

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**La organización del departamento de ventas y el crecimiento de los resultados
de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ECOSABA, R.L**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Edgar Orlando Boch Camey

Sacatepéquez, junio 2013

**La organización del departamento de ventas y el crecimiento de los resultados
de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ECOSABA, R.L.**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Edgar Orlando Boch Camey, (**Estudiante**)

M.A. José Antonio García, (**Asesor**)

Licda. María Antonieta García de Alfaro, (**Revisora**)

Sacatepéquez, junio 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. Cesar Augusto Custodio Cóbar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Decano

Lic. Julio Roberto Oviedo Yllescas
Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lcda. Ingrid Arroyo de Núñez
Examinadora

Lic. Juan Carlos Villalta Daniel
Examinador

M.Sc. Ana Patricia Rosal Gordillo
Examinadora

M.DGD. José Antonio García Pérez
Asesor

Lcda. María Antonieta García de Alfaro
Revisora

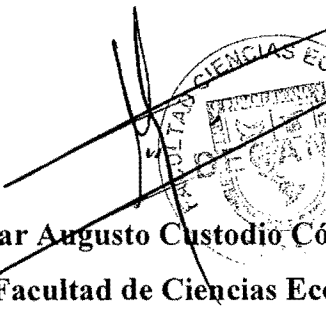
REF.:C.C.E.E.0102-2013

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 08 DE MAYO DEL 2013

SEDE SACATEPÉQUEZ

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado José García Pérez, tutor y Licenciada Antonieta de Alfaro, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y EL CRECIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ECOSABA, R.L.", Presentado por él (la) estudiante Edgar Orlando Boch Camey, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 669, de fecha 16 de marzo del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador (a) de Empresas, en el grado académico de Licenciado (a).


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 24 de abril de 2013

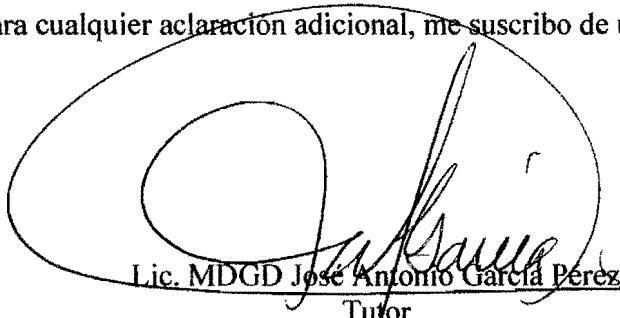
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulada “**La organización del departamento de ventas y el crecimiento de los resultados de la cooperativa de ahorro y crédito ECOSABA, R.L.**” realizada por Edgar Orlando Boch Camey, carné No. 2012-06002, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de Noventa y cinco (95) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. MDGD José Antonio García Pérez
Tutor

Guatemala 12 de enero de 2013

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Señor Decano:

Por este medio informo que el alumno Edgar Orlando Boch Camey, identificado con carné 2001206002, de la Facultad de Ciencias Económicas, elaboró su Práctica Empresarial Dirigida: **“La organización del departamento de ventas y el crecimiento de los resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ECOSABA, R.L.”** para optar al grado académico de Licenciado en Administración de Empresas.

Posterior a la revisión de la PED, y al haber constatado que cumple con los requerimientos técnicos de estilo, establecidos por la Universidad Panamericana, me permito notificar que la misma ha sido aprobada.

Sin otro particular, se suscribe deferentemente,


Licda. Antonieta de Alfaro
Revisora de Estilo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 409.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Boch Camey, Edgar Orlando con número de carné 201206002 aprobó con 89 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, a los dieciséis días del mes de marzo del año dos mil trece_____

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los diecisiete días del mes de mayo del año dos mil trece._____

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol

Directora
Registro y Control Académico



M.Sc. Alba de González
Secretaria General

Adelina L.
cc.Archivo.

Acto que dedico a:

- A Dios, nuestro Creador: Gracias Señor, por la vida y todas las bendiciones que me has regalado, por la fuerza de seguir adelante en los momentos que más lo he necesitado, por disfrutar de este triunfo al lado de las personas que más quiero.
- A mis padres: German Boch Quirán y Felisa Camey Queché, gracias por todo su apoyo, y por estar atentos a mi desarrollo personal y profesional.
- A mis hijos: Erwin Edgar Leonardo y Joseph Adolfo Boch Pérez, ellos son la motivación que me da las fuerzas y energía para salir adelante y luchar por mis sueños.
- A mi esposa: Gladis Mary Pérez C. Quien ha sido un apoyo muy importante en mi vida, por las alegrías, comprensión y la paciencia que ha tenido durante el trayecto de mi carrera profesional.
- A mis hermanos y sobrino: Los quiero y aprecio mucho, y que esto les sirva como ejemplo, de que nunca es tarde cuando se quieren alcanzar los objetivos que uno se propone en la vida.
- A mis amigos: Padre José Humberto Marroquín, Lic. Mario Alfonso Chet, Lic. Erick Roberto Chávez, Giovanni García, Sergio de León, Rafael Chávez, Milvia, Ana, Lic. Fredy y compañeros de trabajo por brindarme todo su apoyo.
- A mi centro de estudios: Por darme la oportunidad de formarme como un profesional con éxito, y poder ser parte del desarrollo de mi país.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Descripción de la empresa	1
1.2 Planteamiento del problema	16
1.3 Justificación	17
1.4 Pregunta de investigación	17
1.5 Objetivos	17
1.6 Alcances y limitaciones	18
1.7 Marco teórico	18
Capítulo 2	
2.1 Tipo de investigación	24
2.2 Sujetos de la investigación	24
2.3 Instrumentos de la investigación	25
2.4 Procedimientos	25
2.5 Aporte esperado	26
Capítulo 3	
3.1 Resultados de la investigación	27
3.2 Análisis de los resultados	45
3.2.1.1 Área financiera-económica	45
3.2.1.2 Área Administrativa	49
3.2.1.3 Área Mercadológica	51

Capítulo 4	
4.1 Propuesta de solución o mejora	52
4.1.1 Introducción de la propuesta	52
4.1.2 Antecedentes de la propuesta	53
4.1.3 Justificación de la propuesta	53
4.1.4 Objetivo	53
4.1.5 Contenido de la propuesta	54
4.2 Viabilidad de la propuesta	64
4.3 Factibilidad económica	69
Conclusiones	72
Recomendaciones	73
Referencias bibliográficas	74
Anexos	76

