar gestión administrativa	35
Tabla 4. La Caja de Ahorro tiene una estructura funcional organizada.....	36
Tabla 5. El trabajo se agrupa de acuerdo a funciones	37
Tabla 6. Las actividades se planifican.....	38
Tabla 7. Las actividades se ejecutan de acuerdo a lo planificado	39
Tabla 8. En la Caja de Ahorro se identifican los procesos internos.....	40
Tabla 9. Se mejoran los procesos de forma permanente	41
Tabla 10. Se realiza un control de las actividades ejecutadas.....	42
Tabla 11. Se planifican las actividades para conocer las necesidades de los clientes	43
Tabla 12. Se realizan acciones para promover al personal, incentivar o motivar su desempeño.....	44
Tabla 13. La Caja Solidaria tiene especificados objetivos a corto plazo.....	45
Tabla 14. La Caja Solidaria cumple con el total de objetivos planificados a corto plazo	46
Tabla 15. La Caja Solidaria tiene especificados objetivos a largo plazo.....	47
Tabla 16. La Caja Solidaria cumple con el total de objetivos planificados a largo plazo	48
Tabla 17. Se utiliza estrategias para contribuir al cumplimiento de objetivos.....	49
Tabla 18. Tiene indicadores de gestión para evaluar los objetivos cumplidos a corto/largo plazo.....	50
Tabla 19. Considera que la Gestión administrativa le sirve a la Caja para mejorar continuamente su gestión	51
Tabla 20. Considera que un buen ambiente laboral tiene incidencia en la relación con los empleados y clientes	52
Tabla 21. Qué tipo de problema es el que más se presenta en la Caja de Ahorro	53
Tabla 22. Considera que prevenir es una manera de eliminar los problemas en la Caja de Ahorro	54
Tabla 23. Frecuencias observadas.....	58

Tabla 24. Frecuencias esperadas	59
Tabla 25. Cálculo del Chi cuadrado	59
Tabla 26. Funciones actuales de la Caja de Ahorro CREDIPASA	68
Tabla 27. Significado del modelo REDER	69
Tabla 28. Enfoque	76
Tabla 29. Normas ASME	78
Tabla 30. Cursograma analítico de los procesos en el Departamento de Crédito	79
Tabla 31. Cursograma analítico de los procesos en el Departamento de Contabilidad ..	80
Tabla 32. Cursograma analítico de los procesos en el Departamento Administrativo ...	81
Tabla 33. Evaluación y revisión	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Árbol del problema	1
Gráfico 2. Categorización de la variable independiente	6
Gráfico 3. Categorización de la variable dependiente	7
Gráfico 4. Confiabilidad.....	33
Gráfico 5. Objetivo de realizar gestión administrativa	35
Gráfico 6. La Caja de Ahorro tiene una estructura funcional organizada.....	36
Gráfico 7. El trabajo se agrupa de acuerdo a funciones.....	37
Gráfico 8. Las actividades se planifican	38
Gráfico 9. Las actividades se ejecutan de acuerdo a lo planificado.....	39
Gráfico 10. En la Caja de Ahorro se identifican los procesos internos.....	40
Gráfico 11. Se mejoran los procesos de forma permanente.....	41
Gráfico 12. Se realiza un control de las actividades ejecutadas.....	42
Gráfico 13. Se planifican las actividades para conocer las necesidades de los clientes.....	43
Gráfico 14. Se realizan acciones para promover al personal, incentivar o motivar su desempeño.....	44
Gráfico 15. La Caja Solidaria tiene especificados objetivos a corto plazo	45
Gráfico 16. La Caja Solidaria cumple con el total de objetivos planificados a corto plazo	46
Gráfico 17. La Caja Solidaria tiene especificados objetivos a largo plazo	47
Gráfico 18. La Caja Solidaria cumple con el total de objetivos planificados a largo plazo	48
Gráfico 19. Se utiliza estrategias para contribuir al cumplimiento de objetivos	49
Gráfico 20. Tiene indicadores de gestión para evaluar los objetivos cumplidos a corto/largo plazo.....	50
Gráfico 21. Considera que la Gestión administrativa le sirve a la Caja para mejorar continuamente su gestión	51
Gráfico 22. Considera que un buen ambiente laboral tiene incidencia en la relación con los empleados y clientes	52
Gráfico 23. Qué tipo de problema es el que más se presenta en la Caja de Ahorro	53

Gráfico 24. Considera que prevenir es una manera de eliminar los problemas en la Caja de Ahorro	54
Gráfico 25. Chi cuadrado	60
Gráfico 26. Ubicación de la Caja de Ahorro CREDIPASA en la ciudad de Ambato.....	63
Gráfico 27. Logo de la Institución	67
Gráfico 28. Estructura de la Caja de Ahorro.....	67
Gráfico 29. Modelo REDER.....	69
Gráfico 30. Organigrama propuesto.....	70
Gráfico 31. Macro procesos	76

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuestas	93
--------------------------	----

RESÚMEN EJECUTIVO

El proyecto de investigación denominado “Sistema de Gestión Administrativa para Cajas de Ahorro y Crédito en la provincia de Tungurahua”, se efectuó con el fin de brindar una ayuda metodológica aplicable para la mejora de servicios a la institución CREDIPASA, debido a falencia existente en la actualidad; misma que al ser analizada proporciono datos que se requieren en el proyecto para mejorar los servicios que brindan actualmente.

En el proyecto se detalla el marco teórico en base a los sistemas de gestión administrativa y los procesos de las cajas de Ahorro y Crédito, conceptualización informativa que aporta de manera importante.

Para la obtención de los resultados se aplicó una encuesta dirigida a los administradores de las Cajas de Ahorro y Crédito de la provincia de Tungurahua, encontrándose que las instituciones necesitan nuevas tácticas para la mejora de servicios.

La propuesta establecida se dirige a la incorporación de un departamento de Administración para mejorar los procesos además de anexar nuevas actividades a los departamentos existentes.

PALABRAS CLAVE: INVESTIGACIÓN, GESTIÓN ADMINISTRATIVA, CAJAS DE AHORRO Y CRÉDITO, CALIDAD EN EL SERVICIO.

EXECUTIVE SUMMARY

The research project called "Administrative Management System for Savings and Loans in the province of Tungurahua", was carried out in order to provide methodological aid applicable to the improvement of services to the CREDIPASA institution, due to the existing failure in the present; same that when analyzed it provided data that are required in the project to improve the services that they currently offer.

In the project the theoretical framework is detailed based on the administrative management systems and the processes of savings and credit, information conceptualization that contributes in an important way.

To obtain the results, a sample was applied applying the statistical formula for the finite population through a questionnaire addressed to the Cooperatives of segment 5 established in the city of Ambato, finding that the institutions need new tactics for the improvement of services.

The established proposal is directed to the incorporation of an Administration department to improve the processes as well as to annex new activities to the existing departments.

KEY WORDS: RESEARCH, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, SAVINGS AND CREDIT BOXES, QUALITY IN SERVICE

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

A nivel global el cooperativismo es una actividad esencialmente solidaria en la cual una comunidad se interesa en formar una entidad con el fin de mejorar sus condiciones de vida. Estos millones de personas que han formado alianzas comunitarias tienen múltiples actividades como es el caso de las financieras, de servicios, productivas, de enseñanza o simplemente de cualquier otro interés social. “Cualquier movimiento socioeconómico de importancia está respaldado por un modelo definido, que a su vez se asienta sobre principios doctrinales y valores construidos en un proceso de interacciones sociales que lo ponen a prueba, y en muchos casos, lo moldean y lo consolidan” (Pardo & Huertas, 2017, pág. 111).

Este amplio margen de posibilidades de emprender en campos tan variados y conformados con personas de distintas condiciones laborales, sociales, culturales o académicas, han creado fisuras en el momento de la toma de decisiones que posteriormente se han reflejado en la inestabilidad de su administración hasta terminar desapareciendo. “Durante la crisis bancaria de los años ochenta comienza la crisis de las cajas rurales que desemboca en una paulatina reducción y desaparición de entidades” (García, Asso, & Marco, 2017, pág. 102). España fue un referente de los problemas del cooperativismo en la década de los 80 del siglo pasado que se evidenciaron durante la crisis del sistema financiero.

En el amplio espectro del cooperativismo se encuentran las cajas de ahorro que tienen una finalidad financiera, las mismas que parten de una asociación voluntaria para cubrir necesidades de sus socios y de otras personas que cumplan los requisitos para préstamos e inversiones. Las cooperativas a nivel iberoamericano, específicamente en España y Latinoamérica, han tenido que afrontar, cíclicamente en el tiempo, procesos duros que han obligado a los estados a realizar cambios significativos en sus reglamentaciones para salvaguardar el patrimonio de sus socios y la estabilidad económica de amplios sectores (Cañigueral, 2016).

La crisis económica ha impulsado un cambio profundo en la estructura del sector de las cooperativas de crédito. Este se ha llevado a cabo, principalmente, a través de dos procesos: fusiones, que en algunos casos ha derivado en la creación de nuevas entidades, y por otro lado, la aparición de grupos cooperativos, figura propia del modelo cooperativo y que no había sido utilizado con anterioridad. (García, Asso, & Marco, 2017, pág. 107)

En Ecuador el espíritu del cooperativismo financiero es el mismo que lo mueve y lo sustenta mundialmente, y para ello se han expedido leyes como la “Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario” que en su conjunto encierran los principios y valores universales de la “Alianza Cooperativa Internacional” y el cooperativismo en general. A pesar de estas consideraciones las cooperativas de ahorro evidencian malas prácticas en el cumplimiento de estos principios (García, Elizalde, & Fernández, 2017).

Las cooperativas en Ecuador han enfrentado significativos cambios en sus estructuras administrativas y legales por los nuevos ordenamientos jurídicos y la rápida evolución de los mercados, lo que ha provocado mayores exigencias y necesidades en las cooperativas de ahorro (Fernández, Chafla, Condoy, & García, 2017, pág. 211).

- En la década pasada en la provincia de Tungurahua proliferaron las cooperativas de ahorro y crédito en números que han resultado excesivos para las condiciones económicas de la población. El nivel de morosidad ha llegado a parámetros de iliquidez ocasionado por la no capacidad de pago de los clientes. “En ciertas entidades se está destinando mayores valores a la cuenta de provisiones de cartera lo que conlleva a una reducción de fondos líquidos” (Gonzalez, Nuñez, & Pareja, 2016, pág. 12).

Las cooperativas de ahorro y crédito constituidas inicialmente por el sector indígena han sufrido una transformación de su misión hasta el punto de haber

desfigurado su sentido de estar direccionada al sector campesino como su razón de ser.

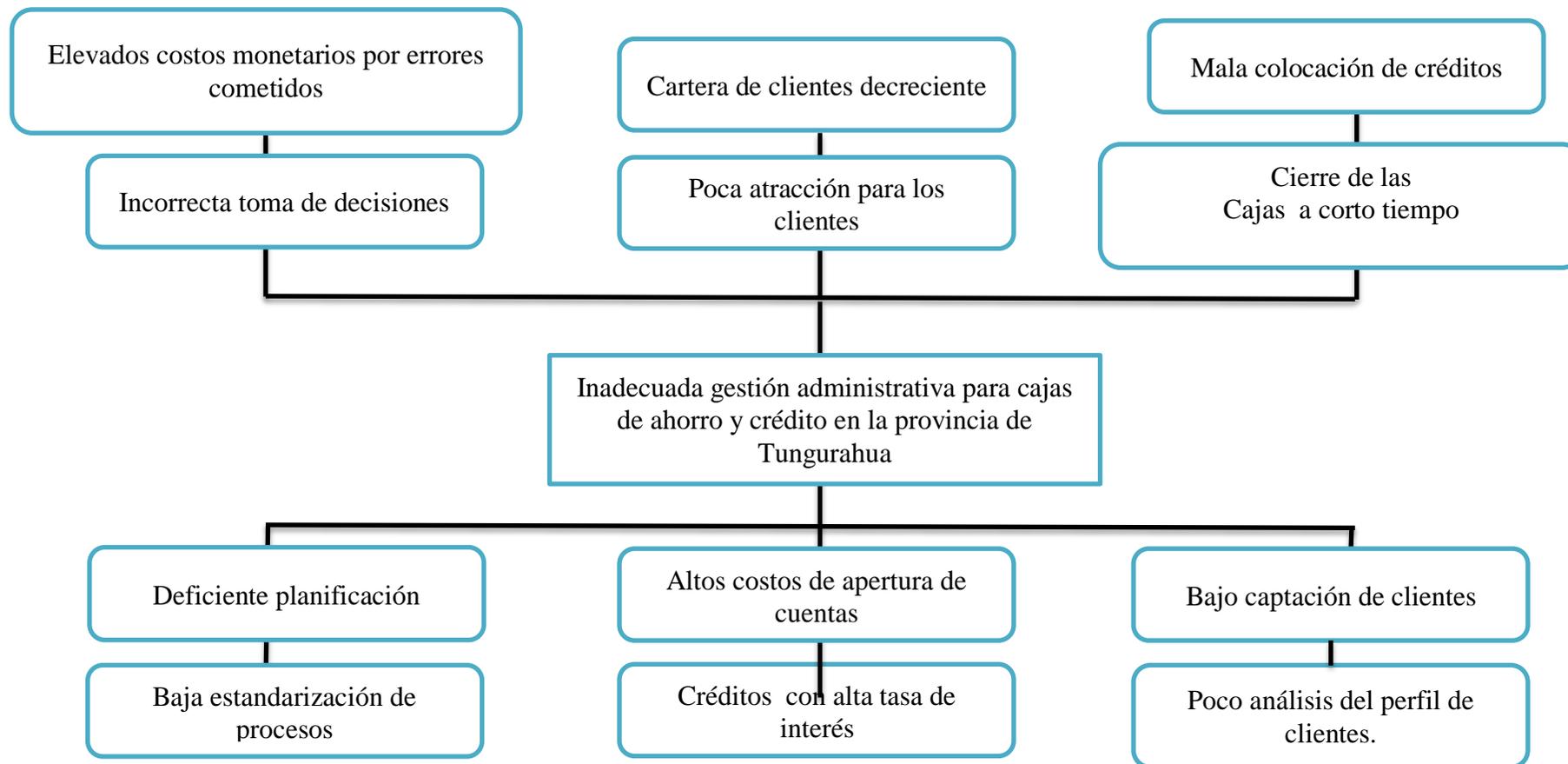
Analizando la proliferación de Cooperativas de Ahorro y Crédito indígenas en la Provincia de Tungurahua, se desprende una confusión con el objeto social de las cajas de ahorro y crédito rurales, debido a que captan ahorros de personas que deberían ser socios de las cajas en el sector rural. A pesar de esta situación, en estas cooperativas se presentan altos niveles de morosidad, ya que las cajas no han podido cumplir a cabalidad el objeto social para el que fueron creadas. (Mayorga, Herrera, & Ruso, 2016, pág. 21)

En síntesis, el mayor problema de las cooperativas de Tungurahua es la rentabilidad que aparece como producto del paulatino decrecimiento de las utilidades y la mala cartera de créditos. “Entonces, un aumento significativo en la morosidad puede provocar un problema de rentabilidad y liquidez, incluso se traduciría en la generación de pérdidas y déficit de provisiones (Pérez J. , 2017, pág. 159).

La inadecuada gestión administrativa de las cajas de ahorro y crédito en la provincia de Tungurahua ha traído como consecuencia deficiencias en la planificación de las instituciones que se han visto reflejadas en los altos costos en la apertura de cuentas y que no exista aumento en la captación de nuevos clientes.

Entre las consecuencias de los problemas expuestos se encuentran una incorrecta toma de decisiones para un correcto funcionamiento de todos los procesos como el aumento de los costos monetarios y el cierre de las cajas a corto tiempo. Lo expuesto se encierra en una imagen poco atractiva de las cooperativas de ahorro y crédito para los actuales y potenciales clientes.

Gráfico 1. Árbol del problema



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.OBJETIVO GENERAL

Investigar la Gestión Administrativa de las Cajas de Ahorro con el fin de que posean una adecuada organización

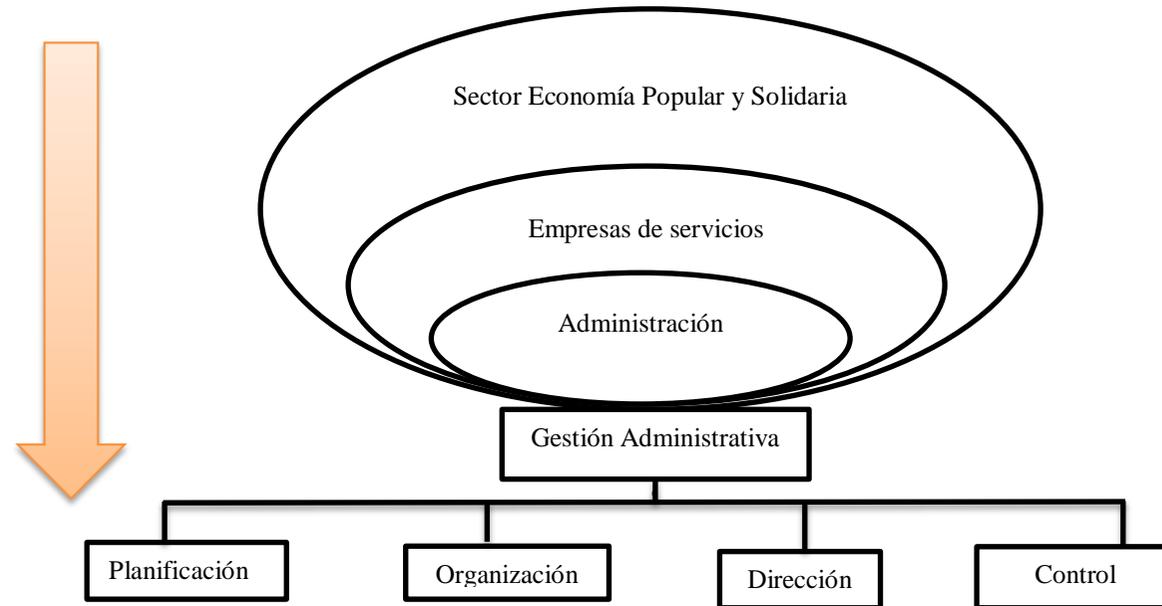
2.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar cual es la situación actual de las organizaciones en el desarrollo de los sistemas administrativos
- Determinar cuáles son los factores que tienen influencia en las cajas de ahorro con el fin de mejorar el desempeño de la institución
- Diseñar un sistema de gestión administrativa para mejorar los procesos.

CATEGORIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable independiente

Gráfico 2. Categorización de la variable independiente

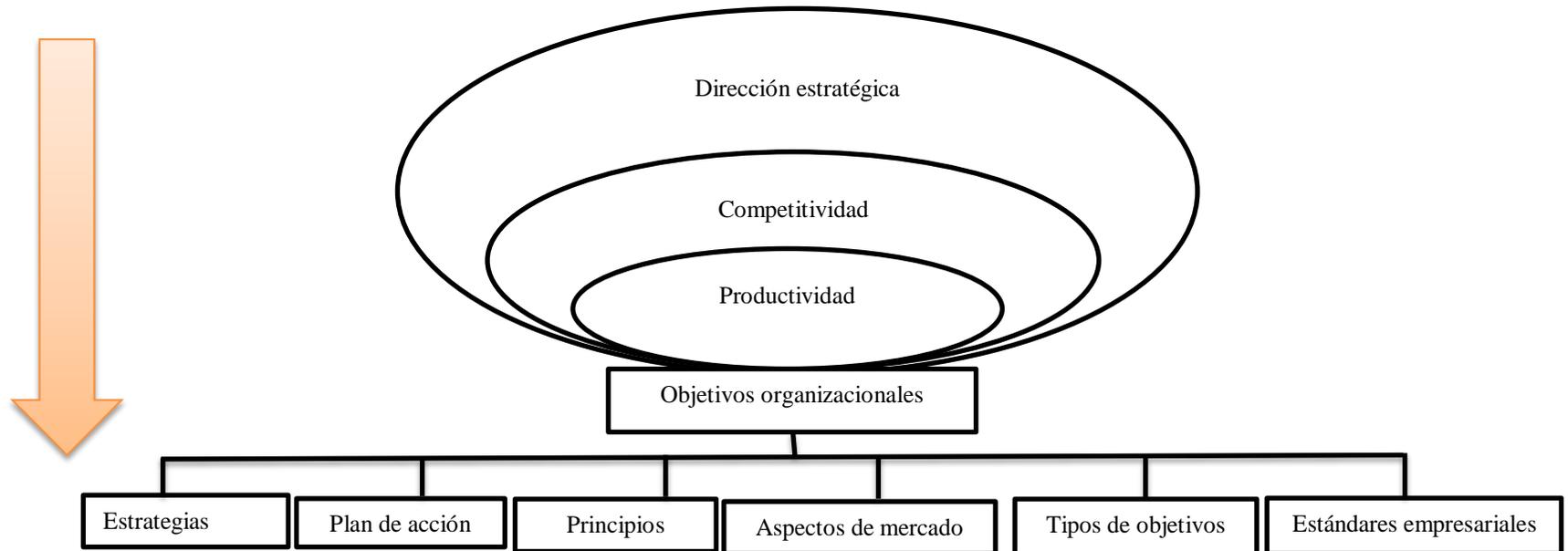


Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez

Variable dependiente

Gráfico 3. Categorización de la variable dependiente



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez

3. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

3.1.GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Según (Terry George, 2011), explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Según (Fredereck Smaw Taylor, 2010), en su libro “Principios de la Gestión Administración Científica” la define de la siguiente forma: *“El objeto principal de la Administración ha de ser: asegurar la máxima prosperidad para el patrón junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”*

Según (Sisk Fernandez, 2012), manifiestan que “la administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una Organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento. La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento que se ocupa de la administración de las organizaciones”

Según (Richard Y. Chang, Matthew E. Niedzwiecki, 2011), la gestión administrativa es un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Por otro lado (Vargas, Martha; De Vega, Luzángela, 2014) la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y

control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: Planeación, organización, ejecución, control.

Sin embargo (Barrio, Jose Francisco Vilar, Fermín Gómez Fraile, Miguel Tejero Monzón, 2013), dice que la gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en las actividades a realizar, así como, una mayor calidad en la producción o en los servicios prestados, que son recibidos por los usuarios.

Es la forma en la que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. El proceso se lleva a cabo con la aplicación de 4 funciones específicas como planeación, organización, dirección y control. Los beneficios de realizar una administración rigurosa y eficaz de una manera metódica y prolongada en el tiempo, produce a nivel de la empresa una diversidad de beneficios que para la empresa son importantes.

- **Planificación**

Según (Solanas & Sabaté , 2011), La planificación estratégica se puede definir como el "proceso consistente en establecer los objetivos de una organización y las estrategias que hay que seguir para conseguirlos, generalmente a medio o largo plazo."

Según (Matilla, 2011) “Es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que estas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido” Pág.18.

Planeación significa establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas. La toma de decisiones, parte del proceso de planeación, incluye elegir un curso de acción de un conjunto de alternativas. La planeación y la toma de decisiones ayudan a mantener la eficacia administrativa al servir como guía para las actividades futuras. En otras palabras, las metas y los planes de la organización ayudan claramente a los gerentes a saber cómo asignar su tiempo y recursos. (Griffin, 2011, pág. 8)

La planificación reside en la elaboración de un instrumento denominado plan, que acapara lo que a futuro debe realizarse, y la manera de ejecutarse además de quienes tienen que hacerlo. Teniendo en cuenta en todo momento que antes de la elaboración de la planificación es de fundamental importancia efectuar un análisis anterior de la situación actual para precisar el punto de salida.

- **Organización**

Según (Etkin, 2014) “La organización hacia dentro le permiten posicionarse y diferenciarse en su medio. Se trata de una organización que mantiene sus raíces, pero que también desarrolla estructuras flexibles para adecuarse a las cambiantes posibilidades de su entorno” Pág. 28.

Para (Giner & Gil , 2014) “La parte de la organización que predomina, en el sentido clásico, no es ninguna. Son las personas proactivas que generan nuevas relaciones y recursos que facilitan el funcionamiento de una organización.” Pág. 105.

Para (Griffin, 2011) “En específico, la organización incluye determinar en qué forma agruparán las actividades y los recursos. Aclarando la estrategia y arreglando la estructura burocrática de la empresa con el fin de facilitar la coordinación a través de las divisiones y promover la toma de decisiones más rápida” Pág.8.

La organización de la empresa es una de las funciones administrativas que comprende la organización como tal, estructurándose e integrándose de las unidades orgánicas y de los recursos ya sean financieros, materiales, humanos y tecnológicos de la empresa, de igual manera como el establecimiento de sus atribuciones y las relaciones intrapersonales.

- **Integración**

La socialización es un proceso mediante el cual el individuo, adopta los elementos socioculturales de su medio ambiente y los integra a su personalidad para adaptarse a la sociedad. La inducción es un proceso que sigue una serie de pasos, que conlleva a determinar el comportamiento de los trabajadores durante su proceso de adaptación a un nuevo mundo laboral; en tal sentido es importante ya que permite a las organizaciones familiarizar al nuevo empleado con los aspectos principales de la empresa, además de socializar con todo el equipo de trabajo y así integrarlo a la organización. (Yacoubian, 2015, pág. 5)

Para (Montoya & Montoya , 2011) “Existen diferentes formas de integración empresarial, las cuales sin duda son muy útiles para mejorar la competitividad de las empresas. Es importante conocer cuáles son para adaptarlas de acuerdo a las necesidades empresariales con la estructura más oportuna y eficiente” Pág.2.

Primeramente, se tiene que pensar cómo se procede con la integración de los procesos humanos que tienen las organizaciones, especialmente contratos, estructuras de remuneración, nivelación de las distintas posiciones, determinación de plantilla, etc. Se debe tratar de aprovechar las circunstancias que suelen generar los procesos de fusión o adquisición para tratar de introducir y diseñar modelos y políticas mejo-

res, más acordes con los tiempos y con las tendencias del *Management*. La integración de los procesos de gestión de personas, al menos deberá ir en paralelo con la integración de otras áreas de la empresa: financiero, jurídica, mercado, informática, etc. (Jiménez, 2013, pág. 111).

La integración a las empresas es cualquier mecanismo que se utiliza para adquirir el control de una o varias organizaciones o a su vez para adquirir el control de una empresa con una ya existente, sin importar la forma jurídica de la operación. Una de las ventajas de la integración es la creación de valor, transferir conocimiento, experiencia y tecnología. Y de tal manera las empresas contribuyen a la nueva organización con su know how, experiencia, recursos, además de compartir retos, riesgos y beneficios.

- **Dirección**

Según (Griffin, 2011) “La dirección es el conjunto de procesos utilizado para hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para promover los intereses de la organización. La dirección incluye varios procesos y actividades distintos, que se analizan en la parte” Pág.9.

Para (Rivas, 2014) “La dirección empresarial opera sobre estos factores a través de una coordinación, más o menos sofisticada, con la intención de alcanzar unos resultados-objetivos conforme a un plan. Y debe hacerlo con sujeción a un presupuesto de ahí la necesidad de ser eficiente en términos de producción (eficiencia productiva o asimilativa)” Pág.9.

En términos económicos la idea que subyace detrás de la eficiencia puede explicarse de dos modos:

- i) obtener el mayor nivel posible de producción para un conjunto dado de factores productivos y una tecnología específica, o

- ii) emplear el menor nivel posible de factores productivos para obtener un cierto nivel dado de producción (Rivas, 2014, pág. 9)

Según (Martín & Díaz , 2016) “La dirección de la empresa necesita conocer las peculiaridades de los servicios, dado que las mismas van a condicionar la respuesta que se dé desde la dirección a los problemas gerenciales. De ahí que resulte útil conocer las características básicas de los mismos, que, además, permiten diferenciar a los servicios de los bienes o productos físicos” Pág.30.

En si la dirección es eficiente cuando se encamine hacia el logro de los objetivos propuestos generales de la empresa, y dichos objetivos solo se alcanzan si las personas subordinadas se interesan en ello, lo que facilita si los objetivos individuales son satisfechos al momento de conseguir las metas que requiere la organización y si estas no se contraponen a la autorrealización.

- **Control**

Según (Griffin, 2011) “La fase final del proceso administrativo es el control o monitoreo del progreso de la organización hacia sus metas. Mientras la organización se mueve hacia sus metas, los gerentes deben monitorear el progreso para asegurarse de que se desempeñe en la forma tal que llegue a su "destino" en el tiempo designado” Pág.9.

Para (Rivas, 2014) “El control es verificar que el comportamiento de la empresa se mantiene dentro de los límites previamente fijados y, en caso contrario tomar las medidas correctivas” Pág.9.

Según (Pérez & Veiga, 2013) “El control empresarial pretende actuar sobre la conducta de las personas, tan importante como las especificaciones de diseño del sistema a aplicar es la utilización que se haga del mismo. No es aventurado decir que es más eficaz un sistema de control sencillo y bien gestionado que un sistema muy perfeccionado, pero mal utilizado” Pág.30.

(Pérez & Veiga, 2013) designa que “El desarrollo formal del control exige el diseño y la implantación de un sistema entendido como el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que, ordenadamente relacionados entre sí. son necesarios para aplicarlo” Pág.31.

Es un proceso empresarial que está ligado con la planeación, el control es la fase por la cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, con el fin de corregir desviaciones y errores para mejorar constantemente. Es decir, permite la supervisión y comparación de los resultados que se obtiene con los esperados, concatenando que la acción dirigida se lleve a cabo con los planes de la organización.

3.2.SECTOR ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

La estructura del sistema financiero al menos en Ecuador está diseñada bajo los principios de la economía de capital, por lo cual el sector popular y solidario no es debidamente atendido en su especificidad por los servicios financieros ofertados. El desarrollo de productos de crédito adaptados a las necesidades específicas del sector popular, constituye un reto complejo e insoslayable para las instituciones financieras ecuatorianas, puesto que plantea conjugar armónicamente los objetivos de sostenibilidad económica con los de sustentabilidad social y ecológica (Salinas, 2012)

La economía social y solidaria es, al mismo tiempo, práctica económica y movimiento social. Propone y ejerce la economía al servicio de las personas, organizada democráticamente, con responsabilidad social y arraigo territorial. Se desarrolla, en más y menos intensidad, con todos los ciclos de la actividad económica producción, comercialización, consumo, crédito, gestión de recursos y distribución de excedentes. Uno de sus horizontes más transformadores es la inter cooperación y la consolidación de mercado social, una red de producción, distribución y consumo de bienes y servicios que funcione con criterios democráticos, ecológicos y solidarios,

constituida por empresas de la economía social y solidaria y para consumidores y ahorradores individuales y colectivos. La economía social y solidaria es un ámbito extremadamente vivo y en transformación, dinamismo que dificulta incluso fijar de forma conceptual el objeto de estudio. (Miró & Fernández , 2016).

Economía solidaria es, antes que nada, un movimiento de actores sociales heterogéneos que, en diversas realidades, se articulan e impulsan experiencias socio-económicas que buscan nuevas interpretaciones y propuestas frente a la crisis del modelo de acumulación capitalista y sus consecuencias sociales, ambientales y culturales a finales del Siglo XX. Entendemos que la referencia a la economía solidaria alude a una dinámica en que emergen nuevos actores sociales, nuevas experiencias socio-económicas asociativas, se revitaliza un pensamiento crítico y se discuten alternativas al modelo de acumulación capitalista. En otras palabras, indica la reactivación de la dinámica de movimiento social (Sarría, 2008, pág. 12).

La economía popular y solidaria es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos.

Esta forma de organización se basa en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

3.3.EMPRESAS DE SERVICIOS

Según (Martín & Díaz , 2016) “El concepto de servicio hace referencia a la «acción y efecto de servir». También a la «organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada» (definiciones ambas de la Real Academia Española)”.

Actualmente, las empresas de servicios pueden decirse dominan la actividad económica, con importantes contribuciones al empleo y la generación de riqueza, en términos de Producto Interior Bruto.

En el concepto de servicio, dos enfoques ayudan a definirlo:

Según (Martín & Díaz , 2016) “Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. El proceso puede estar vinculado a un producto físico, pero el desempeño es en esencia intangible y no da como resultado la propiedad de los factores de producción”.

(Martín & Díaz , 2016) “Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporciona beneficios a los clientes al producir un cambio deseado a favor del receptor del servicio”.

En general, el sector servicios se puede definir como aquel que no produce bienes materiales, sino que provee a la población de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades. Este sector es muy variado y engloba una amplia gama de actividades: comercio, transporte, comunicaciones, servicios financieros, educación, sanidad y turismo entre otras. También engloba empresas de todos los tamaños. Puede decirse que lo caracteriza su diversidad (Martín & Díaz , 2016).

Según (Grande, 2014) “Las empresas de servicios crean denominaciones de marca por las mismas razones que los fabricantes de bienes. Las marcas sirven para posicionar los productos, pues permiten identificarlos y diferenciarlos de los competidores; facilitan la introducción de otros nuevos; constituyen una barrera de entrada; facilitan la repetición en el consumo y la fidelidad de los consumidores”.

Todas estas ventajas se suman a otra clave para los empresarios: los consumidores están dispuestos a pagar un sobreprecio por productos con marca, pues es la alta de valor. Los productos sin marca compiten en precio, como sucede con las mercancías.

3.4.ADMINISTRACIÓN

La Administración es una ciencia que tiene por objeto el estudio de las organizaciones, que trata de lograr su explicación, comprensión y la búsqueda de su porqué. La administración tiene una técnica, que cuenta con un instrumental conformado de reglas, normas y procedimientos que permiten conducir una organización, operativizar su comportamiento y transformar su realidad. La Administración, en la sociedad moderna, se volvió vital e indispensable. En una sociedad de organizaciones donde la complejidad y la interdependencia de las organizaciones, son un aspecto crucial, la administración sobre sale como el factor clave tanto para el mejoramiento de la calidad de vida, como para la solución de los problemas más complejos que afligen a la humanidad hoy (Alonso, Ocegueda, & Castro, 2016, pág. 8).

Para (Griffin, 2011, pág. 7) “La administración incluye las cuatro funciones básicas de planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control”.

El conjunto de actividades que llevan a cabo se conoce como administración o gerencia. Así pues, un gerente se dedica a administrar una organización. La evolución del pensamiento administrativo nos permite concretar los diferentes enfoques que los gerentes han utilizado en el desempeño de su función a lo largo de la historia, algunos de ellos contradictorios. No obstante, su conocimiento y comprensión nos ayuda a evitar errores del pasado (Fernández, 2010, pág. 3).

De hecho, de un entorno a otro, el trabajo administrativo es tan diferente como es similar. Las similitudes que prevalecen en la mayoría de los entornos son las fases del proceso administrativo. Las diferencias importantes incluyen el énfasis, la secuencia y las implicaciones de cada fase. Indicando cómo, en teoría, se desempeñan las funciones administrativas.

La administración posee varias características como universalidad, unidad temporal, especificidad, valor instrumental, entre otras. El proceso administrativo comprende

de las aplicaciones de actividades interrelacionadas como: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican directamente relaciones humanas y tiempo. Además de poseer cinco variables que constituyen el estudio las cuales son: tarea, tecnología, personas, ambiente y estructura.

3.5.OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Las organizaciones según (Porret, 2010), se crean para conseguir unos objetivos que satisfagan sus intereses y que esos intereses pueden ser para el beneficio de ellas mismas (las de carácter mercantil) o para el beneficio la sociedad (servicios públicos, administraciones públicas, ONG's, etc.). Las organizaciones formales, estas necesitan marcarse objetivos siendo la causa de su creación. Los objetivos también influyen sobre la actividad de la propia organización, esos objetivos organizacionales se agrupan en tres niveles fundamentales según los intereses de cada uno:

- a) *Al nivel del entorno.* La organización está forzosamente recibiendo constantemente lo que en términos genéricos diríamos entradas de productos, energía e información. Transforma esos «inputs» mediante la acción tecnológica o exclusivamente de los recursos humanos y los devuelve en forma de «outputs» a su entorno.
- b) *Al nivel organizacional.* Se entiende que es un sistema adaptativo de satisfacción de objetivos destacados precursores de la teoría de los sistemas (Porret, 2010, pág. 29).
- c) *Al nivel individual.* Ha de satisfacer los intereses de los particulares que integran la organización; de lo contrario, pierden interés en continuar con ella tendiendo a abandonarla, en eso influirá las compensaciones económicas y sociales, el clima laboral, las expectativas de futuro, posibilidades de carrera profesional, etc., (Porret, 2010, pág. 30).

Según (OCDE, 2018) “Los objetivos estratégicos determinan las mejoras que se necesitan para conseguir resultados específicos y así hacer un seguimiento para saber

si se han logrado avances. Con la asistencia del Consejo de Planeación y Gestión Estratégica, el organismo identifica objetivos que cubren las siguientes perspectivas organizativas: capacidad organizativa, procesos internos, administradores financieros, clientes e interesados” Pág.180.