Índice de tablas

Tabla 1. Participación de mercado	14
Tabla 2. Matriz sentido	27
Tabla 3. Análisis vertical de los balances	45
Tabla 4. Análisis horizontal de los balances	46
Tabla 5. Comparación de funciones del jefe de ventas	59
Tabla 6. Asignación, evaluación e incentivos al personal de ventas	62
Tabla 7. Plan de incentivos	63
Tabla 8. Necesidades de recurso humanos	64
Tabla 9. Asignación de metas 2013 por vendedor	64
Tabla 10. Flujo de efectivo de la propuesta	65
Tabla 11. Análisis de rentabilidad	66
Tabla 12. Comparación de los costos actuales y costos propuestos	69

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama de la Cooperativa	6
Ilustración 2. Organigrama departamento de ventas	10
Ilustración 3-18 Gráficas	29
Ilustración 19. Descripción de puestos jefe de ventas propuesto	55
Ilustración 20. Descripción de puestos vendedor propuesto	57
Ilustración 21. Punto de equilibrio de la propuesta	70

Índice de Anexos

Anexo 1. Análisis Foda	77
Anexo 2. Cronograma de actividades del Anteproyecto	78
Anexo 3. Entrevista al Gerente General	79
Anexo 4. Entrevista al jefe de Ventas	81
Anexo 5. Encuesta para el personal de ventas	82

Resumen

La Cooperativa Ecosaba, fue fundada en el año 1,968 con el fin de contribuir con el desarrollo económico y social de sus asociados y sus pueblos a través de productos y servicios financieros al alcance de todos, principalmente en ahorros y préstamos.

El trabajo de investigación se enfocó en verificar si ha habido incremento en la productividad del personal de ventas, que se refleje en el crecimiento de los resultados de la Cooperativa ECOSABA, R.L.

Capítulo 1: Antecedentes de la empresa, planteamiento y justificación del problema; objetivos, alcances y limitaciones de la investigación y el marco teórico que avala el informe de los resultados y su respectivo análisis.

Capítulo 2: Breve descripción del tipo de investigación; se enuncian los sujetos que participaron directa e indirectamente; se refieren los instrumentos y procedimientos utilizados en la recolección de datos y los aportes implícitos en el informe.

Capítulo 3: Interpretación de la información recolectada en el trabajo de campo, con apoyo de gráficas y tablas que facilitan la comprensión de los datos.

Capítulo 4: Incluye la propuesta de solución para mejorar los resultados de la Cooperativa, que evidencia los resultados de la investigación. Además se incluyen conclusiones de los hallazgos y recomendaciones para optimizar las actividades del Departamento de Ventas, así como el desarrollo de la cooperativa.

Introducción

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ecosaba, R.L. es una empresa cuya actividad principal es la intermediación financiera, a través de productos y servicios financieros tales como: ahorros, préstamos, seguros, remesas familiares, tarjetas de crédito y otros servicios. Como cualquier institución busca promover su desarrollo para obtener mayores captaciones, mejor colocación de préstamos, aumento de asociados, ofrecer productos más competitivos en el mercado. Es importante evaluar la administración del departamento de ventas, verificar las funciones de los vendedores, la asignación y evaluación de metas para comprobar si los resultados contribuyen a lograr sus expectativas de desarrollo.

Según la evaluación diagnóstica el problema principal es la desorganización en la gestión de ventas, la ausencia de asignación y evaluación de metas por vendedor. Ante tal situación, el trabajo de campo se enfocó en buscar las estrategias de solución para facilitar la administración del Departamento de Ventas de la Cooperativa.

En la propuesta de solución se consideró la reestructuración de las funciones del Jefe de Ventas, así como el uso de formatos de asignación, evaluación y plan de incentivos para los vendedores, ya que estas estrategias garantizan una mejor gestión y en consecuencia, una mayor rentabilidad a corto, mediano y largo plazo para la cooperativa.

Capítulo 1

Descripción de la Empresa

1. Descripción de la Cooperativa

1.1 Antecedentes históricos

El cooperativismo nace por la necesidad de cooperación entre hombres de las comunidades primitivas, para garantizar la subsistencia a través de la ejecución de actividades en común (caza, pesca, recolección de alimentos), cabe destacar que era necesaria la unión para vencer los obstáculos.

Según el grupo SIESA, en su página web, la historia relata que fue en un pequeño pueblo llamado Rochdale, Inglaterra, habitado por tejedores en su mayoría, en donde por la modernidad industrial muchos se quedaron sin empleo, sin embargo, no se quedaron de brazos cruzados, y después de varias reuniones y análisis de la realidad, comprendieron que sólo unidos, apoyándose unos a otros, uniendo parte de sus pocos ahorros, con esfuerzo y trabajo, una buena administración y sobre todo con grandes deseos de ayudarse unos a otros, podrían salir adelante. Así el 21 de diciembre de 1844, ante el temor de más despidos en las fábricas, 28 tejedores, entre ellos una mujer, organizados y reunidos en el Callejón del Sapo, abrieron la primera cooperativa de consumo; con este acto nace el movimiento cooperativo que hoy existe en todo el mundo.

A Guatemala llegaron noticias de las ventajas de la organización cooperativa, el 28 de enero de 1903, se creó el Decreto 630 “Ley de Sociedades Cooperativas”. Sin embargo, por el poco conocimiento sobre los diferentes aspectos de estas organizaciones, la falta de experiencia y una mala copia de la legislación mexicana, no tuvo un impacto importante en nuestro país; más bien la ley se utilizó para la formación de sociedades mutualistas. Con el correr de los años el cooperativismo se ha afianzado en el ánimo de los guatemaltecos, muchas cooperativas de diversa clase se han formado, y ya son miles los compatriotas que debidamente organizados, llevan desarrollo a sus familias y a sus comunidades.

No está de más mencionar que, a través de la historia, se ha demostrado el decisivo impacto de las cooperativas en el desarrollo económico y social de Guatemala, de hecho ya es impensable imaginar este país sin la mano solidaria de las mismas, las cuales han venido a revalorizar los principios más importantes de la identidad nacional, y han promovido la participación de todas las personas posibles, sin importar si son hombres, mujeres, jóvenes, personas de la tercera edad, si tienen una discapacidad o pertenecen a grupos indígenas.

Se reconoce por consiguiente la importancia del cooperativismo para todos los países del Mundo, a través de la histórica resolución A/RES/64/136, emitida el 18 de diciembre de 2009, por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en la cual el año 2012 se declaró como el “Año Internacional de las Cooperativas”.

El 1 de junio de 1968, monseñor Santiago Gil Blanco, originario del Quiché, reunió a 44 personas en el salón parroquial de la iglesia Católica de San Juan Sacatepéquez, Guatemala, con un capital de Q 14.00 con el cual fundan la Cooperativa de Ahorro y Crédito Especializada San Juan Bautista, R.L. En el primer cierre de su ejercicio contaba con un Activo total de Q. 3,913.00, de los cuales el total de las aportaciones era de Q. 3,717.00; la cartera de préstamos de Q. 2,642.00, y contaba ya con 209 asociados, según estados financieros al 31 de diciembre de 1968. El 19 de abril de 1969 la cooperativa ingresa a la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala (FENACOAC). Por no contar con un edificio propio, las oficinas estaban ubicadas dentro de la parroquia de la iglesia católica, donde se atendían a los asociados con sus servicios de ahorros, préstamos y servicios varios como venta de camas, productos básicos, láminas, exportación de flores, fertilizantes y alquiler de sillas.

En 1985 se compró un terreno con el propósito de construir sus propias oficinas para atender de una mejor forma a los miles de asociados que ya tenían, es así como en 1987, se inaugura el primer edificio de la cooperativa. Según los estados financieros, al 31 de diciembre de 2011, la cooperativa tenía un activo total de 434 millones de quetzales, mismo que provenía de aportes y depósitos de los 121 mil asociados. Dicho crecimiento generó el acercamiento de los servicios a sus asociados por medio de la creación de 10 agencias y una caja de servicios, ubicadas en los

departamentos de Guatemala, Sacatepéquez y Chimaltenango; el servicio de créditos se hizo más eficiente con una cartera vigente de 302 millones de quetzales.

1.1.1 Actividades principales

La cooperativa se dedica a la intermediación financiera para procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados, que es su objetivo principal, impulsa proyectos y servicios financieros, además realiza las actividades siguientes:

- a) Fomenta el hábito del ahorro entre sus asociados.
- b) Crea programas de servicios de crédito.
- c) Crea programas y otros servicios financieros, que le sean permitidos por las leyes, tanto para su asociados como para otras instituciones.
- d) Fomenta la educación cooperativa.
- e) Promulga los valores cooperativos entre sus asociados.

1.1.2 Filosofía de la Cooperativa

Al igual que toda organización moderna, la cooperativa tiene definida su razón de ser, y los principios que la sustentan:

a) Visión

Ser la empresa líder y poderosa del pueblo en servicios financieros, sirviendo con amabilidad, eficiencia y eficacia.

b) Misión

Facilitar servicios financieros con calidad y seguridad para el desarrollo del pueblo.

c) Valores

- La persona es el fundamento de nuestras acciones.
- Responsabilidad social.
- Autenticidad.
- Control democrático.
- Creatividad.
- Compromiso de servicio.
- Honestidad y honradez.
- Trabajo en equipo.
- Amabilidad.
- Neutralidad política y étnica.

1.1.2 Objetivos

- Objetivo General

El objetivo primordial de la cooperativa es contribuir con el desarrollo socio-económico de sus asociados, comunidades y de Guatemala, a través de la creación de proyectos, programas de servicios financieros al alcance de todos.

- Objetivos específicos

- Alcanzar una mayor penetración de cobertura, tanto de asociados como de servicios financieros (captación y colocación de recursos), con la finalidad de desarrollar un liderazgo dentro del sistema de Micoope.
- Tener una plantilla de Recursos Humanos competente y comprometida con la Cooperativa.
- Contar con un portafolio completo de Productos y Servicios Financieros y con un sistema tecnológico eficaz y eficiente.
- Posicionar a la cooperativa como una empresa socialmente responsable en áreas de alto impacto para sus asociados y los pueblos a los que sirve.
- Estandarizar todos los servicios financieros que presta la cooperativa a sus asociados y que la misma forma parte de la cultura organizacional.