En primer lugar se debe conocer cuáles son los objetivos organizacionales globales así como las prioridades de los grupos de interés más importantes. Este análisis guía a la intranet en la búsqueda de un objetivo desde la perspectiva vertical, de arriba abajo, y comporta los siguientes pasos: a) Comprender la estrategia de la organización, b) Trabajar con los equipos directivos y responsables de la organización (Carrill, 2014).

Los objetivos organizacionales son la situación deseada que la empresa intenta lograr a todo costo, siendo una imagen que la organización pretende para el futuro de la misma. Al momento de alcanzar los objetivos propuestos, la imagen deja de ser ideal y se torna en real, por ende el objetivo deja de ser deseado y se establecen nuevos objetivos para alcanzarlos.

- **Estrategias**

La estrategia, por su parte, está relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios. Esta relación dialéctica establecida entre fines y medios desemboca en un propósito, en un designio o en una resolución, según sucede en cualquier comportamiento racional y no tan solo en el ámbito estratégico. Lo que caracteriza a la estrategia radica en la manera peculiar con que se hace cargo de su objeto que podríamos denominar “el decir de un hacer” y del estilo con que enuncia el designio que preside las mecánicas operativas a las que dará origen (Matilla, 2011, pág. 18).

Según (Matilla, 2011) “La estrategia es un plan maestro para ganar una campaña, consistente en la elección del lugar, del momento y de las fuerzas idóneos en que

debe desarrollarse la contienda, es decir: la elección del dónde, cuándo y con qué” Pág. 49.

Según lo designado por (Munuera & Rodríguez, 2012) “Las estrategias constituyen las principales actuaciones generales orientadas a conseguir los objetivos. Es decir se basa en el proceso de dirección” Pág.448.

La estrategia en la organización es la planificación de algo predispuesto que se propone en la misma. Es decir es el conjunto de acciones que alinean las metas y los objetivos de la empresa, con el fin de abordar en el mercado.

- **Plan de acción**

Para (Gauchi & Miguel, 2014) “Las propuestas de acción sobre las variables, no son decisiones en firme hasta que sean refrendadas por la dirección de la empresa y su personal de marketing y comunicación” Pág. 84.

Una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos (calendario de las acciones), así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia. (Sainz, 2014, pág. 323)

(Corominas, 2016) “Un plan de acción es la herramienta utilizada para motivar a las personas a que ejecuten actos buenos que le lleven a mejorar los procesos de desarrollo. El objetivo principal de los planes de acción es inculcar hábitos y virtudes a través de la repetición de actos buenos, hechos libremente”.

Un plan de acción empresarial prioriza las iniciativas de mayor importancia para el cumplimiento de los objetivos y metas y de esa manera el plan de acción se convierte en la guía para brindar una estructura al momento de aplicar un proyecto. En la empresa el plan de acción involucra a varios departamentos y áreas laborales; estableciendo quienes son los responsables encargadas del cumplimiento en tiempo y forma.

- **Principios**

Los principios de organización no tienen una exactitud tan rígida como la pueden tener los principios que fundamentan la Física o la Química, pero se parte de la base de que son «aquellas proposiciones generales cuya exactitud de aplicación ha resultado válida en la mayoría de los casos» y se acepta que traten de relacionar de una manera concreta la causa con el efecto o considerar como válidas unas tendencias generalmente reconocidas y de señalar los resultados que podrán producirse de la aplicación de un método o procedimiento establecido, cabrá indicar los siguientes principios (Porret, 2010, pág. 30).

Las organizaciones usualmente se encuentran con el conflicto entre la libertad del individuo que trabaja independientemente y las restricciones a la libertad individual que vienen relacionadas con el trabajo de grupo. Este tipo de conflicto es encarado directamente por las filosofías de la empresa. Existe una innumerable cantidad y variedad de filosofías con diferenciación a nivel de detalle; sin embargo, en la práctica hay dos tipos básicos de filosofías por medio de las cuales se rige el comportamiento de las empresas.

En primer término, encontramos filosofías autocráticas: el líder da las órdenes y los subordinados las obedecen. En estos casos, la organización se concentra principalmente en la identificación, clasificación, división del trabajo y de las actividades y responsabilidades de los individuos. En segundo lugar, encontramos filosofías participativas (o democráticas): el trabajo y sus responsables son aceptados voluntariamente y la premisa es que los intereses y propósitos, tanto del líder como

de los subalternos, son comunes y como consecuencia existe una tendencia hacia la flexibilidad más que hacia la rigidez.

Estos principios básicos pueden ser subdivididos en tres categorías: la primera categoría tiene que ver con aquellos factores que influyen a la organización, pero que básicamente provienen de factores externos. Una entidad organizada es, en general, un componente de un sistema mayor de industrias o comunidades, cuyas operaciones tienen necesariamente relación con el medio ambiente que la rodea. La segunda y tercera categoría tienen que ver con factores organizacionales internos de la entidad. La segunda categoría conglobera los principios que tienen que ver con la identificación, clasificación y división del trabajo a ser realizado. La tercera categoría tiene que ver con el factor humano, el progreso y la dinámica de la actuación del personal, los mecanismos de recompensa, etc. (Vainrub, 2015, pág. 63).

Para (Gutierrez, 2013) “Es una dinámica de medición que permite animar de manera objetiva la eficacia y eficiencia de estas iniciativas responsables que muchas empresas comienzan a adoptar como parte de sus nuevas culturas organizacionales”.

Los principios organizaciones que aborda una empresa implican establecer la interrelación que presentan dichos principios correspondientes al desarrollo del nuevo sistema. La razón principal de los principios es guiar a los demás en la organización y de la manera que crea sistemas de organización óptimos.

- **Aspectos de mercado**

Solo una vez definido el mercado, se pueden conocer aspectos como los competidores de la empresa, la concentración del mercado y sus barreras a la entrada y a la salida, por lo que definirlo correctamente es de gran importancia para la evaluación del entorno competitivo que enfrenta una empresa.

Una aproximación a la definición del mercado en que compite una empresa, de gran pertinencia para la estrategia competitiva, es la establecida en las regulaciones

vigentes en un conjunto de países de la Unión Europea, y en EE.UU., Chile, México y otros países, donde se establece que el principal criterio para determinar el mercado relevante es el de la "sustituibilidad" por el producto o servicio que ofrece la empresa. En definitiva, un mercado está compuesto por el conjunto de oferentes de productos que son sustitutos cercanos entre ellos. De acuerdo con esto, cuando una empresa está analizando quiénes son sus competidores, tiene que analizar cuáles son los productos sustitutos a los que vende y quiénes los ofrecen. El mecanismo más utilizado para medir el grado de sustitución entre dos productos se basa en el concepto de elasticidad cruzada. La definición de mercado también se puede ampliar hacia aquellos productos que se requiere consumir en forma conjunta. (Tarziján, 2013, pág. 50)

- **Tipos de objetivos**

Según lo designado por (Ruíz , Ruíz, & Ávila , 2013) establecer que “los objetivos a corto plazo son aquellos que se tratan de alcanzar en un tiempo máximo de un año, mientras que los objetivos a mediano plazo son aquellos que se deben ejecutar a más tardar en tres años, y finalmente los objetivos a largo plazo son los que se alcanzan en un tiempo no mayor a cinco años” Pág. 48.

Para (López B. , 2014) “Las metas a corto plazo generalmente son las que no requieren de mucho esfuerzo o tiempo en poder alcanzarlas y verlas realizadas. La metas a mediano plazo son las que requieren un mayor esfuerzo y tiempo en verlas realizadas. Mientras que las metas a largo plazo son las que requieren un mayor tiempo y esfuerzo, es decir requieren lo triple de consistencia y persistencia que las metas anteriores para su logro” Pág.33-34.

(De Alba, 2011) establece que “Dentro de los objetivos se puede decidir el orden de las mismas y los pasos a seguir para lograrlos. Un objetivo a largo plazo requiere en forma previa la consecución de objetivos a corto y mediano plazo. Los objetivos a

corto plazo son los que se efectúan en un plazo máximo a un año, mientras que los objetivos a mediano plazo requieren de un tiempo hasta los 3 años” Pág. 184.

- **Estándares empresariales**

Un estándar empresarial es un instrumento de medición cuantitativa y cualitativa que está diseñado para ayudar a observar el desempeño de los empleados, los bienes de capital o los procesos. La naturaleza exacta de los estándares a usarse depende de que va a observarse. Existen dos grupos de estándares: los estándares administrativos y los estándares técnicos. Los estándares administrativos incluyen tales instrumentos como informes, regulaciones y evaluaciones de desempeño en el trabajo. Estos señalan quien, cuando y el porqué del negocio cooperativo. Los estándares técnicos especifican el que y el como del negocio. (Gonzalez & Orsini, 2013, pág. 163)

Según (Palacios, 2015) “Estandarizar o unificar (uniformar) significa utilizar tamaño, tipos, estilos, medidas, etc., definidos y basados en normas” Pág. 197.

Existen varios tipos de estándares utilizados para evaluar y controlar los diferentes recursos de la organización.

1. Estándares de cantidad: número de empleados, volumen de producción, total de ventas, porcentaje de rotación de inventarios, índices de accidentalidad y ausentismo.
2. Estándares de calidad: en producción, mantenimiento de máquinas y equipos, calidad de los productos o servicios ofrecidos, asistencia técnica, atención a clientes, etc.
3. Estándares de tiempo: tiempo estándar de producción, tiempo de procesamiento de los pedidos de los clientes, permanencia media de empleados en la organización, etc.
4. Estándares de costo: costos directos e indirectos de producción, costos de almacenamiento de materias primas, costo de cada solicitud de material, costo de

procesamiento de pedidos, relación beneficio - costo, etc. (Palacios, 2015, pág. 197).

Fijos: una vez que se establece, es inalterable. Cuando se plantea este tipo de presupuestos fijo la empresa espera se cumpla tal cual como está planificado, los gerentes y directores deben contar con el dinero presupuestado para los proyectos planificados y por los montos que plantea las normas y políticas de la empresa.

Estándar ideal: presume que los materiales directos, la mano de obra, servicios indirectos y los costos indirectos de fabricación se adquirirán a un precio mínimo en todos los casos. Los costos ideales tienen en cuenta el rendimiento máximo en la utilización de todos los recursos se una empresa, basándose en las mejores combinaciones posibles de los diferentes factores de producción.

Estándares normales: es cuando la predeterminación de los costos se basa en condiciones normales más factibles de una empresa, por el promedio de producción de eficiencia, consumo normal de costos indirectos, gastos administrativos y de ventas.

Estándares por temporadas: estos son calculados en empresas que tienen temporadas diferentes en el año tanto en ventas, como producción. Se establecen por semestres, trimestres, bimestres y hasta mensuales, las tasas, inductores y costos de producción. (Rincón, 2011, pág. 83)

3.6.DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Según (Silvestri & Vassolo, 2011) “El estratega debe identificar los temas esenciales para una organización, y transmitirlos a todos sus miembros para orientar la acción grupal con miras a lograr el éxito organizacional. Los temas no estarán flotando en el aire, sino que tendrán como objetivo sostener la identidad de la organización” Pág. 19.

Para (Ocaña, 2012) “La estrategia, como sabemos, es simplemente una forma de plan. La estrategia como un patrón de conducta que define una cultura (estratégica) de todas las personas involucradas en los negocios de la empresa. Mientras, la gestión estratégica es pura

acción; si con el estrategia y la estrategia domina la poiésis, en la gestión, como no puede ser de otra manera, domina la praxis” Pág.9.

Todas las organizaciones definen su estrategia. Unas siguiendo procedimientos más sofisticados, otras más intuitivamente. En cualquier circunstancia, se determina un rumbo a seguir y un propósito a alcanzar, y luego se diseñan planes para lograrlo. El término "estrategia" se utiliza para designar al conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin (en el ámbito que estamos analizando, alcanzar los fines u objetivos organizacionales). Las organizaciones definen también su misión, visión y valores. (Alles, 2015, pág. 22).

3.7.COMPETITIVIDAD

Para (Ocaña, 2012) “Significa rivalidad entre las empresas para disputarse cuotas de mercado, lo que supone que cada empresa tiende a comportarse de modo diferente a como lo hacen las otras. De esta manera, generan ventajas competitivas y alteran el equilibrio en el sector” Pág.10.

Según (González & Arriagada, 2015) “Medir la competitividad es primordial para potenciar el crecimiento y el desarrollo tanto a nivel de países como de sectores económicos y empresas” Pág.1.

(Rubio & Baz, 2015) establecen que “La competitividad es lo que hace que una empresa pueda ser exitosa en el ámbito en que se desenvuelve. Y la competitividad es resultado de las condiciones del entorno, así como de la habilidad del empresario para distinguirse de sus competidores” Pág.2.

3.8.PRODUCTIVIDAD

Según (López, 2012) “La eficiencia productiva desde un punto de vista amplio, mide cualquier actividad humana, individual, empresarial, o pública” Pág.15.

Para (Domínguez & Muñoz, 2013) “La productividad del marketing está en declive, los clientes se resisten cada día más a las promociones y a la publicidad. El departamento financiero continúa siendo el gran enemigo del departamento de marketing. Desde el área financiera, no se considera al marketing un activo para crear lealtad hacia la marca” Pág.11.

“Una mayor productividad permitiría además avanzar hacia un crecimiento más inclusivo, y reducir los elevados niveles de desigualdad y de pobreza. Las reformas en los ámbitos de la educación y la innovación deberán garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a un ciclo educativo completo y de calidad, así como una mejora de las capacidades de los trabajadores a través de una mayor vinculación con el mercado de trabajo, en conjunto con el fomento del empleo formal” (OECD & Banco de Desarrollo de América Latina, 2015, pág. 20).

4. METODOLOGÍA

La metodología es la forma en que se realiza la investigación para obtener respuestas a las preguntas planeadas. El método científico es producto de procesos válidos y ordenados con resultados confiables. El concepto de metodología lleva al tratado del método como un grupo de procedimientos seguidos de forma racional para encontrar un objetivo. Es una forma sistemática y organizada de investigar para alcanzar los resultados propuestos (Pereira, 2014).

4.1.ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación científica se pueden encontrar dos grandes enfoques que son el cuantitativo y el cualitativo. Los dos enfoques emplean procesos sistemáticos, cuidadosos y empíricos y se guían por fases como la observación, evaluación, suposiciones, ideas, pruebas de análisis, entre otros. El método cuantitativo tiene su centro de acción en la búsqueda y difusión de nuevos conocimientos en base a

mediciones minuciosas de las variables planteadas y con objetivos lo suficientemente definidos. En cuanto al método cualitativo se relaciona más con el estudio de fenómenos de tipo social para determinar que la investigación esté alineada con los antecedentes teóricos que la sustentan (Fernández, 2017).

Para (Alonso, Arboleda, Rivera, Mora, & Tarazona, 2017), el método cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar las hipótesis que deben estar relacionadas a la medición numérica con base estadística y de esa forma establecer patrones comportamentales y de comprobación de teorías. El método cualitativo toma los datos recolectados pero sin medición numérica y así lograr plantear o descubrir preguntas de la investigación, este es un proceso de interpretación.

4.2.MODALIDADES DE INVESTIGACIÓN

Por ser la investigación un proceso sistemático basado en las ciencias, tiene dos amplias modalidades: la investigación básica y la investigación aplicada.

La investigación básica o también llamada investigación fundamental ya que se trata de una investigación que no tiene fines inmediatos ni específicos. Este proceso tiene connotaciones sobre todo de investigación y desarrollo desde el punto de vista de la innovación, ya que desde ella se puede avanzar en aportes para el comercio, las comunicaciones y cualquier otro proyecto de avance científico y de futuras necesidades tecnológicas. “La generación de una teoría científica a partir de una idea o de la constatación de un fenómeno físico se denomina investigación fundamental o básica. Este proceso, relativamente largo, crea el conocimiento que sirve para el desarrollo de tecnología” (Lozada, 2014, pág. 35).

La investigación aplicada o también conocida como investigación de campo, tiene un objetivo específico que busca solventar una necesidad concreta en el menor tiempo posible ya que generalmente se trata de requerimientos del tipo productivo o comercial.

Este tipo de estudios presenta un gran valor agregado por la utilización del conocimiento que proviene de la investigación básica. De esta manera, se genera riqueza por la diversificación y progreso del sector productivo. Así, la investigación aplicada impacta indirectamente en el aumento del nivel de vida de la población y en la creación de plazas de trabajo (Lozada, 2014, pág. 35).

4.3.NIVELES O TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Existen tres niveles básicos de investigación:

La investigación exploratoria que es el acercamiento científico al tema investigado, se utiliza cuando el problema planteado aún no ha sido estudiado significativamente y los conocimientos existentes no son lo suficientemente determinantes para, a partir de ello, comenzar a realizar un estudio. La investigación exploratoria es provisional hasta tener elementos que ayuden a solventar los pasos previos de la investigación. En esta etapa se desconocen las variables ya que ellas surgen en el transcurso del estudio (Moreno, 2017).

La investigación descriptiva tiene el objetivo de describir los fenómenos de la investigación planteada. Utiliza como método a la observación para encontrar las propiedades y características del caso analizado ya que se trata de un nivel inicial de conocimiento que busca encontrar una visión general del tema a estudiar. La investigación descriptiva es considerada básica en cuanto al peso de sus apreciaciones, ya que solo ella por sí misma no puede refutar hipótesis ya que se trata de una herramienta de ayuda para otros procesos (García, 2015).

La investigación explicativa busca las causas y toda razón por la cual ocurre el fenómeno estudiado. Estudia las variables o características propias del objeto y su relación con los efectos que produce, es decir trata las relaciones causa-efecto en el sentido más profundo para dar una explicación inicial (Moreno, 2017).

4.4.POBLACIÓN

La población es el conjunto de personas, objetos o medidas que tienen características similares en determinado lugar y tiempo. Para un correcto trabajo de investigación es necesario tener en cuenta las características básicas de la población que se estudiará y que según (Bermúdez & Rodríguez, 2013) son:

Homogeneidad, que significa que los miembros de la población deben tener características parecidas según el estudio a realizar.

Tiempo, que es el periodo en el cual se encontraría la población en determinado momento del estudio,

Espacio, que es el lugar geográfico donde está ubicada la población de interés, ya que en la planificación de los estudios es necesario programar un lugar para poder calcular los recursos disponibles.

Cantidad, es el tamaño de la muestra de la población, lo que determinará los procedimientos a realizar y la inversión en recursos materiales y humanos.

En la provincia de Tungurahua existen 10 Cajas de Ahorro y Crédito que se encuentran en el Catastro de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016).

4.5.MUESTRA

La muestra es considerada en la investigación científica como un elemento clave para tener el dominio del trabajo según los parámetros establecidos con anterioridad. La muestra es una parte de la población, un subconjunto que representa a toda una población específica y que es susceptible de indicar las propiedades y características del conjunto. La muestra debe contener la cantidad y la calidad adecuada extraída

desde la población, para ello se recurre a procedimientos estadísticos para conocer la cantidad mínima requerida que garantice los resultados óptimos (Acevedo, 2011).

Para esta investigación no se aplica ninguna fórmula para obtener la muestra, se realiza a la totalidad de las Cajas de Ahorro que son 10 instituciones, que se encuentran Catastradas en la provincia de Tungurahua, por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

4.6.RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de información es un proceso que permite reunir los datos necesarios para la actividad prevista y puede ser mediante varias técnicas, entre las cuales se pueden citar las más relevantes, tal es el caso de las encuestas, observación, toma de muestras y la entrevista. La recolección de información es un proceso que permite sustentar los datos que se producirán a medida que avance la investigación. Esta recolección de datos se desarrolla en fuentes primarias y secundarias, siendo las primeras extraídas del sitio mismo mediante encuestas, en cambio la segunda se recopila de obras académicas escritas en libros, revistas o artículos científicos (Martinez, 2012).

En este punto se toma en cuenta las fuentes tanto directas e indirectas. Las fuentes primarias son las que se buscan para obtener la información de primera mano, en este caso fue la información que se obtuvo de las Cajas de Ahorro y Crédito. Las fuentes secundarias fueron los documentos utilizados para la investigación como son: libros, revistas, y artículos científicos.

Instrumentos

El instrumento de evaluación tiene que tener principalmente las siguientes características:

- Validez: que mida con precisión el rasgo o características que se pretende medir
- Confiabilidad: que la medición que aporte sea consistente en el tiempo
- Objetividad: que la medición no vea afectada por variables externas, por ejemplo el criterio de la persona que corrige.
- Discriminación: que logre diferenciar entre los participantes que saben de los que no saben
- Integralidad: que la batería de preguntas cubran todos los objetivos que se esperan valorar con su aplicación
- Facilidad: que su elaboración y administración sea sencilla (Mousalli, 2018, pág. 5).

Se aplicó un cuestionario con 20 preguntas, las cuales tienen el aporte para las dos variables de estudio: la gestión administrativa y los objetivos organizacionales; las preguntas se realizaron con la escala de Likert: siempre, casi siempre, a veces, nunca.

Validación del instrumento

La validación de los instrumentos se clasifica en dos partes, la una por su validez interna que significa que tan válida es la muestra según la investigación programada y los resultados obtenidos; y la segunda, por su validez externa que significa que las medidas obtenidas de la muestra tienen relación con la población estudiada.

“De manera sencilla, la validez de un instrumento se refiere a la cualidad del instrumento de medir lo que debe medir. Cuando una madre toma la temperatura de su hijo usando el termómetro, ella tiene la certeza que mide la temperatura corporal, no hay espacio para la duda, pues lo mismo debe pasar en la medición de constructos complejos como conocimiento, aprendizaje, motivación, entre otros” (Mousalli, 2018, pág. 5).

Para validar el instrumento (cuestionario) se aplicó el método de Alfa de Cronbach, según el autor “El índice de alfa de cronbach es un coeficiente de medida de consistencia interna de una prueba o de un test y sirve para medir la fiabilidad” (Del Rio, 2013).

“Para calcular la fiabilidad está entre 0 y 1”, si se obtienen los resultados muy bajos el procedimiento es mejorar el instrumento, para ello se debe aumentar los elementos de la prueba o a su vez introducir cambios en la muestra (Del Rio, 2013).

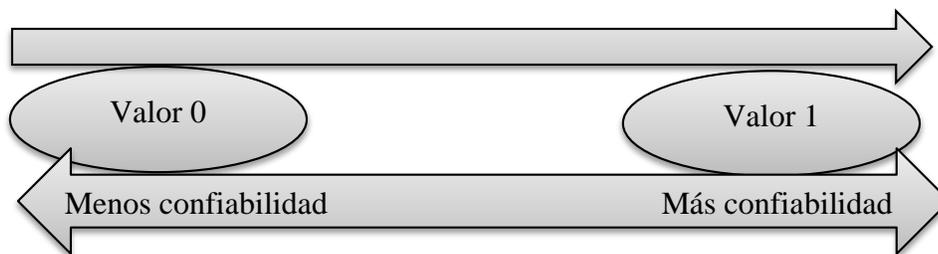


Gráfico 4. Confiabilidad
Fuente: Investigación
Elaborado por: Javier Jerez

Tabla 1. Estadística de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,752	10

Fuente: Investigación
Elaborado por: Javier Jerez

Tabla 2. Resumen de procesamiento de casos

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	8	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	8	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Investigación
Elaborado por: Javier Jerez

Interpretación:

El Alfa de Cronbach es de 0,75 lo que significa que en el instrumento están consideradas las preguntas de forma correcta, como resultado de este análisis hay confiabilidad en el instrumento. Para el SPSS se tomó las 8 encuestas aplicadas a las Cajas de Ahorro dentro de la prueba piloto del cuestionario para analizar su fiabilidad

4.7.PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de datos es el extraer de forma sistemática y ordenada la información contenida en los instrumentos de la investigación, por lo que para ello se debe verificar que en su contenido existan de manera confiable la información extraída. Para este procesamiento deben realizarse las tabulaciones respectivas para elaborar resultados ya sea mediante tablas, gráficos, análisis e interpretaciones. Los resultados del procesamiento son clasificados como teóricos y práctico, siendo el primero de tipo bibliográfico realizado en base a información sistematizada, y el segundo es utilizado para investigaciones aplicadas (Pérez, Beleño, Nuñez, & Orquera, 2018). En conclusión, el procesamiento de la información debe responder a la factibilidad del proceso investigativo planteado y demostrar viabilidad en sus resultados científicos.

El procesamiento de la información se obtuvo siguiendo los siguientes puntos:

1. Realización del cuestionario y revisión del docente tutor
2. Aplicación del cuestionario en las Cajas de Ahorro
3. Tabulación de datos en el SPSS
4. Realización de tablas y gráficos al documento de Word
5. Análisis de los resultados obtenidos

5. RESULTADOS

5.1. Encuestas aplicadas

Pregunta 1.- ¿Ud. Conoce cuál es el objetivo de realizar una gestión administrativa?

Tabla 3. Objetivo de realizar gestión administrativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	64,3	64,3	64,3
Casi siempre	1	10,7	10,7	75
A veces	3	25	25	100
Total	10	100	100	

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez

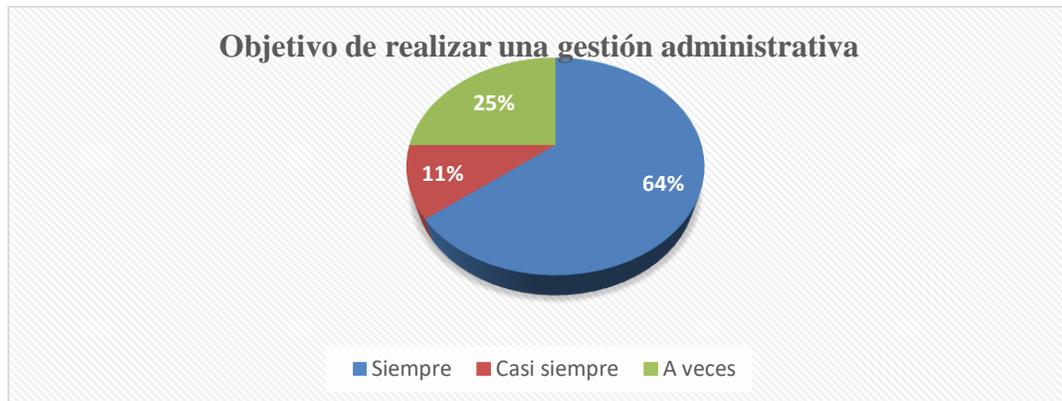


Gráfico 5. Objetivo de realizar gestión administrativa

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez

Análisis e interpretación

Sobre la gestión administrativa, el 64% de los encuestados contestaron que siempre realizan gestión administrativa, el 25% que a veces, mientras que el 11% casi siempre. Se obtuvo como resultado que la mayoría de los directivos de las Cajas de Ahorro conocen los objetivos y el fin de realizar una buena gestión administrativa.

Pregunta 2.- ¿La Caja de Ahorro tiene una estructura funcional organizada?

Tabla 4. La Caja de Ahorro tiene una estructura funcional organizada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	7	70	70	70
Casi siempre	1	14	14	84
A veces	2	16	16	100
Total	10	100	100	

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez



Gráfico 6. La Caja de Ahorro tiene una estructura funcional organizada
Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

Análisis e interpretación

De la información se obtuvo que el 70% manifestó que tienen una estructura organizada, el 16% que a veces y el 14% que siempre esta estructura está definida, por lo que la organización de la estructura de las Cajas de Ahorro se encuentra aceptable, ya que la mayoría de los directivos respondieron que cuentan con este aspecto, mientras que en menor porcentaje indicaron que a veces toman en cuenta la que su estructura funcional esté acorde para que funciones con las actividades de la institución.

Pregunta 3.- ¿El trabajo se agrupa de acuerdo a las funciones?

Tabla 5. El trabajo se agrupa de acuerdo a funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	5	50	50	50
Casi siempre	1	14,3	14,3	64,3
A veces	4	35,7	35,7	100
Total	10	100	100	

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

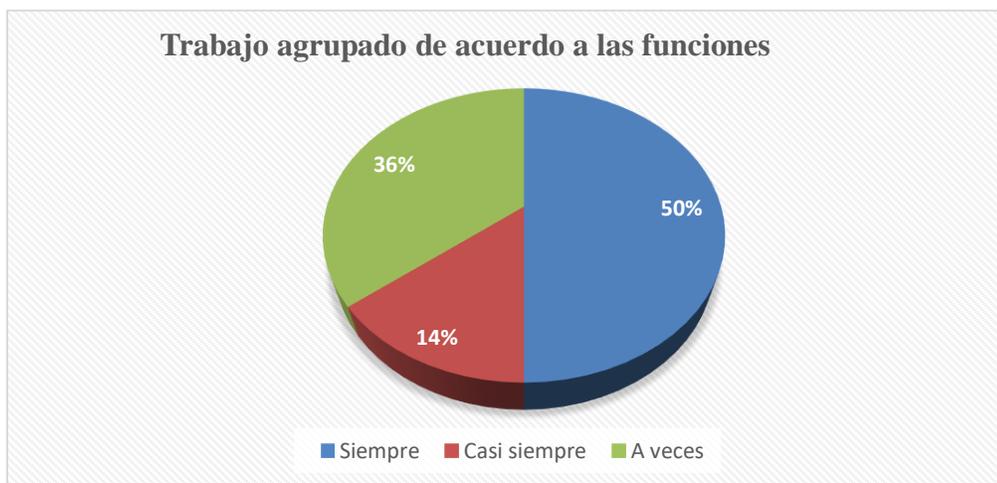


Gráfico 7. El trabajo se agrupa de acuerdo a funciones
Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

Análisis e interpretación

El 50% de las respuestas sobre la pregunta en relación a que si el trabajo está organizado de acuerdo a las funciones es positivo, mientras que el 36% respondió que a veces y el 14% respondió que casi siempre. La agrupación del trabajo de las personas que pertenecen a las Cajas de Ahorro en su mayor parte se encuentran organizadas de forma permanente, aunque un porcentaje alto indicó que a veces, lo que significa que aquellas entidades atienden en sus funciones con alta rotación de puestos, sin considerar el perfil y competencias del empleado.

Pregunta 4.- ¿Las actividades se planifican?

Tabla 6. Las actividades se planifican

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	7	70	70	70
Casi siempre	3	30	30	100
Total	10	100	100	

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez



Gráfico 8. Las actividades se planifican
Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

Análisis e interpretación

El 70% de los encuestados indicaron que siempre se planifican las actividades, mientras que el 30% señalaron que casi siempre lo hacen. La planificación de las actividades es un aspecto que dentro de las Cajas de Ahorro si se efectúa en la mayoría de las instituciones, el porcentaje mayoritario indica que esta planificación se considera como parte de sus actividades a mediano plazo, un menor porcentaje indica que no siempre hacen estas actividades, por lo que hay necesidad de observar la planificación para mejorar en la gestión administrativa.

Pregunta 5.- ¿Las actividades se ejecutan de acuerdo a lo planificado?

Tabla 7. Las actividades se ejecutan de acuerdo a lo planificado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	5	53,6	53,6	53,6
Casi siempre	4	35,7	35,7	89,3
A veces	1	10,7	10,7	100
Total	10	100	100	

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

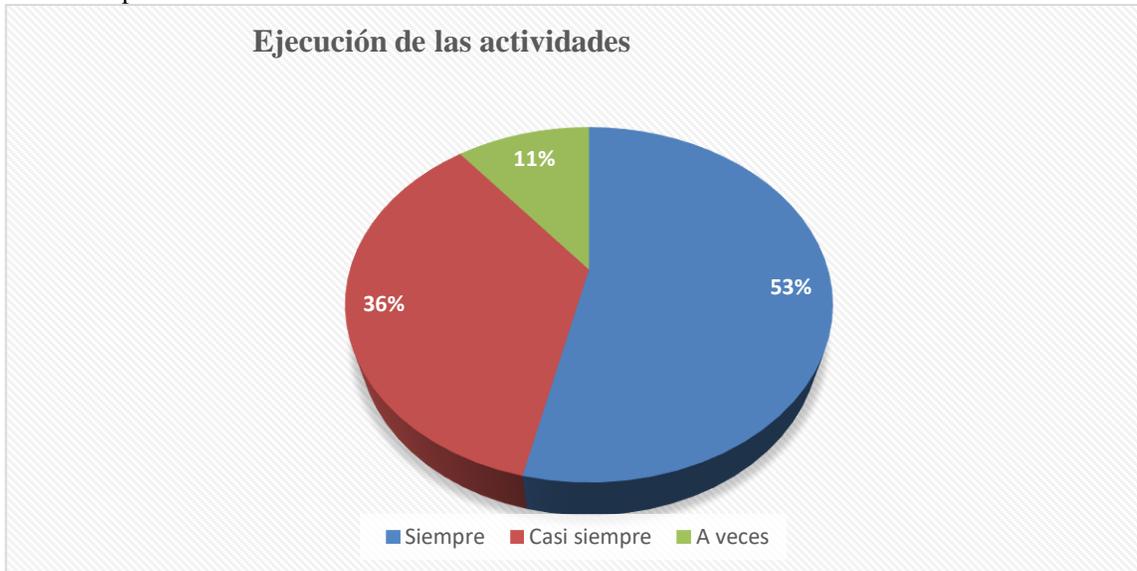


Gráfico 9. Las actividades se ejecutan de acuerdo a lo planificado
Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

Análisis e interpretación

De los directivos consultados con respecto a que las actividades se ejecutan con la planificación, el 53% indicó que siempre, el 36% manifestaron que casi siempre y el 11% que a veces, en su mayoría que siempre lo hacen, aunque un alto porcentaje informó que hay veces que no lo hacen, esta situación a mediano plazo puede repercutir en su gestión, por no observar de forma rigurosa el cumplimiento de las actividades que llevan a cabo.

Pregunta 6. ¿En la Caja de Ahorro se identifican los procesos internos?

Tabla 8. En la Caja de Ahorro se identifican los procesos internos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	4	39,3	39,3	39,3
Casi siempre	1	10,7	10,7	50
A veces	4	39,3	39,3	89,3
Nunca	1	10,7	10,7	100
Total	10	100	100	

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
 Elaborado por: Javier Jerez

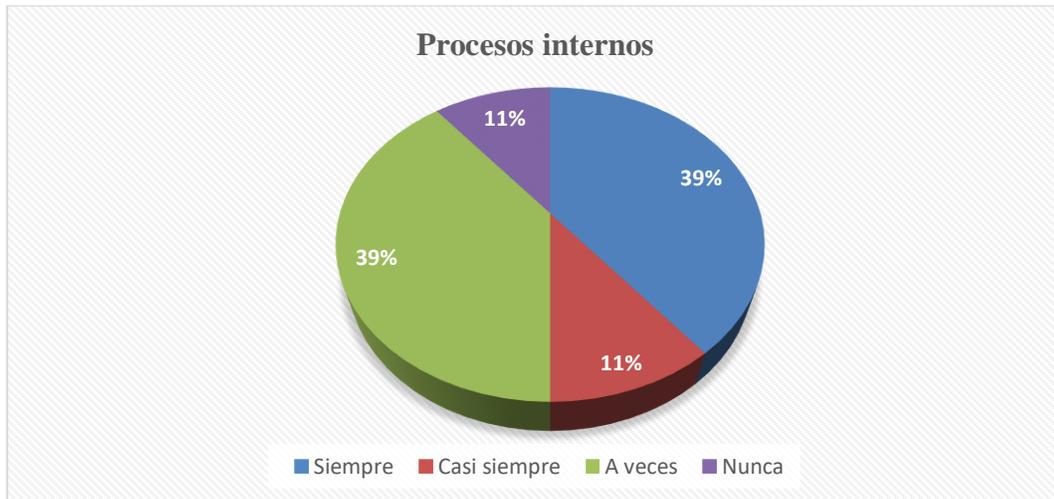


Gráfico 10. En la Caja de Ahorro se identifican los procesos internos
 Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
 Elaborado por: Javier Jerez

Análisis e interpretación

El 39% de los directivos encuestados manifestaron que siempre y el 39% a veces, se identifican los procesos internos, mientras que el 11% indicaron que casi siempre y el 11% que nunca se identifican los procesos internos. Un mediano porcentaje de los directivos de las Cajas de Ahorro indican que tienen claro cuáles son sus procesos, así también un alto porcentaje manifestaron que no tienen identificado sus procesos internos, denotándose que las situaciones negativas de las Cajas se encuentran en sus procesos internos.

Pregunta 7.- ¿Se mejoran los procesos de forma permanente en la empresa?