1.1.4 Políticas

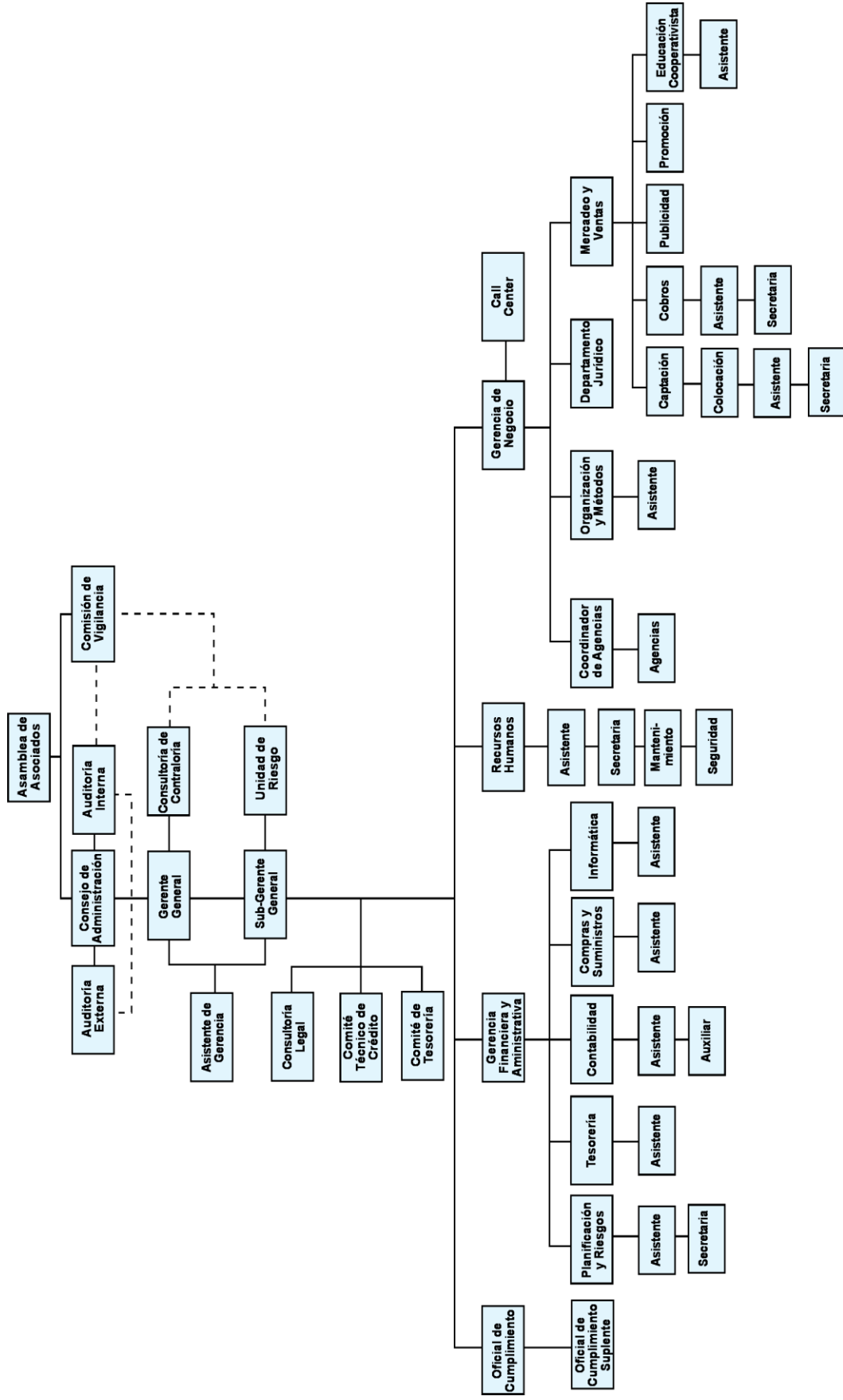
La cooperativa como una empresa moderna, con una visión bien clara, tiene una serie de políticas que le permiten llevar un buen control administrativo, operativo y financiero, logra con esto minimizar el riesgo. Las principales políticas administrativas son:

- Créditos.
- Ahorros.
- Auditoría interna
- Análisis de riesgos
- Tesorería
- Inversiones
- Salarial
- Compras
- Combustibles
- Imagen institucional

1.1.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ecosaba, R.L. puede verse en la Ilustración 1. La descripción de puestos esta por niveles jerárquicos, esta descripción es la que tiene establecida la cooperativa.

Ilustración 1 Organigrama Cooperativa



Fuente: Ecosaba, R.L., (Octubre 2012)

1.1.6 Principales funciones de áreas de la estructura orgánica

a. Consejo de administración

Tiene a su cargo la dirección de la cooperativa, y está integrado por cinco miembros, electos por la asamblea ordinaria obligatoria. Entre sus principales atribuciones están:

- Cumplir y velar porque se cumplan los objetivos de la Cooperativa.
- Convocar a asambleas generales ordinarias y extraordinarias.
- Aprobar las normativas y manuales de funcionamiento de la Cooperativa, los estados financieros, la planificación anual y el presupuesto de ingresos y egresos de la Cooperativa.

b. Comisión de vigilancia

Es el órgano encargado del control y fiscalización de la Cooperativa, está integrado por tres asociados, electos en asamblea.

c. Auditoría

Verifica y evalúa la efectividad y eficiencia de todas las operaciones y transacciones que realiza la cooperativa, se asegura que éstas sean ejecutadas conforme a las políticas, programas, normas, procedimientos internos y demás disposiciones legales y reglamentarias que le sean aplicables; salvaguarda los activos y pasivos de la institución, emite e implementar controles que permitan prevenir pérdidas económicas y financieras a la cooperativa.

d. Gerencia general

Es la autoridad administrativa responsable del funcionamiento operacional, ejecución del plan de trabajo de la Cooperativa y del resguardo de los bienes de la misma.

e. Asistente de Gerencia

Custodiar la documentación e información interna y externa, que por sus funciones le compete con seguridad, confidencialidad y fidelidad. Recopilar y proporcionar información veraz y oportuna para la toma de decisiones de la Gerencia General.

Coordinar las actividades de la gerencia general con las gerencias de área en la gestión administrativa, los contactos y comunicación interna y externa con los proveedores e instituciones sobre asuntos de la institución y de la agenda de la gerencia en cuanto a actividades institucionales, organismos directivos de la cooperativa y garantizar que los puntos de servicios y oficinas centrales cuenten con los suministros de oficina y de limpieza necesarios para su funcionamiento.

f. Sub-gerencia general

Coordinar, dirigir y supervisar a nivel de conducción superior, de las actividades técnicas y administrativas de ECOSABA, R.L., garantizando la adecuada ejecución de los planes y el cumplimiento de los de las políticas, reglamentos internos y leyes bajo las cuales se rige la Cooperativa.

g. Oficial de Cumplimiento

Coordina, propone y vigila el cumplimiento de programas, normas, controles, leyes y procedimientos internos, que se deberán adoptar, desarrollar y ejecutar, para evitar las transacciones que inducen al lavado de dinero u otros activos, y a prevenir y reprimir el financiamiento del terrorismo; con base en los lineamientos y políticas de La Ley de Lavado de Dinero y otros Activos; para prevenir el uso indebido de los servicios y productos en actividades ilícitas.

h. Oficial de Cumplimiento suplente

Verificar y resguardar la información de las operaciones de cumplimiento relacionadas a la prevención del Lavado de Dinero u otros Activos y a Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo, dejando constancia de registros con base en los lineamientos y políticas de La Cooperativa.

i. Gerencia financiera y Administrativa

Sus funciones son planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras y administrativas, según las políticas generales de la institución, enmarcado en normas de prudencia y solvencia financiera, para asegurar un adecuado manejo de los activos y pasivos institucionales. Además, al asegurar la adecuada gestión de las áreas de apoyo administrativo institucionales, por medio del desarrollo de sus recursos humanos.

j. Tesorería

Planificar, organizar y controlar el flujo de efectivo de acuerdo a las políticas financieras para una adecuada administración de los fondos en la cooperativa en coordinación con la Gerencia Financiera.

k. Contabilidad

Registrar correcta y oportunamente las operaciones de la cooperativa, estableciendo y garantizando un sistema de comunicación e información confiable, para la elaboración adecuada de reportes y estados financieros para la toma de decisiones, de acuerdo al catálogo de cuentas contables, las disposiciones emitidas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito y a las normas internacionales de contabilidad.

l. Informática

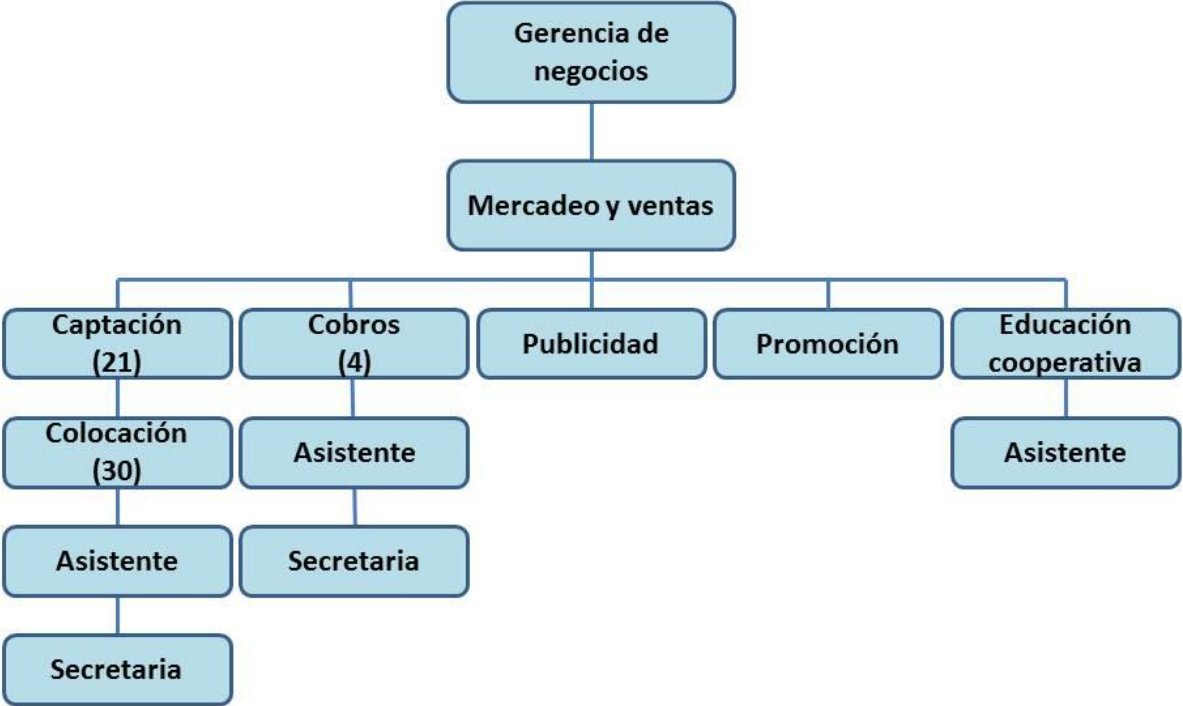
Maneja el software de la cooperativa y el soporte del Hardware, para la generación de información, de forma oportuna y objetiva, de todas las operaciones y transacciones que se realizan en la cooperativa. Con el fin de garantizar este objetivo crea controles internos, logra la confidencialidad de la misma y mantiene con seguridad el funcionamiento de todo el sistema informático.

m. Recursos humanos

Planifica, coordina, desarrolla, controla y ejecuta las políticas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del talento humano, sistema de compensaciones, evaluación del desempeño y programa de higiene y seguridad laboral, con el objetivo de asegurar el

cumplimiento de los mutuos derechos y obligaciones; de acuerdo con las leyes laborales, reglamento interno y políticas internas de la cooperativa, busca un adecuado clima organizacional tendiente al desarrollo y fortalecimiento institucional.

Ilustración 2
Organigrama del departamento de mercadeo



Fuente: Ecosaba, R.L. (Octubre 2012)

n. Gerencia de negocio

Es responsable de administrar los negocios institucionales, en productos del activo y pasivo, busca un crecimiento sostenido y cobertura de mercado, de acuerdo a los objetivos estratégicos de la cooperativa.

Se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades de mercadeo, captación, colocación y servicio al asociado; promueve la colocación y captación de recursos financieros para lograr las metas de crecimiento de la cooperativa, el posicionamiento en el mercado y la satisfacción de los asociados; crea diseño de nuevos productos.

o. Coordinador de agencias

Responsable de cumplir las estrategias que permitan el desarrollo y crecimiento integral de las agencias y de la Cooperativa; así como de la supervisión de los diferentes puntos de servicio y la observancia y aplicación de normas, políticas y procedimientos emitidos por los organismos directivos, ejecutivos, operativos y de negocios de la cooperativa; Coordina la asignación oportuna de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros, para la consecución de objetivos y metas por Agencia.

p. Jefes de agencia

Son responsables de contribuir en la solución de las necesidades financieras de los asociados, a través del impulso del desarrollo social económico de la comunidad, mediante la ejecución y control de los diferentes sistemas administrativos y de negocios, la gestión de los recursos humanos asignados, y el manejo óptimo de los recursos tecnológicos, materiales y financieros, para la consecución de objetivos y metas institucionales.

q. Director de mercadeo y ventas

Define y coordina la ejecución y evaluación de las estrategias de promoción y publicidad de la Cooperativa, sus diferentes productos y servicios financieros, a efecto de estimular las ventas y atraer a nuevos asociados para alcanzar el mercado meta.

r. Captación

Atiende a los asociados, usuarios y público en general con prontitud, esmero, empatía, eficiencia y amabilidad, proporcionándoles el servicio e información requerida y orientándoles en los diferentes trámites que solicitan, se encuentran en el departamento de mercadeo en secretaría.

s. Colocación

Administra la cartera de crédito institucional, a través del desarrollo y aplicación de estrategias que permitan obtener un activo productivo de calidad. Verifica el desarrollo de los planes y estrategias de administración de créditos con el Coordinador de Agencias y Jefes de Agencia, mediante el análisis, evaluación, aprobación y concesión y seguimiento de los créditos, mediante la aplicación de las normativas establecidas en la administración de crédito.

t. Cobros

Administrar el proceso integral de cobranza de cartera morosa vigente y depurada y constitución de estimaciones, asegurando que la información sea confiable e integra, con base a la política de Créditos y cobranza, así como el responsable de crear las estrategias de cobranza, con el fin de reducir el incumplimiento de pago de los asociados y minimizar los índices de morosidad para tener un indicador de acuerdo a los planificación anual y no sobre pasar el indicador según los PERLAS.