Tabla 9. Se mejoran los procesos de forma permanente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	4	40	40	40
Casi siempre	4	40	40	80
A veces	2	20	20	100
Total	10	100	100	

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez

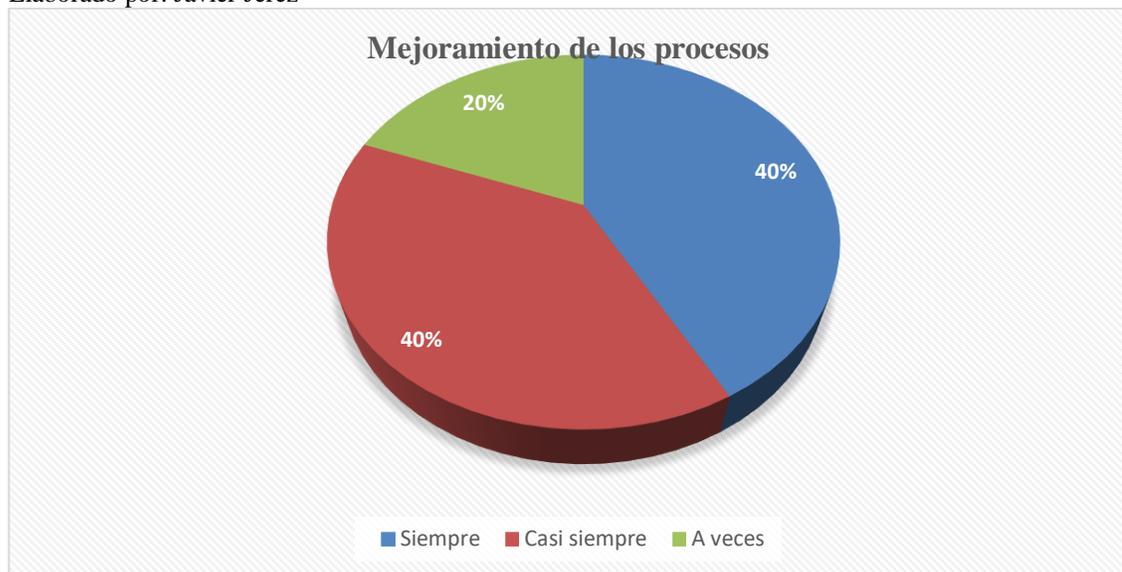


Gráfico 11. Se mejoran los procesos de forma permanente

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez

Análisis e interpretación

El mejoramiento de los procesos no siempre se lleva a cabo en las Cajas de Ahorro, el 20% de los directivos, el indicaron que a veces lo hacen, el 40% manifestó que siempre se lo hace, el 40% indicó que casi siempre, este aspecto puede ocasionar confusión al momento de asignar las tareas internas y puede provocar duplicidad de funciones, poco control de las actividades y el incumplimiento de las actividades. Hay necesidad de mejorar los procesos de las Cajas de Ahorro con un sistema de acuerdo a las necesidades individuales.

Pregunta 8.- ¿Se realiza un control de las actividades ejecutadas?

Tabla 10. Se realiza un control de las actividades ejecutadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	60	60	60
Casi siempre	1	10	10	70
A veces	3	30	30	100
Total	10	100	100	

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez



Gráfico 12. Se realiza un control de las actividades ejecutadas

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez

Análisis e interpretación

El control que se realiza de las actividades ejecutadas si se produce en su mayoría, el 60% de los encuestados indicaron que siempre, el 30% que a veces, el 10% que casi siempre, en ciertas Cajas de Ahorro no se realiza el control, por lo que el control en este tipo de instituciones debe ser permanente para evitar problemas posteriores y que se perjudiquen no solo los socios sino la institución en general.

Pregunta 9.- ¿Se planifican actividades para conocer las necesidades de los clientes?

Tabla 11. Se planifican las actividades para conocer las necesidades de los clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	22	22	22
Casi siempre	3	26	26	48
A veces	5	52	52	100
Total	10	100	100	

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez



Gráfico 13. Se planifican las actividades para conocer las necesidades de los clientes
Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

Análisis e interpretación

La mayoría de los directivos de las Cajas de Ahorro el 52% indicaron que no se planifican las necesidades de los clientes, porque lo hacen a veces, el 26% indicaron que casi siempre y el 22% indicaron que siempre, una debilidad de estas instituciones es que no realizan planificaciones sobre estudios de mercado o de las preferencias de sus clientes.

Pregunta 10.- ¿Se realizan acciones para promover al personal, incentivarlos o motivarlos en su desempeño?

Tabla 12. Se realizan acciones para promover al personal, incentivar o motivar su desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	4	37	37	37
Casi siempre	2	22	22	59
A veces	4	41	41	100
Total	10	100	100	

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez



Gráfico 14. Se realizan acciones para promover al personal, incentivar o motivar su desempeño
Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

Análisis e interpretación

En lo referente a las actividades de Dirección dentro de estas instituciones, se determinó que el 41% a veces lo realiza, el 37% siempre y el 22% casi siempre, en las Cajas de Ahorro el personal que se encuentra motivado y con incentivos se desempeña mejor y cumple con los objetivos organizacionales.

Pregunta 11. ¿La Caja Solidaria tiene especificados objetivos a corto plazo?

Tabla 13. La Caja Solidaria tiene especificados objetivos a corto plazo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	20	20	20
Casi siempre	1	10	10	30
A veces	3	30	30	60
Nunca	4	40	40	100
Total	10	100	100	

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez



Gráfico 15. La Caja Solidaria tiene especificados objetivos a corto plazo

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez

Análisis e interpretación

El 40% de los encuestados manifestaron que nunca se especifican los objetivos a corto plazo, el 30% indicó que a veces, el 20% manifestó que siempre lo hacen y el 10% señaló que casi siempre lo realizan.

Los objetivos a corto plazo no se detallan en las instituciones que se estudiaron, en su mayoría no lo hacen hay algunas instituciones que a veces lo implementan, se observa que existe debilidades en tener declarados los objetivos a corto plazo.

Pregunta 12.- ¿La Caja solidaria cumple con el total de objetivos planificados a corto plazo?

Tabla 14. La Caja Solidaria cumple con el total de objetivos planificados a corto plazo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	3	28,6	28,6	28,6
A veces	6	60,7	60,7	89,3
Nunca	1	10,7	10,7	100
Total	10	100	100	

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez



Gráfico 16. La Caja Solidaria cumple con el total de objetivos planificados a corto plazo
Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

Análisis e interpretación

El 61% de los encuestados manifestaron que a veces se cumplen los objetivos planificados a corto plazo, el 28,6% indicó que casi siempre y el 11% manifestó que nunca. De acuerdo a las respuestas obtenidas de la aplicación de la encuesta se determina que no se cumple con los objetivos a corto plazo, ya que como no se especifican en ningún documento no se tiene el direccionamiento adecuado para su cumplimiento y seguimiento.

Pregunta 13. ¿La Caja Solidaria tiene especificados objetivos a largo plazo?

Tabla 15. La Caja Solidaria tiene especificados objetivos a largo plazo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	3	30	30	30
Casi siempre	2	20	20	50
A veces	5	50	50	100
Total	10	100	100	

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez



Gráfico 17. La Caja Solidaria tiene especificados objetivos a largo plazo

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez

Análisis e interpretación

El 50% de las personas que se encuestaron indicaron que a veces la Caja de Ahorro tiene especificado objetivos a largo plazo, el 30% manifestó que siempre y el 20% indicó que casi siempre.

En las Cajas de Ahorro no tienen de forma permanente objetivos a largo plazo, ya que en su mayor parte no lo determinan, un alto porcentaje de las instituciones no tienen objetivos a largo plazo sobre los distintos aspectos que deben observar.

Pregunta 14.- ¿La Caja solidaria cumple con el total de objetivos planificados a largo plazo?

Tabla 16. La Caja Solidaria cumple con el total de objetivos planificados a largo plazo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	14	14	14
Casi siempre	3	29	29	43
A veces	6	57	57	100
Total	10	100	100	

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez



Gráfico 18. La Caja Solidaria cumple con el total de objetivos planificados a largo plazo
Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

Análisis e interpretación

Se determinó que el 57% de los encuestados indicaron que a veces se cumple con los objetivos planificados a largo plazo, el 29% indicó que casi siempre y el 14% que siempre lo hacen. En las Cajas de Ahorro se obtuvo que a veces cumplen con los objetivos a largo plazo, estos puntos son importantes puesto que este tipo de instituciones tienen necesidad de mayor estudio en la dirección estratégica de sus objetivos porque sirve como un camino para su cumplimiento.

Pregunta 15.- ¿Se utiliza estrategias para contribuir al cumplimiento de sus objetivos?

Tabla 17. Se utiliza estrategias para contribuir al cumplimiento de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	3	28,6	28,6	28,6
Casi siempre	7	71,4	71,4	100
Total	10	100	100	

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez



Gráfico 19. Se utiliza estrategias para contribuir al cumplimiento de objetivos

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez

Análisis e interpretación

De acuerdo a las respuestas recopiladas de los directivos de las Cajas de Ahorro, el 71% de los encuestados indicó que casi siempre lo hacen, el 29% que siempre lo realizan; aquellas instituciones que no tienen objetivos también utilizan estrategias para cumplir de algún modo lo que se proponen, pero no tienen un esquema específico de planteamiento de objetivos.

Pregunta 16.- ¿Tiene indicadores de gestión para evaluar los objetivos cumplidos a corto/largo plazo?

Tabla 18. Tiene indicadores de gestión para evaluar los objetivos cumplidos a corto/largo plazo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	58	58	58
A veces	4	42	42	100
Total	10	100	100	

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

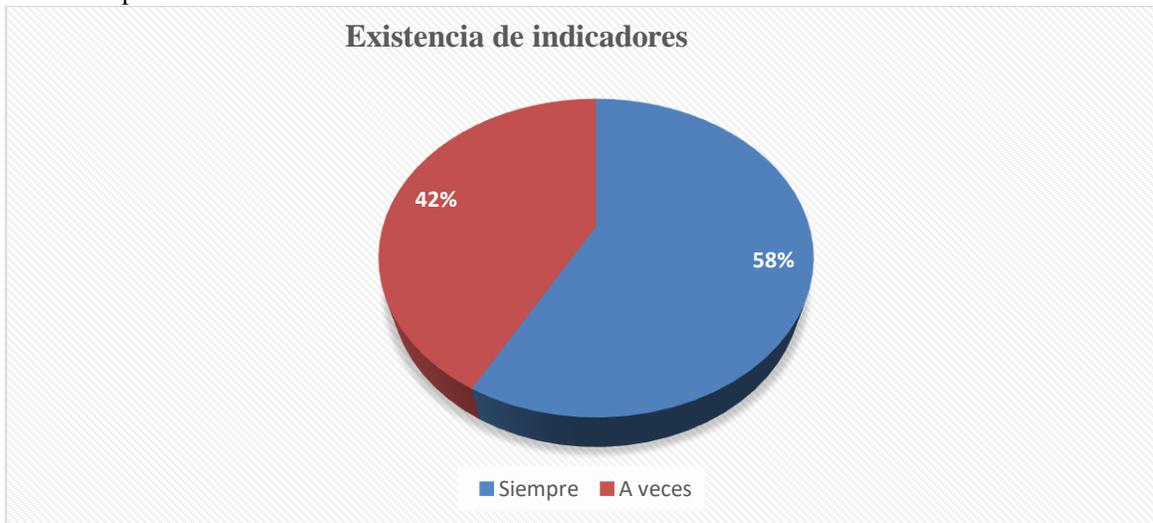


Gráfico 20. Tiene indicadores de gestión para evaluar los objetivos cumplidos a corto/largo plazo
Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

Análisis e interpretación

El 58% de las personas encuestadas manifestaron que siempre tienen indicadores de gestión y el 42% indicaron que a veces lo utilizan. Según las respuestas obtenidas de los directivos, los indicadores de gestión si son realizados en las Cajas de Ahorro, sin embargo en un alto porcentaje no son utilizadas de forma rigurosa ni de forma permanente, este aspecto puede ocasionar problemas ya que al no tener los resultados comparativos no se toman las decisiones más adecuadas.

Pregunta 17.-¿Considera que la gestión administrativa le sirve a la Caja para mejorar continuamente en su gestión?

Tabla 19. Considera que la Gestión administrativa le sirve a la Caja para mejorar continuamente su gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	7	69	69	69
Casi siempre	2	22	22	91
A veces	1	9	9	100
Total	10	100	100	

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez

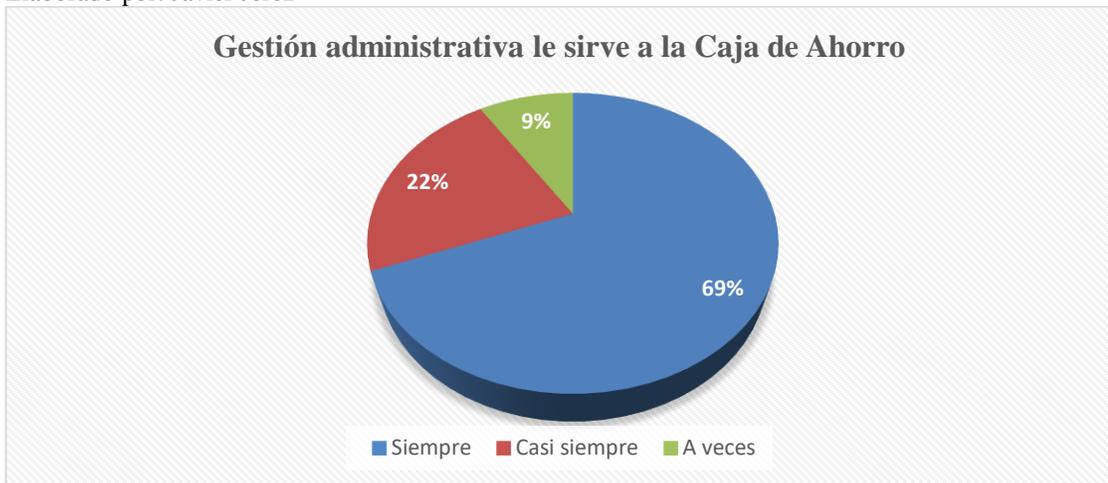


Gráfico 21. Considera que la Gestión administrativa le sirve a la Caja para mejorar continuamente su gestión

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez

Análisis e interpretación

Según la opinión de la mayoría de las personas encuestadas, el 69% manifestaron que siempre la Gestión administrativa si le sirve a la institución para que mejore su gestión, el 22% indicaron que casi siempre y el 9% indicó que a veces, es decir que las actividades de planificación, organización, dirección y control son importantes para la gestión del gerente y en el logro de los objetivos de la organización.

Pregunta 18.- ¿Considera que un buen ambiente laboral tiene incidencia en la relación con los empleados y clientes?

Tabla 20. Considera que un buen ambiente laboral tiene incidencia en la relación con los empleados y clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	10	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez



Gráfico 22. Considera que un buen ambiente laboral tiene incidencia en la relación con los empleados y clientes

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

Análisis e interpretación

La totalidad de los encuestados, el 100% manifestaron que el ambiente laboral es decisivo para que en la institución tanto los empleados como los socios se sientan a gusto y satisfechos, la alta dirección debe ver siempre este aspecto para la buena imagen de la organización.

Pregunta 19.- ¿Qué tipo de problema es el que más se presenta en la Caja de Ahorro?

Tabla 21. Qué tipo de problema es el que más se presenta en la Caja de Ahorro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Con clientes	6	57	57	57
Empleados	1	11	11	68
Área financiera	3	32	32	100
Total	10	100	100	

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez

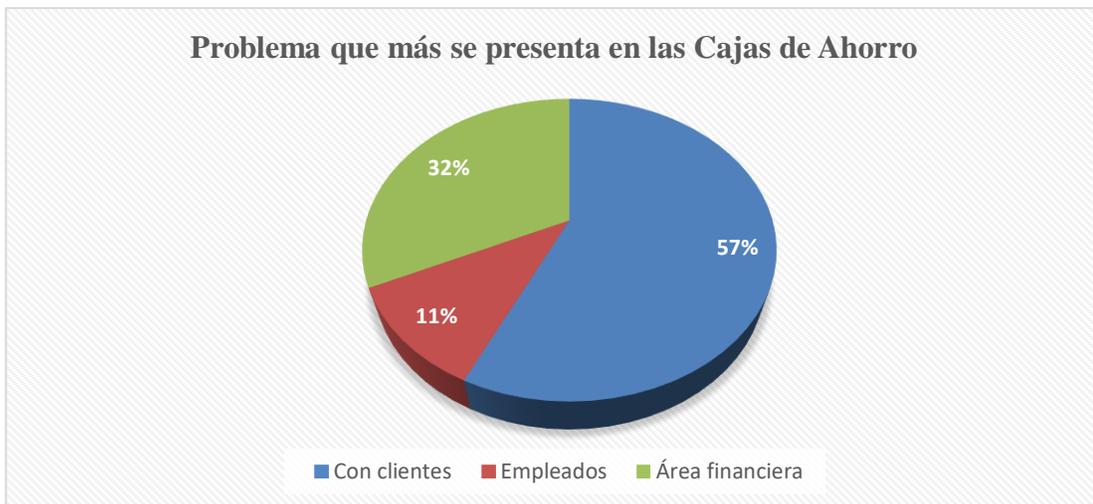


Gráfico 23. Qué tipo de problema es el que más se presenta en la Caja de Ahorro

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez

Análisis e interpretación

De acuerdo a las respuestas obtenidas de los encuestados, el 57% indicó que los problemas son con los clientes, el 32% con el área financiera y el 11% con empleados; estos aspectos puntualizan que las Cajas de Ahorro tienen debilidades en el área comercial y especialmente en el aspecto financiero ya que hay necesidad de que se conozca de mejor manera cuáles son las estrategias para mejorar estos aspectos.

Pregunta 20.-¿Considera que prevenir es una manera de eliminar los problemas en la Caja de Ahorro?

Tabla 22. Considera que prevenir es una manera de eliminar los problemas en la Caja de Ahorro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	7	71	71	71
A veces	3	29	29	100
Total	10	100	100	

Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez



Gráfico 24. Considera que prevenir es una manera de eliminar los problemas en la Caja de Ahorro
Fuente: Encuestas aplicadas – Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

Análisis e interpretación

La opinión mayoritaria de los encuestados el 71% indicó que es mejor la prevención de los problemas antes de que se convierta en un problema más grave, el 29% manifestó que a veces es un determinante, por lo que identifica que muchas Cajas de Ahorro se encuentran en proceso de liquidación o cerradas, debido precisamente al aspecto de prevención, los planes a corto, mediano y largo plazo van a evitar que se produzca estos problemas.

5.2.CÁLCULO DEL CHI CUADRADO

Se aplicó la prueba estadística del Chi cuadrado, el autor (Castilho, 2012) señala: “La técnica mayormente utilizada para comparar si existe diferencias estadísticas entre las variables, es decir el test de “Chi cuadrado” sirve como independencia, del tipo “no paramétrica”. La elección de esta técnica se debe al hecho de que las variables elegidas son cualitativas”. Pág. 150.

Posteriormente se plantean las hipótesis, según (Ruiz, 2012) designa que: “Una vez determinado y definido el problema concreto del estudio se puede comenzar a trabajar en el planteamiento de la investigación. Este planteamiento no es otra cosa que una guía de trabajo que podrá ser alterada a medida que la investigación avance” Pág.23.

HIPÓTESIS NULA (H₀)

H₀ = No existe relación entre la Gestión administrativa y el logro de los objetivos organizacionales en las Cajas de Ahorro de la ciudad de Ambato

HIPÓTESIS ALTERNA (H₁)

H₁= Existe relación entre la Gestión administrativa y el logro de los objetivos organizacionales en las Cajas de Ahorro de la ciudad de Ambato

Nivel de significancia

El nivel de significancia se determina con el 95%

Prueba estadística

Se empleó el Chi cuadrado para asociación presentando el siguiente modelo:

$$X^2 = \sum \frac{(o_j - e_j)^2}{e_j}$$

Simbología

X^2 = Chi cuadrado

O_j = Frecuencia observada

e_j = Frecuencia esperada

\sum = Sumatoria

gl = grados de libertad

Cálculo del Chi cuadrado

Pregunta 17.-¿Considera que la gestión administrativa le sirve a la Caja para mejorar continuamente en su gestión?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	7	69	69	69
Casi siempre	2	22	22	91
A veces	1	9	9	100
Total	10	100	100	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez

Pregunta 14.- ¿La Caja solidaria cumple con el total de objetivos planificados a largo plazo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	14	14	14
Casi siempre	3	29	29	43
A veces	6	57	57	100
Total	10	100	100	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

Frecuencias observadas

Para calcular las frecuencias observadas se procede a pasar los datos de cada respuesta de acuerdo a las alternativas, dando el total de 10 directivos a los que se realizaron las preguntas, en este caso se eligen 2 preguntas dirigidas a los directivos. Posteriormente se procede a sumar de forma vertical el total de las respuestas, en este caso da el resultado de “siempre”= 8; “casi siempre”=5 y “A veces” = 7 respuestas. Dando el total de 10 encuestados para cada pregunta. Se procede a sumar el total porque es Chi cuadrado, dando un total de 20.

Tabla 23. Frecuencias observadas

Concepto	Alternativas			Total
	Siempre	Casi siempre	A veces	
Pregunta 17.-¿Considera que la gestión administrativa le sirve a la Caja para mejorar continuamente en su gestión?	7	2	1	10
Pregunta 14.- ¿La Caja solidaria cumple con el total de objetivos planificados a largo plazo?	1	3	6	10
Total	8	5	7	20

Fuente: Investigación de campo

A partir de estos datos de las frecuencias observadas, se realiza la tabla de la frecuencia esperada, para lo cual se pasan los valores en las casillas correspondientes. Para calcular las frecuencias esperadas se procede aplicar la siguiente formula: (Vargas, 1995, pág. 395)

$$Frecuencias esperadas (fe) = \frac{Total\ de\ cada\ columna\ x\ Total\ de\ cada\ fila}{Suma\ total\ de\ las\ filas}$$

$$Frecuencias\ esperadas\ (fe) = \frac{8 \times 10}{20}$$

$$Frecuencias\ esperadas\ (fe) = \frac{80}{20}$$

$$Frecuencias\ esperadas\ (fe) = 4$$

Tabla 24. Frecuencias esperadas

OBSERVADOS	ESPERADAS
7	4
1	4
2	2,5
3	2,5
1	3,5
6	3,5

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez

Cálculo del Chi cuadrado

$$X^2 = \sum \frac{(oj - ej)^2}{ej}$$

Tabla 25. Cálculo del Chi cuadrado

OBSERVADOS	ESPERADOS	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
7	4	3	9	2,25
1	4	-3	9	2,25
2	2,5	-0,5	0,25	0,1
3	2,5	0,5	0,25	0,1
1	3,5	-2,5	6,25	1,79
6	3,5	2,5	6,25	1,79
			X² c =	8,27

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez

X² c = 8.27

Para poder comparar este valor se procede a calcular los grados de libertad.

Grados de libertad

gl = (Número de columna - 1) (Número de filas - 1)

gl = (3-1) (2-1)

gl = (2) (1)

gl = 2

Se recurre a la tabla donde se encuentran las equivalencias y se encuentra que el valor es de 5,99.

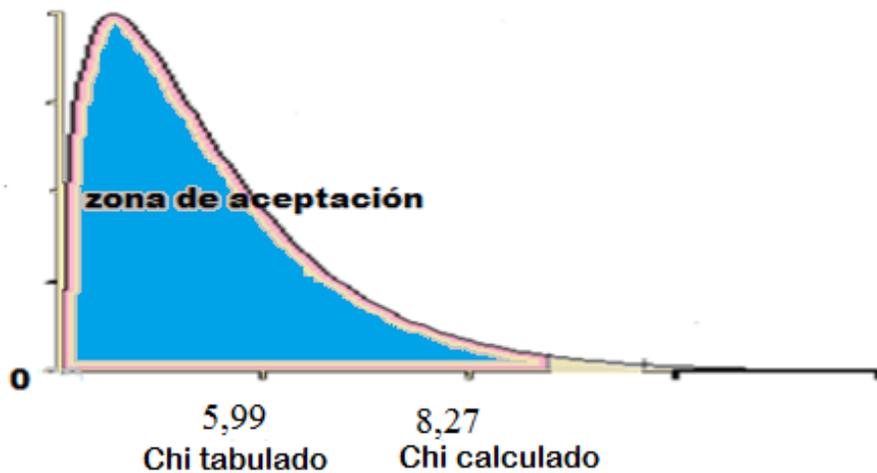
El valor del Chi de la tabla X^2 con 2 grados de libertad y con una significancia de 0.95 es de 5.99

Regla de decisión

$$X^2_t = 5.99 < X^2_c = 8.27$$

Como se observa, el Chi cuadrado tabulado es menor que el Chi cuadrado calculado, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, sobre la hipótesis planteada que dice: "Existe relación entre la Gestión administrativa y el logro de los objetivos organizacionales en las Cajas de Ahorro de la ciudad de Ambato"

Gráfico 25. Chi cuadrado



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

6. CONCLUSIONES

De la investigación realizada se obtuvo que con relación al primer objetivo planteado sobre “Diagnosticar cual es la situación actual de las organizaciones en el desarrollo de los sistemas administrativos” se observó que en la mayoría de las Cajas de Ahorro no tienen un sistema administrativo adecuado, ya que en la parte de los procesos administrativos no se observan, de igual forma los objetivos a corto y largo plazo tampoco se determinan de una forma clara por lo que no existe control sobre las actividades que se desarrollan en las instituciones.

En referencia al segundo objetivo planteado denominado “Determinar cuáles son los factores que tienen influencia en las cajas de ahorro con el fin de mejorar el desempeño de la institución” se encontró que los factores que tienen influencia están mayormente relacionados a la Planificación, a la Organización y al Control de las instituciones, más específicamente en la planificación con temas relacionados a planteamiento de objetivos, en el segundo tema con relación a una estructura más formal y con el tercer tema sobre controles previos y concomitantes en la gestión.

Se concluye además que no existe información suficiente sobre los procesos que las Cajas de Ahorro deben tener para mejorar sus actividades, especialmente sobre la gestión administrativa en las áreas comerciales y financieras, ya que se encuentran problemas con sus clientes y con el manejo de las finanzas internas en las organizaciones.

7. RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar una planificación con planes operativos y una planeación estratégica a cinco años que le servirá a las Cajas de Ahorro para que direccionen de mejor manera sus actividades en el mercado financiero.
- Implementar en el desarrollo de la planeación estratégica los objetivos organizacionales de acuerdo a las áreas que mayormente presentan problemas, en la atención a clientes para conocer sus necesidades y con el área financiera para un mayor control y análisis de los estados financieros.
- Realizar un levantamiento de los procesos internos de acuerdo a las necesidades de las Cajas de Ahorro, para que sirva como referente y que las funciones sean desarrolladas de forma específica por el personal, de modo que no se confundan sus actividades.
- Aplicar el método de REDER con el fin de contribuir a las Cajas de Ahorro con el logro de los objetivos organizacionales.

8. PROPUESTA

Tema: Método de REDER (Resultado, Enfoque, Despliegue, Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento) para la Caja de Ahorro CREDIPASA de la ciudad de Ambato.

Nombre de la empresa: Caja de Ahorro CREDIPASA.

Beneficiarios: Socios de la Caja de Ahorro .

Ubicación: Ubicada en la ciudad de Ambato en la calle 12 de Noviembre .



Gráfico 26. Ubicación de la Caja de Ahorro CREDIPASA en la ciudad de Ambato

Fuente: (Google Maps, 2018)

Elaborado por: Javier Jerez

8.1.ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Los Resultados obtenidos de la encuesta aplicada determinaron que en las cajas de ahorros no están establecidos los procesos, tampoco existen cumplimiento de los objetivos organizacionales, debido a que no se detallan ni se definen de forma correcta. Estos datos se toman como antecedentes para desarrollar el esquema de mejora continua denominada REDER. A continuación se desarrolla el método de REDER

(Resultado, Enfoque, Despliegue, Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento) para la caja de Ahorro CrediPasa.

8.2.JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta denominada “Método de REDER (Resultado, Enfoque, Despliegue, Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento) para la Caja de Ahorro CREDIPASA de la ciudad de Ambato”, es una metodología para lograr en la organización una mejora continua. Se fundamenta en el análisis de los resultados que se basan en el estudio de las políticas y estrategias que la Organización debe llevar para lograr buenos resultados económicos. La planificación contribuye a que se especifique de mejor manera los objetivos, sean estos a corto, mediano y largo plazo. Esta metodología es importante porque permite tener un enfoque que esté acorde a las necesidades de la caja de ahorro CREDIPASA, estos es tener procesos bien definidos y que sean conocidos por todos los miembros de la Organización.

8.3.OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

8.3.1. Objetivo general de la propuesta

Desarrollar un sistema de mejora para los procesos de la Caja de Ahorro CREDIPASA de la ciudad de Ambato

8.3.2. Objetivos específicos de la propuesta

- Determinar los resultados
- Identificar las áreas importantes que deben ser analizadas en sus procesos
- Realizar los objetivos a mediano plazo en el departamento de comercialización y financiero

- Determinar las acciones que se deben llevar a cabo para el cumplimiento del método REDER

8.4. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El presente proyecto establece una propuesta la cual es factible debido a la necesidad observada en los resultados de la empresa Caja de Ahorros CREDIPASA, debido a la necesidad de aplicar un modelo que fortalezca las políticas de manejo de la misma (actividades).

8.4.1. Factibilidad Política

La factibilidad política de proyecto presente se enfatiza a que la propuesta establecida debe respetar los reglamentos internos designados.

Si la Caja de Ahorros CREDIPASA considera el sistema logístico adecuado va a existir a futuro resultados positivos en la aplicación de los procesos de mejora continua.

8.4.2. Factibilidad Económica

La Junta de Socios de la Caja de Ahorros CREDIPASA tiene completa disposición para implementar el sistema lógico de mejora continua a mediano y largo plazo y por ende asumirán con los costos de inversión.

8.4.3. Factibilidad de Mercado

Desde la creación de la Caja de Ahorros CREDIPASA existe el mercado ya que son los propios socios; ellos consumen el servicio ofertado rotando los valores y aumentando el índice económico por medio de los intereses, por lo que la propuesta presente pretende contribuir en la mejora continua de la Institución.

8.4.4. Factibilidad Legal

Existe la factibilidad legal ya que los requisitos para la propuesta presente se rigen con los que ya existen al momento de la creación de la Institución, es decir pagos de impuestos, permisos municipales, etc.

8.4.5. Factibilidad Organizacional

Por medio de la investigación se presentó que la empresa actualmente tiene una estructura organizativa básica, la misma que se puso a conocimiento de Javier Jerez, tomando importancia para aplicar una mejora en la misma; estableciendo objetivos aplicativos en beneficio de la misma.

8.5.ALCANCE DEL PROGRAMA

El sistema de mejora para los procesos de la Caja de Ahorro es apropiado debido a que la mejora continua es un proceso totalmente elemental para el alcance de la calidad y excelencia de la institución. El proceso de mejora se enfatiza en la capacidad que tiene la empresa para crecer, es decir desarrollarse de manera progresiva y obtener a futuro en corto plazo resultados satisfactorios eficientes y de calidad. Y por ende se evalúa los procesos de mejora en la Caja de Ahorro CREDIPASA para verificar el estado actual e implementar los procesos de mejora para su crecimiento.

8.6.DESARROLLO DE LA PROPUESTA

8.6.1. Historia

La Caja de Ahorro CREDIPASA fue fundada en el año 2011, por indígenas visionarios de la parroquia de Pasa, quienes conformaron una directiva con los socios

y aportaron capital para el inicio de sus operaciones. Una de sus primeras actividades fue otorgar créditos a los campesinos microempresarios especialmente lo que se encontraban en las áreas rurales, quienes son socios de la Caja de Ahorro ya que su función es principalmente social, es decir impulsar las actividades económicas de sus socios. Actualmente tiene 2 departamentos que son contabilidad y crédito y laboran en esta institución 5 personas, está ubicada en las calles 12 de Noviembre y Mariano Castillo.



Gráfico 27. Logo de la Institución
Fuente: Caja solidaria PASA
Elaborado por: Javier Jerez

8.6.2. Estructura actual de la Caja de Ahorro

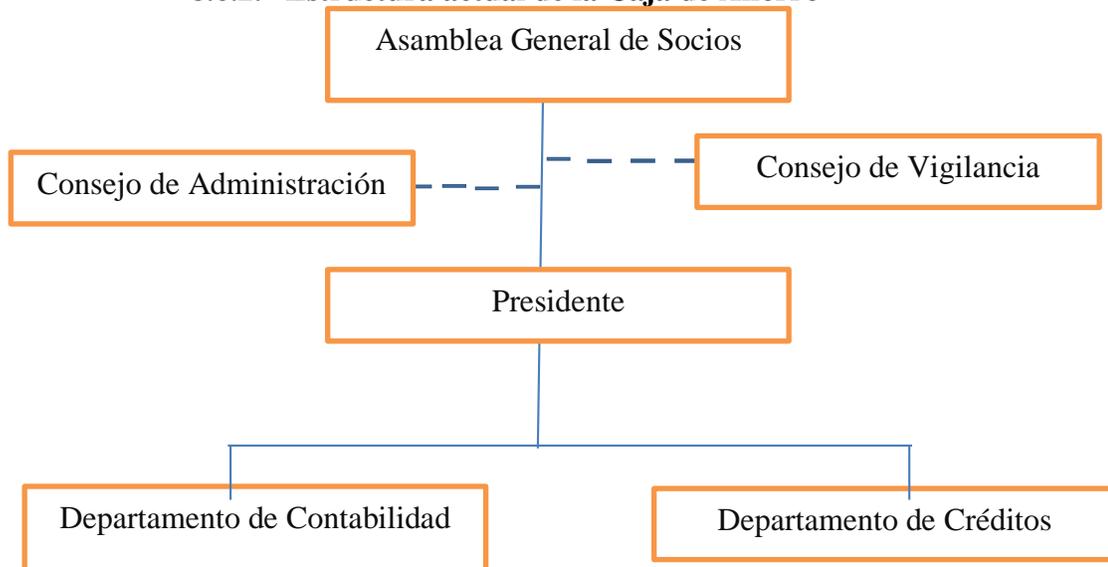


Gráfico 28. Estructura de la Caja de Ahorro
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

8.6.3. Funciones actuales de la Caja de Ahorro CREDIPASA

Tabla 26. Funciones actuales de la Caja de Ahorro CREDIPASA

Departamento	Funciones actuales
Junta General de Socios	Reuniones con los socios Lectura de comunicaciones Informe del Presidente
Consejo de Vigilancia	Vigilar que los directivos cumplan con las obligaciones Conocer cuáles son las actividades que se cumplen en la Caja de Ahorro Asistir a las reuniones establecidas para el efecto con el Consejo de Administración Revisar los balances presentados por el Consejo de Administración
Consejo de Administración	Realizar balances de la Caja de Ahorro Revisar las cuentas junto con el departamento de Contabilidad Coordinar las reuniones con el Consejo de Vigilancia Cumplir con las obligaciones en cuanto a las cuentas de la Caja de Ahorro
Presidente	Solución de problemas con los aspectos de la Caja Adquisición de materiales y recursos para la organización Contratación de personal Firma de cheques para los empleados
Departamento de Contabilidad	Apertura de cuentas Ingreso de recibos de caja Registro de los créditos otorgados Llamadas telefónicas a los clientes
Departamento de Créditos	Vista a clientes Otorgación de créditos

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

8.7. Modelo REDER

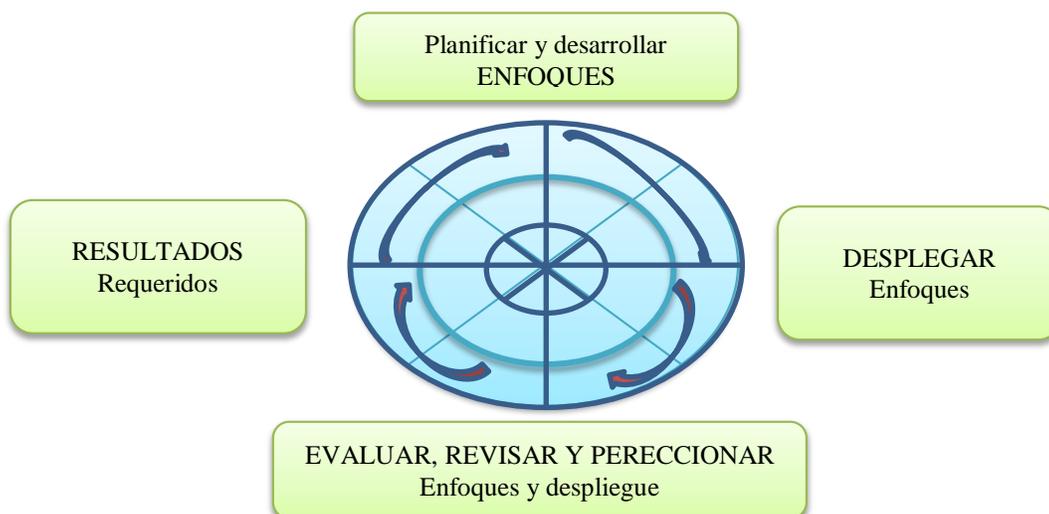


Gráfico 29. Modelo REDER

Fuente: (Rivera, 2010, pág. 104)

Elaborado por: Javier Jerez

Según (Rivera, 2010, pág. 103) “La palabra REDER se corresponde con unas siglas que recogen cinco elementos: Resultados, Enfoques, Despliegue, Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento. REDER se utiliza para designar un esquema lógico de mejora continua”.