1.1.7 Productos y servicios

En el transcurso de sus 44 años de servicio Ecosaba R.L. ha creado una serie de productos y servicios financieros que le han permitido crecer y convertirse en una de las cooperativas de ahorro y crédito más grandes de Guatemala, además le ha permitido poder ofrecer los mejores beneficios a sus asociados. Entre los principales productos y servicios se pueden citar los siguientes:

- Cuenta de aportaciones (la cuenta que le da el derecho de ser asociado).
- Cuenta de Ahorro corriente Distinguida.
- Cuenta de Ahorro corriente Femenina.

- Cuenta de Ahorro Corriente Copealianza (para instituciones).
- Cuenta de Ahorro a Plazo fijo (capitalización de intereses al vencimiento).
- Cuenta de Ahorros a plazo fijo Multiahorros (capitalización de intereses anticipados).
- Cuenta de Ahorros Remesahorro.
- Cuenta de Ahorros Futuro.
- Cuentas de Ahorro infanto-juvenil.
- Préstamos para todos los destinos.
- Tarjetas de crédito y débito.
- Remesas Familiares.
- Seguros familiares, vehículos, accidentes, incendio, infantiles, otros.
- Cobros de agua, luz, teléfono, planillas, recargas y otros.

1.1.8 Segmento que atiende Ecosaba R.L.

La Cooperativa atiende los segmentos de mercado Clase B -, hacia abajo, siguientes:

- a) Agricultores.
- b) Amas de casa.
- c) Comerciantes.
- d) Asalariados.
- e) Pequeños y medianos empresarios.
- f) Artesanos.
- g) Profesionales.
- h) Otros.

1.1.9 Participación en el mercado

Para representar la participación de mercado de Ecosaba R.L., principalmente de oficinas centrales, en el municipio de San Juan Sacatepéquez, se procedió a consultar las proyecciones poblacionales en el INE, las cuales estaban proyectadas con base en el censo 2002.

Como se puede observar en la Tabla 1, la participación de la cooperativa es de un 19 % con relación a la cantidad de habitantes del municipio, el restante 81 % está abarcado por el sistema bancario, financieras, ONG, y un buen número de personas que no utilizan servicios financieros.

Para el cálculo respectivo se tomó como base la población total del municipio al año 2012, que es de 219,905 habitantes, y la cantidad de asociados que tiene la cooperativa en el municipio (41,832 asociados, hasta el 31 de julio de 2012), de esta forma se obtuvo el porcentaje de participación de mercado.

Tabla No. 1
Cuadro comparativo de la participación en el Mercado de San Juan Sacatepéquez
Datos comparados contra (población)

No.	Años	Población	Asociados Cooperativa	% Participación	Bancos y otros	% Participación bancos y otros
1	2008	196,422	29,136	15%	167,286	85%
2	2009	202,074	32,985	16%	169,089	84%
3	2010	208,035	36,777	18%	171,258	82%
4	2011	213,975	39,868	19%	174,107	81%
5	jul-12	219,905	41,832	19%	178,073	81%

Fuente: Ecosaba, R.L. (julio 2012).

1.1.10 Factores externos que influyen significativamente en Ecosaba R.L.

a) Factores políticos.

A la fecha no ha existido problema alguno con el gobierno, sin embargo, las decisiones políticas, impositivas y de relaciones exteriores pueden influir en el desarrollo de Ecosaba R.L.

b) Factores legales.

Las cooperativas de ahorro y crédito, por ser entidades no lucrativas, no están afectas a una serie de leyes fiscales como el Impuesto Sobre la Renta, impuestos sobre productos financieros, lo que

da a la cooperativa la oportunidad de poder ofrecer ventajas competitivas dentro de los mercados atendidos a sus asociados.

c) Factores económicos.

Las políticas monetarias, cambiarias y crediticias del banco de Guatemala, influyen en el crecimiento de la cooperativa, por ejemplo cuando la banca central incrementa o disminuye la tasa líder de inversiones.

El tema migratorio y las deportaciones de EE.UU. podría afectar el crecimiento de Ecosaba R.L., ya que al disminuir el envío de las remesas familiares, se reduce la inversión; disminuye la capacidad de ahorro de la población; desmotiva la actividad comercial; afecta con ello el desarrollo de las comunidades.

d) Factores sociales.

La delincuencia y el crimen organizado ha venido a mermar las inversiones extranjeras en el país, a pesar de ello se observan ciertas inversiones de capital extranjero, lo que obedece al cambio de gobierno. Por lo vivido en los mercados atendidos por la cooperativa son lugares con poca delincuencia, pero la influencia de la delincuencia de la ciudad capital sí afecta en el desarrollo institucional.

e) Factores tecnológicos.

La tecnología en la actualidad tiene una gran influencia en las actividades que realiza el ser humano, ha llegado a convertirse en parte importante al ayudar a comunicarnos con mayor rapidez o a realizar actividades que antes tomaban mucho más tiempo.

En el caso específico de Ecosaba R.L. el desarrollo tecnológico que existe en la actualidad tiene una gran influencia ya que ofrece herramientas útiles para modernizar los diferentes servicios que ofrece a sus asociados.

Actualmente se utiliza un software llamado Reliance, propiedad de la Federación, que sirve para llevar el control de todas las operaciones de sus asociados y los controles internos de la cooperativa; también genera los estados financieros de Ecosaba R.L. en forma mensual entre otras muchas bondades del sistema.

La Federación ha iniciado el cambio al software Bankwords, al igual que otras cooperativas del sistema, mientras que Ecosaba R.L. aún maneja el anterior.

Bankwords permite que los asociados, a través del Internet, puedan realizar diferentes transacciones a través de la red, como consultar sus saldos, y ver cuánto les corresponde pagar, entre otros.

1.2 Planteamiento del problema

El crecimiento de los principales productos y servicios de la cooperativa es fundamental para el desarrollo y crecimiento de la misma; el departamento de ventas, es el encargado de velar por dicho crecimiento, debe tener conocimiento claro de cómo llegar al mercado objetivo; pero durante muchos años ha adoptado la estrategia de mantenimiento de carteras existentes, en consecuencia, la labor de ventas no ha existido, esto ha provocado que la cooperativa en los últimos años no tenga los niveles de crecimiento como en los años anteriores, el estudio de la situación actual del departamento de ventas nos dará los mecanismos de mejora necesarios para que la cooperativa siga creciendo.

La importancia que tiene el buen desarrollo de las funciones del área de ventas radica en que es la encargada de la generación de los ingresos necesarios para la operación y desarrollo de la Cooperativa por medio de la comercialización de productos y servicios financieros que oferta en el mercado para obtener retorno.

Por su parte, el jefe de ventas no ha podido desarrollar su departamento debido a sus funciones actuales, tal situación genera la ausencia de metas y estrategias que conduzcan a impulsar los objetivos de crecimiento de la cooperativa.

Los bancos son la competencia directa de la cooperativa, además cuentan con una fuerza de ventas bien organizada, en consecuencia, se apoderan fácilmente del mercado, incluso del mercado atendido por Ecosaba R.L. lo que provoca que el crecimiento de la cooperativa sea más lento.

1.3 Justificación

En los últimos años el papel que ejerce la estrategia de la fuerza de ventas de las empresas ha sido evidente en el crecimiento y logro de los objetivos institucionales. Una empresa que no cuente con una fuerza de ventas, con estrategias definidas, planes de acción, conocimiento claro del mercado objetivo, manuales de procedimientos, y con una organización definida corre el riesgo de no alcanzar los objetivos propuestos tanto de crecimiento, como de rentabilidad y desarrollo.

El departamento de ventas es el eje que genera el incremento en el porcentaje de crecimiento de todos los productos y servicios que presta la cooperativa, en la actualidad y en los próximos años. En consecuencia, fortalecer el departamento de ventas permitirá que la cooperativa tenga una mayor participación en el mercado, un posicionamiento de marca, asociados satisfechos e identificados, y principalmente un acercamiento con sus clientes potenciales, el cual puede ser un elemento primordial en el crecimiento y desarrollo institucional.

1.4 Pregunta de investigación.

¿Qué mecanismos deben implementarse para el incremento de la productividad del departamento de ventas de la Cooperativa ECOSABA, R.L.?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Incrementar la productividad del departamento de ventas de la cooperativa ECOSABA, R.L.

1.5.2 Objetivos específicos

- Analizar la productividad actual del personal de ventas de la Cooperativa ECOSABA, R.L.
- Establecer los niveles de crecimiento actual en ventas de la Cooperativa ECOSABA, R.L.
- Determinar los elementos del clima organizacional que proporciona una relación más propicia para generar rentabilidad.

1.6 Alcances y limitaciones

La investigación se efectuó en las oficinas centrales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresarial Ecosaba, R.L., ubicada en 6ª. Avenida 4-02 zona 3, del municipio de San Juan Sacatepéquez, del departamento de Guatemala; durante el periodo comprendido del mes de mayo al mes de diciembre de 2012.

El personal de la cooperativa objeto de estudio proporcionó las fuentes de información y documentación necesarias para lograr los objetivos que guiaron la investigación. Cabe destacar que la actitud de los participantes fue positiva al momento de requerirles cualquier tipo de información autorizada para ser suministrada para fines del estudio en proceso.

1.7 Marco teórico

1.7.1 Cooperativas

Según Pérez (2000), “cooperativas son las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros”.

“Cooperativa de Ahorro y Crédito son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus asociados y verifican pagos y cobros por cuenta de ellos”.

1.7.2 FENACOAC, R.L.

Micoope (2011) “Es la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, funciona desde hace 49 años uniendo y velando por el desarrollo financiero y operativo sostenible de 25 Cooperativas de Ahorro y Crédito las cuales están identificadas hoy en día como Cooperativas MICOOPE. Además conecta con alta tecnología a más de 190 puntos de servicio para que el asociado pueda realizar sus transacciones en cualquier de estos puntos”.

1.7.3 Aportaciones

Según Cooperativa Ecosaba, (2013) “Son todos los ahorros que los asociados aportan, para poder tener el derecho de ser asociados de la Cooperativa y gozar de todos los servicios y beneficios de la misma. Estas aportaciones son nominativas e individuales, y devengan una tasa de interés de acuerdo a lo acordado por el consejo de administración”.

1.7.4 Ahorros corrientes (cartera pasiva)

Según Cooperativa Ecosaba, (2013) “Son todos los ahorros que los asociados ahorran en sus cuentas de ahorro corriente, los cuales pueden ser retirados en cualquier momento para satisfacer las necesidades de sus asociados, los cuales representan una obligación para la cooperativa”.

1.7.5 Departamento de ventas

Según Hughes (2,003) “El departamento de ventas es uno de los pilares fundamentales de toda empresa, es el que está en contacto directo con los clientes que son el principal activo de la empresa. Este departamento es el que directamente genera ingresos para la empresa”.

a) Jefe de Ventas:

Según Hughes (2003) define jefe de ventas “como un cargo que esta intermedio entre el director de ventas y los vendedores, que suele actuar como cadena de transmisión en ambas direcciones, este segundo de abordó es recomendable cuando se empieza a contar con un equipo de ventas bastante grande dentro de la organización”.

b. Vendedor

Según Hughes (2,003) define al Vendedor “como un individuo que actúa en representación de una compañía, desempeñado una o más de las siguientes actividades: buscar clientes potenciales, comunicar, dar servicio y recopilar información. El término vendedor cubre una extensa variedad de posiciones”.

“Los vendedores integran el Departamento de Ventas y aprenden los pasos y técnicas que se pueden aplicar en los distintos momentos del proceso de venta, tales como:”

- Prospección.
- Planeación de visitas.
- Acercamiento al prospecto del cliente.
- Presentación de ventas.
- Satisfacción de objeciones.
- Cierre de la venta y seguimiento.

1.7.6 Plan de ventas

Según Alfonso (2000) Plan de ventas “Es una parte del plan de mercadeo de una empresa que concreta cuáles son los objetivos de ventas y especifica de qué forma se conseguirán, plasmándolos en un presupuesto”.