Tabla 27. Significado del modelo REDER

Concepto			
Resultados	Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión
Logros que la empresa ha alcanzado; hace referencia al grado de consecución de los objetivos	Se refiere a la planificación y a la razón de planificar. Hace referencia a las estrategias respecto a las áreas de interés	Es la aplicación práctica del enfoque, en toda la organización y de forma sistemática	Es el análisis comparativo de los resultados, el enfoque y el despliegue

Fuente: Fuente: (Corma, 2012, págs. 64-65).

Elaborado por: Javier Jerez

8.7.1. Resultados

Para lograr el grado de consecución de los objetivos marcados, es necesario reestructurar el organigrama de la caja de Ahorro CREDIPASA; en base a este cambio se podrá plasmar los objetivos de forma clara.

Organigrama propuesto

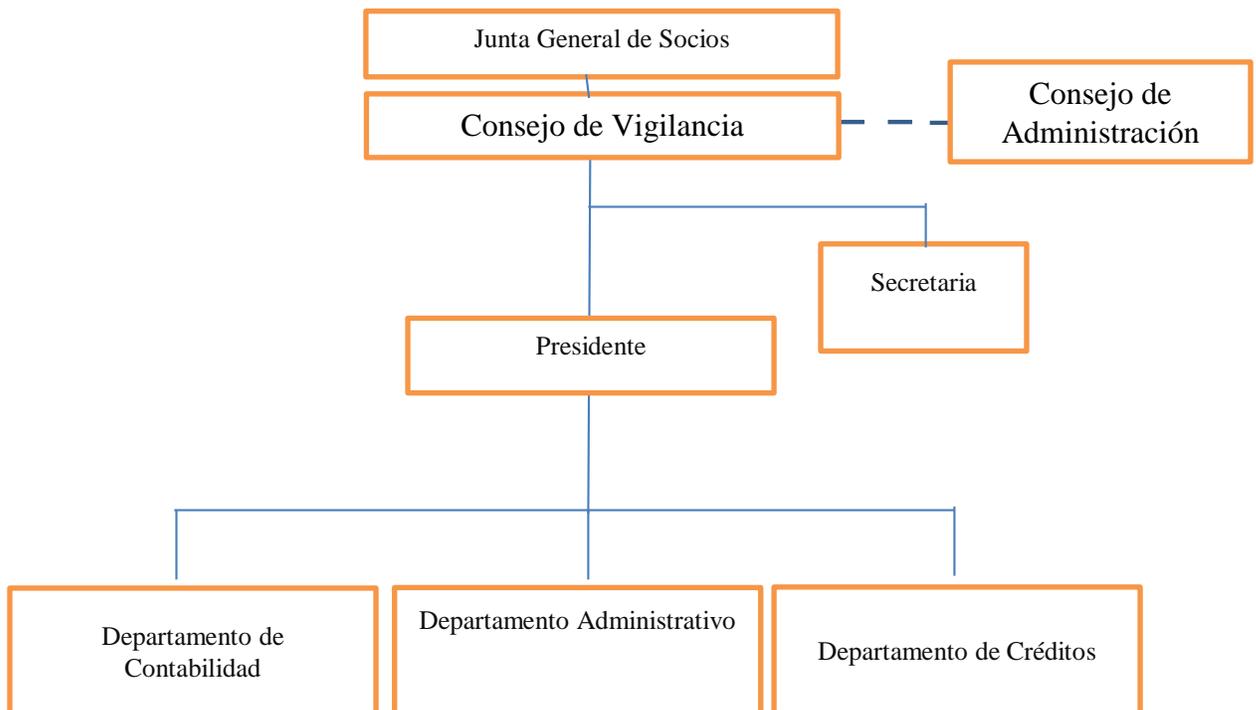


Gráfico 30. Organigrama propuesto

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez

Funciones propuestas para la Caja de Ahorro CREDIPASA

Junta General de Socios

- Se involucran en la gestión de la Institución realizando la labor de participantes en las decisiones fundamentales de la Caja
- Realiza la labor constructiva pero vigilante de la Presidencia y órganos adherentes

- Promotor liderante de la Institución que ejerce la mayoría de control para nombrar a los órganos de la misma
- Toma las decisiones estratégicas de la Institución

Consejo de Vigilancia

- Vigilar que los directivos cumplan con las obligaciones
- Conocer cuáles son las actividades que se cumplen en la Caja de Ahorro
- Asistir a las reuniones establecidas para el efecto con el Consejo de Administración
- Revisar los balances presentados por el Consejo de Administración
- Estudia los estados financieros e información relevante correspondiente al tema

Consejo de Administración

- Trabaja en coordinación al Consejo de Vigilancia
- Coordina las reuniones entre el Consejo de Vigilancia y la Presidencia
- Informa al Consejo de Vigilancia
- Maneja de forma correcta y con transparencia las actividades y resultados en el aspecto económico de la Caja de Ahorro
- Cuentan con las autorizaciones legales para el funcionamiento y operación de la institución

Presidente

- Planea y ejecuta metas a corto, mediano y largo plazo en conjunto con los objetivos establecidos
- Verificar el desarrollo de las metas establecidas y alcanzadas en el tiempo predeterminado
- Efectúa evaluaciones periódicas en base del cumplimiento de las funciones de los departamentos existentes
- Supervisa los resultados de la institución e informa al Consejo de Vigilancia

- Coordina acciones con la Junta general de Socios para asegurar que las políticas se cumplan
- Coordina las políticas internas de la Institución en base a los servicios distribuidos y la atención al cliente
- Analizar los procesos, entradas y salidas para ofrecer mejoras a la Institución
- Aplica una visión y conocimiento amplio de la Institución

Secretaria

- Realiza funciones directas para el Consejo de Vigilancia
- Lleva las actas de las reuniones de socios
- Informa sobre resultados de las actas y decisiones internas
- Lleva el registro de notas de las reuniones del Consejo de Vigilancia
- Coordina las fechas de reuniones del Consejo de Vigilancia y el Consejo de Administración
- Entrega documentación en los departamentos correspondientes

Departamento de Contabilidad

- Se encuentra ubicado en el nivel administrativo y el área funciona en base a los requerimientos económicos de la Institución y a las actividades designadas por el Presidente
- Efectúa los estados financieros e informes mensuales
- Lleva la contabilidad de los ingresos y egresos de la Institución
- Desarrolla las acciones que se necesitan para garantizar que el sistema contable del organismo y modificaciones que se suelen generar debido a la actualización
- Realiza los informes mensuales de la gestión económica de la institución
- Supervisa e trabajo contable
- Elabora los pagos mensuales (roles de pago)
- Realiza las conciliaciones bancarias mensuales
- Efectúa los cheques para el pago de declaraciones e impuestos

- Llevar al día los documentos y cuentas

Departamento de Créditos

- Está ubicado en el nivel operativo y esta área funciona en base al manual de crédito que se utiliza en la Institución tomando en consideración las políticas y procedimientos internos
- Otorga los créditos a los socios en base a las condiciones establecidas por la Institución
- Gestiona efectivamente la cobranza
- Se enfoca en el cobro de socios morosos tomando en consideración el motivo del atraso
- Presenta informes referentes a los créditos que solicitan los socios (montos) y su aprobación
- Reclassificar metódicamente a los socios en base al riesgo
- Llamar a los socios cuando la fecha de pago se excedió del límite establecido
- Mantener actualizada la cartera de socios con los montos respectivos

Departamento Administrativo

- Selección, reclutamiento e integración de personal
- Mostrar los puntos de mejora en talento humano
- Obtener buenas habilidades comunicativas para la coordinación y colaboración con los empleados
- Capacidad de adaptación a entornos cambiantes y tecnologías nuevas
- Gestión de los recursos humanos
- Realización de evaluaciones de desempeño del personal
- Capacidad para trabajar bajo presión en caso de presentarse tareas de vital importancia
- Iniciativa para proponer cambios a favor de la productividad

Perfiles de puestos

Puesto	Resumen del puesto	Tareas del puesto	Requerimientos	Experiencia
Presidente	Presidir las reuniones del Consejo de vigilancia y de administración, así como Coordinar y vigilar las actividades departamentales de la Caja de Ahorro	Realizar informes de la situación de la Caja de Ahorro Informar al Consejo de Vigilancia sobre el cumplimiento de las políticas internas	Educación superior, título de Ingeniero o Licenciado en Finanzas, Gestión empresarial o Administración	Mínimo de 1 año en funciones similares
Contador	Realizar las actividades relevantes en relación a las cuentas de la Caja de Ahorro	Realizar informes económicos y financieros de forma semestral	Educación superior, título de Ingeniero o Licenciado en Finanzas, Contador público autorizado	De 1 a 3 años en funciones similares
Secretario/a	Realizar actividades de coordinación de agendas con el Consejo de Vigilancia y administrativo	Efectuar informes de las actas de reuniones y coordinar las agendas entre los departamentos para las reuniones semestrales	Educación superior, título de Licenciado en Secretariado ejecutivo	De 1 a 3 años en funciones similares

Jefe Administrativo	Coordinar los aspectos de requerimientos en Talento humano	Desarrollar nuevos sistemas de evaluación del talento humano y aplicación de la política interna para el desarrollo del talento humano	Educación superior, título de Ingeniero en Administración o Máster en Talento Humano	De 1 a 3 años en funciones similares
Jefe de Crédito	Aplicar las políticas crediticias para los socios de la Caja de Ahorro	Cumplir con los estándares de colocación de créditos y de recuperación de cartera	Educación superior, título de Ingeniero en Administración de Empresas, Gestión empresarial o Finanzas.	De 1 a 3 años en funciones similares

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

8.7.2. Enfoque

Tabla 28. Enfoque

Departamento	Funciones recomendadas	Objetivos del departamento	Planes operativos
Contabilidad	Planificar a corto plazo las actividades contables	Realizar análisis vertical y horizontal de los estados financieros	Semestral
Crédito	Planificar a corto, mediano y largo plazo las colocaciones y recuperaciones de cartera	Realizar un plan de colocaciones y recuperación de crédito	Semestral y anual
Administrativo	Implementar procesos de reclutamiento, selección, integración y desarrollo del personal	Aplicar evaluaciones de desempeño de forma permanente	Semestral

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

8.7.3. Despliegue (acciones con los procesos)

Se debe identificar cuáles son los procesos de importancia para el mejoramiento de la gestión administrativa. En el área de crédito la parte más débil es la otorgación de créditos, en el área de contabilidad es el ingreso y registro de valores y en el área administrativa de la aplicación de la evaluación del desempeño.

- **Macro proceso**

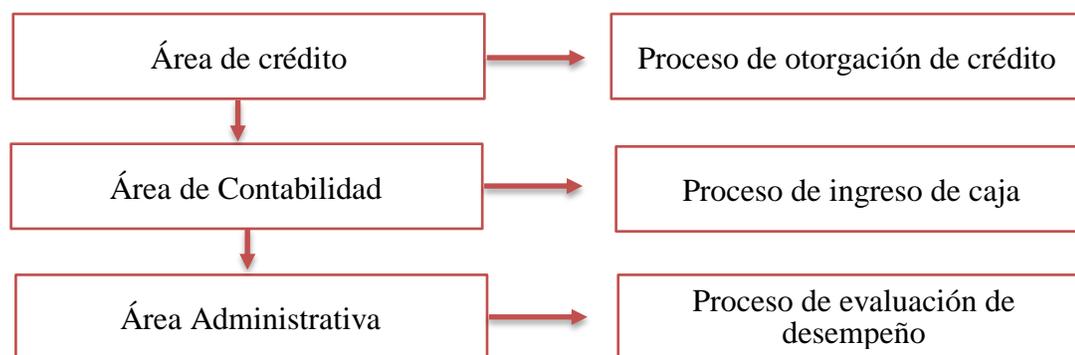


Gráfico 31. Macro procesos
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

Procesos en el Departamento de Crédito

Se inicia el proceso con la visita al socio en su lugar de trabajo, una vez aplicado el formulario para verificar los ingresos y los gastos se proceden al cálculo de la cantidad de dinero a que accede el socio. Se ingresa a solicitud en el área operativa de créditos para su análisis y aprobación; se procede seguidamente al desembolso del dinero que se lo efectúa en cajas.

Procesos en el Departamento de Contabilidad

Se inicia el proceso con los documentos de registro, que pueden ser ingresos de caja o documentos de solicitud de créditos de los clientes, posteriormente se registra contablemente los valores que ingresan y que egresan de acuerdo al caso

Procesos en el Departamento Administrativo

Par la evaluación del desempeño se aplica cuestionarios que abarcan todas las actividades que realizan los empleados en la Caja de Ahorro, las cuales deben ser valoradas.

Evaluación del desempeño del personal

Reclutamiento, selección, retención de personal

Actividades de integración y dirección para el personal

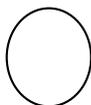
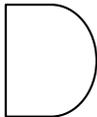
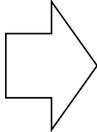
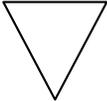
Para el enfoque se utiliza los flujogramas de proceso con la aplicación de las normas ASME

Simbología Normas ASME

La simbología empleada en los diagramas de flujo sigue generalmente estándares desarrollados por organizaciones nacionales e internacionales; ello es necesario para poder hacer comprensibles los diagramas a todas las personas, los símbolos se someten a una normalización, es decir, se crean símbolos casi universales, ya que en un principio cada usuario podría tener sus propios símbolos para representar sus

procesos en forma de diagrama de flujo; esto trajo como consecuencia que sólo aquél que conocía sus símbolos los podía interpretar. La simbología utilizada para la elaboración de diagramas de flujo es variable y debe ajustarse a un patrón definido previamente. (Monsalvo, Miranda , Romero , & Muñoz, 2014, pág. 248).

Tabla 29. Normas ASME

Símbolo	Significado	¿Para que utiliza?
	Operación	Indica las fases principales del proceso, método o procedimiento
	Inspección	Indica cada vez que un documento o paso del proceso se verifica, refiriéndose a términos de calidad, cantidad o características. Es uno de los pasos de control dentro del procesos
	Demora	Hace referencia cuando un documento se retiene, ya que se quiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta lento.
	Transporte	Enfoca cuando un documento se traslada o mueve a otro funcionario u oficina
	Almacenamiento	Indica el deposito permanente de un documento dentro de un archivo

Fuente: (Monsalvo, Miranda , Romero , & Muñoz, 2014, pág. 248).

Elaborado por: Javier Jerez

Tabla 30. Cursograma analítico de los procesos en el Departamento de Crédito

CURSOGRAMA ANALITICO									
Servicio Procesos en el Departamento de Crédito		Resúmen							
		Actividad					Actual	Propuesta	
		Operación	○				50 min	30 min	
		Inspección	□				30 min	20 min	
		Espera	D				20 min	10 min	
		Transporte	→				15 min	10 min	
		Almacenamiento	▽				10 min	5 min	
		Tiempo(minutos)							
Actividad	Dp: Crédito	Minutos transformados en horas				Actual	Propuesta		
Método	Propuesto					2 horas / 5 min		1 hora /15 min	
Lugar	Ciudad de Ambato								
CONCEPTO	TIEMPO	ACTIVIDAD					OBSERVACIONES		
		○	□	D	→	▽			
Visita al socio	1 hora						Se visita a la persona que piensa adquirir el crédito		
Aplicación del formulario	10 min	○					Se aplica el formulario impreso en la oficina		
Verificación de los ingresos y gastos	20 min						Se llama a la oficina para verificar		
Calculo de la cantidad a que accede	10 min	○					Desde las oficinas envían la información		
Ingreso de la solicitud en el área de créditos	20 min					○	Se realiza la acción en las oficinas		
Análisis y aprobación	20 min			○			Se realiza la acción en las oficinas		
Desembolso del dinero	24 horas	○					Se realiza la acción en las oficinas		
TOTAL	26 horas / 20 min	3	2	1	0	1			

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Javier Jerez

Tabla 31. Cursograma analítico de los procesos en el Departamento de Contabilidad

CURSOGRAMA ANALITICO									
Servicio Procesos en el Departamento de Contabilidad		Resúmen					Actual	Propuesta	
		Actividad							
		Operación	○					50 min	30 min
		Inspección	□					30 min	20 min
		Espera	D					20 min	10 min
		Transporte	→					15 min	10 min
		Almacenamiento	▽					10 min	5 min
		Tiempo(minutos)							
Actividad	Dp: Contabilidad	Minutos transformados en horas					Actual	Propuesta	
Método	Propuesto						2 horas / 5 min	1 hora /15 min	
Lugar	Ciudad de Ambato								
CONCEPTO	TIEMPO	ACTIVIDAD					OBSERVACIONES		
		○	□	D	→	▽			
Ingreso de documentos de registro	20 min	○					Se realiza la acción en las oficinas		
Verificación de los datos del cliente	10 min		○				Se realiza la acción en las oficinas		
Ingreso de documentos de caja o solicitud de crédito	10 min					○	Se realiza la acción en las oficinas		
Registro contable de los valores ingresados y egresados	15 min	○					Se realiza la acción en las oficinas		
TOTAL	55 min	2	1	0	0	1			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez

Tabla 32. Cursograma analítico de los procesos en el Departamento Administrativo

CURSOGRAMA ANALITICO									
Servicio Procesos en el Departamento Administrativo		Resúmen					Actual	Propuesta	
		Actividad							
		Operación	○					50 min	30 min
		Inspección	□					30 min	20 min
		Espera	D					20 min	10 min
		Transporte	→					15 min	10 min
		Almacenamiento	▽					10 min	5 min
		Tiempo(minutos)							
Actividad	Dp: Administrativo	Minutos transformados en horas					Actual	Propuesta	
Método	Propuesto						2 horas / 5 min	1 hora /15 min	
Lugar	Ciudad de Ambato								
CONCEPTO	TIEMPO	ACTIVIDAD					OBSERVACIONES		
		○	□	D	→	▽			
Reclutamiento del personal	24 horas				○		Se realiza la acción en las oficinas		
Aplicación de cuestionario	30 min	○					Se realiza la acción en las oficinas		
Evaluación del desempeño	30 min				○		Se realiza la acción en las oficinas		
Actividades de integración y dirección	20 min	○					Se realiza la acción en las oficinas		
TOTAL	25 horas / 20 min	2	1	0	1	0			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Jerez

8.7.4. Evaluación y revisión

Tabla 33. Evaluación y revisión

Área	Funciones recomendadas	Objetivos del departamento	Planes operativos	Actividades	Responsable	Recursos
Contabilidad	Planificar a corto plazo las actividades contables	Realizar análisis vertical y horizontal de los estados financieros	Semestral	-Cálculo de los indicadores financieros -Cálculo del análisis vertical del estado de resultados -Cálculo del análisis horizontal del estado de resultados	Contadora Auxiliar de contabilidad	Computadora Impresora Materiales de oficina
Crédito	Planificar a corto, mediano y largo plazo las colocaciones y recuperaciones de cartera	Realizar un plan de colocaciones y recuperación de crédito	Semestral y anual	-Realizar la base de datos de los socios activos - Realizar hojas de ruta para las visitas -Realizar informes semanales sobre las visitas -Obtener una base de datos sobre los montos de créditos otorgados	Asesores comerciales Gerente	Computadora Impresora Materiales de oficina
Administrativo	Implementar posesos de reclutamiento, selección, integración y desarrollo del personal	Aplicar evaluaciones de desempeño de forma permanente	Semestral	-Realizar análisis de perfiles profesionales -Analizar las competencias de los profesionales -Seleccionar el mejor medio publicitario para reclutar personal -Desarrollar formularios para la selección de personal -Desarrollar planes de incentivos para el personal de la Caja de Ahorros -Implementar formularios para evaluar al personal	Jefe de Talento Humano Gerente	Computadora Impresora Materiales de oficina

Fuente: Investigación de campo

8.7.5. Desarrollo de Indicadores para el modelo REDER

Los indicadores para el modelo se describen a través de la Productividad, competitividad y efectividad.

Productividad

Se relaciona con los recursos (entrada) y los bienes que se constituyen en salidas. (Heizer & Render, 2012).

Se aplica la fórmula:

$$Productividad = \frac{Unidades\ producidas}{Insumo\ empleado}$$

En el departamento de Crédito se tiene como meta mensual las colocaciones de crédito, las operaciones de crédito son 20 operaciones con montos promedio de \$2000 en colocaciones.

En un mes aproximadamente se colocan alrededor de 15 operaciones de crédito, se tiene el aporte de 2 asesores comerciales, los mismos que tienen 8 horas laborales, siendo el total de horas-hombre empleadas de 64 horas.

Aplicando la fórmula se obtiene:

$$Productividad = \frac{15\ colocaciones\ de\ crédito}{64\ horas}$$

$$Productividad = 0,23\ colocaciones\ por\ hora\ hombre$$

El indicador de la productividad describe que las unidades de colocación deben mejorarse a través de la planificación recomendada en el Enfoque (Tabla 28) a través de los planes de colocación de crédito.

Competitividad

Los indicadores de competitividad están relacionados con el tamaño de la empresa y el crecimiento de las colocaciones de crédito. (Heizer & Render, 2012).

Tabla 34. Cálculo de la competitividad

Años	Colocaciones (Unidades)	Colocaciones (dólares)	Tamaño de la empresa (número de empleados en crédito)	Costo de colocación de créditos	Márgen de utilidad bruta
2016	180	360000	1	108000	0,7
2017	192	384000	1	115200	0,7

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

Las unidades de colocaciones del año 2016 en relación al año 2017 aumentaron, el monto de colocación de \$ 2.000 se mantuvo en ambos años.

El costo de colocación de créditos de igual forma aumentó en relación al último periodo. Para calcular el porcentaje de crecimiento en ventas (márgen de utilidad bruta) se toma en cuenta con la fórmula: $\text{Ventas} - \text{Costo de ventas} / \text{Ventas}$, con esto se obtiene que el márgen de utilidad es del 0,7 es decir 70%, sin embargo que el crecimiento de la empresa (Tamaño de la empresa) no se ha incrementado porque se mantiene con un solo Asesor de crédito.

Efectividad

Para el cálculo de la efectividad, se determina que es igual al puntaje de eficiencia sobre el puntaje de eficacia. (Heizer & Render, 2012)

Se utilizan las siguientes fórmulas:

$$Eficacia = \frac{\text{Resultado alcanzado} * 100}{\text{Resultado previsto}}$$

$$Eficiencia = \frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Costo real}} * \frac{\text{Tiempo invertido}}{\frac{\text{Resultado esperado}}{\text{Costo estimado}}}$$

$$Efectividad = \frac{\text{Resultado} \left(\frac{\text{eficiencia}}{\text{eficacia}} \right)}{2}$$

Aplicando las fórmulas se obtiene:

$$Eficacia = \frac{\text{Resultado alcanzado} * 100}{\text{Resultado previsto}}$$

$$Eficacia = \frac{\text{Colocaciones alcanzadas} * 100}{\text{Colocaciones esperadas}}$$

$$Eficacia = \frac{192 * 100}{240}$$

$$Eficacia = 80\%$$

$$Eficiencia = \frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Costo real}} * \frac{\text{Tiempo invertido}}{\frac{\text{Resultado esperado}}{\text{Costo estimado}} * \text{Tiempo previsto}}$$

$$Eficiencia = \frac{\text{Colocaciones alcanzadas}}{\text{Costo real}} * \frac{\text{Tiempo invertido}}{\frac{\text{Colocaciones esperadas}}{\text{Costo estimado}} * \text{Tiempo p.}}$$

$$Eficiencia = \frac{192}{115200} * \frac{768 \text{ horas}}{\frac{240}{144000} * 768h}$$

$$Eficiencia = 0,0016 * \frac{768}{0,016 * 768}$$

$$Eficiencia = 0,0016 * 1,28$$

$$Eficiencia = 1$$

El indicador de 1 señala que hay eficiencia en el proceso de otorgación de créditos-

$$Efectividad = \frac{\text{Resultado} \left(\frac{\text{eficiencia}}{\text{eficacia}} \right)}{2}$$

$$Efectividad = \frac{\text{Resultado} \left(\frac{1}{80} \right)}{2}$$

$$Efectividad = 0,625$$

Análisis:

La efectividad es del 62% en el proceso de otorgación de créditos, por lo que el Modelo REDER permite ajustar los requerimientos de la Caja de Ahorro CREDIPASA con una planificación de acuerdo a sus necesidades para mejorar los indicadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, M. (2011). La investigación científica y su vinculación con la educación superior en Honduras. *E & A. del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales*, 81-94.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR.HH. Vol I - (3a ed.): Gestión por competencias*. Argentina : Granica .
- Alonso, E., Ocegueda, V., & Castro, E. (2016). *Teoría de las Organizaciones*. Mexico: Umbral .
- Alonso, J., Arboleda, A., Rivera, A., Mora, D., & Tarazona, R. O. (2017). Técnicas de investigación cualitativa de mercados aplicadas al consumidor de fruta en fresco. *Estudios Gerenciales* , 412-420.
- Barrio, Jose Francisco Vilar, Fermín Gómez Fraile, Miguel Tejero Monzón. (2013). *Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. Madrid: FUNDACION CONFEMETAL.
- Bermúdez, L., & Rodríguez, L. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Cañigüeral. (2016). Hacia una economía colaborativa responsable. *OIKONOMICS*, 16-26.
- Carrill, A. (2014). *La intranet social*. Barcelona : UOC.
- Castilho, R. (2012). *Juventud y procesos educativos*. Buenos Aires: Teseo.
- Corma, F. (2012). *Aplicaciones prácticas de Modelo EFQM de Excelencia en Pymes*. Madrid-Argentina : Diaz de Santos .
- Corominas, F. (2016). *100 planes de acción: Un centenar de propuestas concretas para educar en familia*. España: Epub.
- De Alba, F. (2011). *Las 6 Emes Del Éxito*. Estados Unidos: Palibrio .
- Del Rio, D. (2013). *Diccionario Glosario de metodología de la Investigación Social*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Domínguez, A., & Muñoz, G. (2013). *Métricas del marketing*. Madrid: Esic-segunda edición .

- Etkin, J. (2014). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo previsto y a lo imprevisto* . Buenos Aires-Argentina: Granica .
- Fernández, A., Chafra, S., Condoy, G., & García, J. (2017). La gestión de cooperativas: Un estudio en el sector de Ahorro y Crédito en Quito, Ecuador. *COODES, Cooperativismo y Desarrollo*, 210-220.
- Fernández, C. V. (2017). Habilidades investigativas para trabajos de graduación. *ACADEMO, Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 1-11.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas : un enfoque interdisciplinar*. España : Paraninfo .
- Fredereck Smaw Taylor. (2010). *Principios de la Gestión Administración Científica*. Canada: McWill.
- García, A. (2015). Contando nuestros hallazgos en investigación. *IXAYA, Revista Universitaria de Desarrollo Social*, 165-171.
- García, G. S., Elizalde, D., & Fernández, A. (2017). La gestión social de Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador. *COODES Cooperativismo y Desarrollo*, 47-59.
- García, M., Asso, J., & Marco, I. (2017). Las cooperativas de crédito en España tras la reestructuración del sector financiero. *APOSTA* . , 98-129.
- Gauchi, M., & Miguel, J. (2014). *Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación: Una aplicación a la franquicia*. Alcant : Une.
- Giner, F., & Gil , M. (2014). *La organización de empresas: Hacia un modelo de futuro*. Madrid: Esic .
- Gonzalez, A., Nuñez, M., & Pareja, K. (2016). Análisis financiero Camel a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno - Intendencia Zonal Ambato. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-12.
- Gonzalez, P., & Orsini, S. (2013). *Las Empresas Cooperativas Y El Arte Empresarial*. Argentina: Granica .
- González, T., & Arriagada, K. (2015). *Diseño de instrumento para medir nivel de competitividad en sector TIC: Identificación de categorías claves para medir la competitividad empresarial*. España : EAE.

- Google Maps. (2018). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/search/cooperativa+credipasa/@-1.2444758,-78.6294607,17z/data=!3m1!4b1>
- Grande, I. (2014). *MARKETING DE LOS SERVICIOS*. Madri: Esic.
- Griffin, R. (2011). *Administracion*. México : Learning .
- Gutierrez, V. (2013). *Principios de la Felicidad Organizacional*. México : Printed in México .
- Heizer, J., & Render, B. (2012). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación.
- Jiménez, A. (2013). *Fusiones y adquisiciones: Creando valor a través de las personas*. Madrid: Dias de Santos .
- López, B. (2014). *EL PROCESO: DOS DECADAS DE MI EXISTENCIA*. Estados Unidos de América : Palibrio .
- López, J. (2012). *Productividad*. México: Palibrio.
- Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Deficiencia, Propiedad Intelectual e Industrial . *Tic´s y Sociedad*, 34-39.
- Martín, M., & Díaz , E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. España: Esic.
- Martinez, N. (2012). Reseña metodológica sobre los grupos focales. *Dia-logos*, 47-53.
- Matilla, K. (2011). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona : UOC.
- Mayorga, M., Herrera, K., & Ruso, F. (2016). La auditoria como soporte en la gestión del sistema financiero cooperativo de la provincia de Tungurahua. *COFIN*, 15-27.
- Miró, I., & Fernàndez , A. (2016). *La economía social y solidaria en Barcelona*. Barcelona: Montaber.
- Monsalvo, R., Miranda , M., Romero , M., & Muñoz, G. (2014). *Balance de Materia y Energía: Procesos Industriales*. México : Patria .

- Montoya, L., & Montoya, I. (2011). *Modelos de Integración Empresarial*. España : Academica Espanola.
- Moreno, I. (2017). La investigación social, un acercamiento a lo cotidiano. *REDIE, Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 1-4.
- Mousalli, G. (2018). Los Instrumentos de Evaluación en la Investigación Educativa. *ResearchGate*, 1-14.
- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: Esic.
- Ocaña, H. (2012). *Dirección estratégica de los negocios*. Buenos Aires-Argentina : Dunken .
- OCDE. (2018). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública Segundo Estudio de la OCDE sobre contratación pública en el Instituto Mexicano del Seguro Social*. México: OCDE.
- OECD & Banco de Desarrollo de América Latina. (2015). *Perspectivas económicas de América Latina 2015 Educación, competencias e innovación para el desarrollo*. España: Cepal.
- Palacios, L. (2015). *Estrategias de creación empresarial*. Colombia : Ecoe.
- Pardo, L., & Huertas, M. (2017). Modelos influyentes en las cooperativas de ahorro y crédito de Colombia. *Revista de Estudios Cooperativos*, 109-133.
- Pereira, C. (2014). *Metodología de Investigación em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: ALMEDINA S.A.
- Pérez, G., Beleño, M., Nuñez, C., & Orquera, M. (2018). Valoración del resultado científico de la investigación. Una experiencia desde la aplicación del criterio de experto. *OLIMPIA*, 248-261.
- Pérez, J. (2017). I Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas y Económicas CICAUE-UID 2017. *Accesibilidad a crédito por parte de las organizaciones de la economía social y solidaria, bajo un modelo de regresión logística* (págs. 157-). Loja: UID.
- Pérez, J., & Veiga, C. (2013). *Control de gestión empresarial*. Madrid: Esic.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: Esic.

- Richard Y. Chang, Matthew E. Niedzwiecki. (2011). *Las herramientas para la mejora continua de la calidad*. Argentina: Granica Mexico.
- Rincón, C. (2011). *Prosopuestos empresariales*. Colombia : Ecoe .
- Rivas, J. (2014). *Dirección estratégica de empresas turísticas*. Oviedo: Septem.
- Rivera, J. (2010). *Gestión de la RSC*. España : UNED.
- Rovelli, L. (2017). Expansión reciente de la política de priorización en la investigación científica de las universidades públicas de Argentina. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 103-121.
- Rubio , L., & Baz, V. (2015). *El poder de la competitividad*. México : CIDAC.
- Ruíz , J., Ruíz, H., & Ávila , J. (2013). *El Instructor para el joven Emprendedor: Ciencias Económicas*. Madrid/Espana : Libros.
- Ruiz, J. (2012). *Teoría y práctica de la investigación cualitativa*. España: Bilbao.
- Sainz, J. (2014). *El plan de marketing en la práctica 19ª*. España: Esic.
- Salinas, J. (2012). *Estructura Del Financiamiento de la Economía Popular Y Solidari*. Ecuador : EAE.
- Sarría, A. (2008). *Economía solidaria, acción colectiva y espacio público en el sur de Brasil*. Louvain: UCL.
- Silvestri, L., & Vassolo, R. (2011). *Dirección estratégica en países emergentes*. Buenos Aires-Argentina : Granica .
- Sisk Fernandez. (2012). *Administración*. Mexico: Mcwill.
- Solanas , I., & Sabaté , J. (2011). *Dirección de cuentas: Gestión y planificación de cuentas en publicidad*. Barceloma-España : UOC .
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Listado de Cooperativas Financieras*. Obtenido de www.seps.gob.ec/.../COOPERATIVAS...SEGMENTOS.../ac3630cb-6c44-4a0e-b198-
- Tarziján, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Chile : Universidad Católica de Chile .
- Terry George. (2011). Principios de administración. En G. Terry, *Gestión de la Administración empresarial*. Mexico: El Ateneo.

Vainrub, R. (2015). *Nacimiento de una Empresa*. Caracas-Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Vargas, Martha; De Vega, Luzángela. (2014). *Calidad y servicio conceptos y herramientas*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Yacoubian, G. (2015). *Proceso de Induccion Como Factor de Integracion*. España: Illustrated.

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Anexo 1. Encuestas

Dirigido a los Gerentes y Administradores de las Cajas de Ahorro del segmento 5 del sector de Economía Popular y Solidaria

Objetivo: Conocer cuáles son las características inherentes a la Gestión Administrativa en su periodo de servicio frente a la Caja de Ahorro.

Indicaciones: Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una X la respuesta según su criterio.

Pregunta 1.- ¿Ud. Conoce cuál es el objetivo de realizar una gestión administrativa?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Pregunta 2.- ¿La Caja de Ahorro tiene una estructura funcional organizada?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Pregunta 3.- ¿El trabajo se agrupa de acuerdo a las funciones?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Pregunta 4.- ¿Las actividades se planifican?

3

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Pregunta 5.- ¿Las actividades se ejecutan de acuerdo a lo planificado?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Pregunta 6. ¿En la Caja de Ahorro se identifican los procesos internos?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Pregunta 7.- ¿Se mejoran los procesos de forma permanente en la empresa?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Pregunta 8.- ¿Se realiza un control de las actividades ejecutadas?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Pregunta 9.- ¿Se planifican actividades para conocer las necesidades de los clientes?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Pregunta 10.- ¿Se realizan acciones para promover al personal, incentivarlos o motivarlos en su desempeño?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Pregunta 11. ¿La Caja Solidaria tiene especificados objetivos a corto plazo?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Pregunta 12.- ¿La Caja solidaria cumple con el total de objetivos planificados a corto plazo?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Pregunta 13. ¿La Caja Solidaria tiene especificados objetivos a largo plazo?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Pregunta 14.- ¿La Caja solidaria cumple con el total de objetivos planificados a largo plazo?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Pregunta 15.- ¿Se utiliza estrategias para contribuir al cumplimiento de sus objetivos?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Pregunta 16.-¿Tiene indicadores de gestión para evaluar los objetivos cumplidos a corto/largo plazo?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Pregunta 17.-¿Considera que la gestión administrativa le sirve a la Caja para mejorar continuamente en su gestión?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Pregunta 18.- ¿Considera que un buen ambiente laboral tiene incidencia en la relación con los empleados y clientes?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Pregunta 19.- ¿Qué tipo de problema es el que más se presenta en la Caja de Ahorro?

Con clientes Empleados Área financiera Área comercial

Pregunta 20.-¿Considera que prevenir es una manera de eliminar los problemas en la Caja de Ahorro?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2. Formato de validación de la Propuesta

Concepto modelo REDER			
Resultados	Enfoque	Despliegue	Evaluación y Revisión
Logros que la empresa ha alcanzado; hace referencia al grado de consecución de los objetivos	Se refiere a la planificación y a la razón de planificar. Hace referencia a las estrategias respecto a las áreas de interés	Es la aplicación práctica del enfoque, en toda la organización y de forma sistemática	Es el análisis comparativo de los resultados, el enfoque y el despliegue
La propuesta desarrollada por el estudiante cumple			
Totalmente	Parcialmente	No cumple	Observaciones
x			
Nombres y apellidos del experto que validó la propuesta		Firma	
<p>Jorge Francisco Abril Florej</p>			

Por favor marque con una X en el lugar correspondiente al cumplimiento de la propuesta.

Gracias por su colaboración