1.7.7 Programas de incentivos

La llegada de las empresas a la estructura de programas o planes de incentivos es reciente como parte de su responsabilidad social, tales programas son impulsados por la actitud del colaborador en cuanto a seguridad social, la competencia entre las empresas para atraer recursos humanos experimentados, mejorar la comercialización etc.

Según Dibble (2005), los objetivos más importantes de un plan de incentivos son:

“Reducir la rotación de personal, elevar la moral de la fuerza laboral, reforzar la seguridad laboral e incrementar la productividad”.

Según Dessler (2003) “Los principios que deben cumplirse para hacer factible un plan de incentivos son los siguientes”:

- “Principio de retorno de la inversión: No se puede ofrecer ningún incentivo si el mismo no traerá a cambio incrementos en el rendimiento y eficiencia de la institución”.
- “Principio de la responsabilidad mutua: El éxito del plan de incentivos dependerá de la inversión de la institución en beneficio de la fuerza laboral y los beneficios que ésta dará a la institución reflejada en rendimientos y productividad”.
- “El costo calculado del plan de incentivos: Debe tener una base financiera sólida que garantice su permanencia en el tiempo y evite conflictos laborales”.

Según Dessler (2003), los tipos de incentivos que pueden otorgarse en las organizaciones pueden ser: “Los reconocimientos en el campo laboral son incentivos que premian el esfuerzo del trabajador, su productividad entre otros factores. De manera que éstos consisten en incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento. Así por ejemplo, entre los tipos de reconocimientos económicos al colaborador se tienen los aumentos de sueldos, los bonos, las comisiones y entre los no económicos los asistenciales, de apoyo social recreativo entre otros”.

1.7.8 Administración de ventas

Según Hughes (2003) Resalta que la administración de ventas se define como “el proceso personal o impersonal de ayudar y persuadir a un cliente potencial para que adquiera un producto o servicio o actúe a favor de una idea comercialmente significativa. El origen de administración de ventas, como función de los negocios, las ventas ya existían antes de Cristo, cuando los árabes viajaban en caravana para comercializar sus productos en la mesopotámica y Egipto”.

Según Kotler, (2006) define la administración de ventas como “el análisis, la planificación, la puesta en práctica y el control de las actividades de la fuerza de ventas”.

- a) Estrategia de ventas: “Es el conjunto de reglas que permite poner de manifiesto las intenciones del cliente, medir las propias posibilidades, adoptar una decisión y pasar a la acción de ventas”.
- b) Plan estratégico. “Es el conjunto de acciones, en el presente, que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible; es una organización eficaz y eficiente que coordina esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente. Obedece muchas veces, a la solución de una problemática identificada”.

1.7.9 Clima Organizacional

Según Anzola, (2003) opina que el “clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”.

Según Rodríguez, (2003) menciona que el “clima organizacional” se caracteriza por:

- “Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales”.
- “El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa”.
- “El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores”.
- “Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes”.
- “Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima”.
- “Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos”.

Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de

modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

1.7.10 Población

Morález, (2006), “Establece que Población es el conjunto de todos los individuos, objetos, procesos o sucesos homogéneos que constituyen el objeto de interés. La población se relaciona directamente con el campo de estudio”.

Capítulo 2

Metodología

2.1 Tipo de investigación

Para realizar el trabajo de investigación descrito en el presente informe, se utilizó el método inductivo, el aquel método científico del que se obtienen conclusiones generales a partir de premisas particulares, se inició con la observación de los hechos y situaciones que se presentaron dentro de la cooperativa.

Para alcanzar los objetivos propuestos se partió de la situación concreta de la organización del departamento de ventas, y del estudio de los factores que inciden en el crecimiento de la rentabilidad de Ecosaba R.L.

El objeto de la investigación se abordó desde el nivel de conocimiento descriptivo, debido a que se trabajó con la realidad de un hecho, el cual se trató de estudiar desde todos sus componentes, a través de entrevistas, encuestas y procesos de observación. Con base en la información recabada se planteó una propuesta, que se espera contribuya al logro de los objetivos de Ecosaba R.L.

2.2 Sujetos de la investigación

Se trabajó con el equipo completo de ventas, el cual está conformado por veintiuna personas las cuales están divididas en jefe de ventas, promotores, ejecutivos de cuentas los cuales oscilan entre los 20 a 30 años, todos del nivel diversificado algunos con estudios universitarios, todos los sujetos pertenecen a un nivel socioeconómico de clase media.

Se eligió utilizar como muestra a todo el equipo, debido a la pequeña cantidad de personas que lo conforman, por lo tanto se realizó un censo con los colaboradores del departamento de ventas.

2.3 Instrumentos de la investigación

Para obtener información de los sujetos de estudio se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación:

a) Cuestionario: Consistió en una serie escrita, de preguntas abiertas y cerradas, que tenía el propósito de recopilar información para la elaboración del diagnóstico de la institución. Se aplicó al gerente general (ver Anexo 3) de Ecosaba, R. L.

También se aplicó un cuestionario a los colaboradores del departamento de mercadeo para obtener información acerca de los objetivos, organización, funciones, incentivos y metas. Se aplicó un instrumento con preguntas cerradas (ver Anexo 5)

b) Entrevista: Consistió en una serie de preguntas abiertas, dirigida cara a cara, al jefe del departamento de ventas de Ecosaba, R. L., con el propósito de recabar datos para la elaboración del diagnóstico (ver anexo 4).

c) Observación: se procedió a observar de manera directa, con el objetivo de conocer el área física en donde se desarrollan las actividades, y la forma en que se realizan las actividades del Departamento de Ventas. Se tomó nota de lo más destacado.

2.4 Procedimientos

Para elaborar el anteproyecto de la Práctica Empresarial Dirigida se procedió a elegir un tema de investigación; y se hicieron los primeros acercamientos para solicitar las autorizaciones necesarias al gerente general de la cooperativa objeto de estudio.

Posterior a la autorización, se realizó el proceso de recolección de datos a través de entrevistas, observaciones, y cuestionarios, que permitieron el reconocimiento de la empresa (estructura organizacional, misión, visión, objetivos, y otros datos relevantes). Con la información recabada se diseñó el análisis FODA, el cual facilitó hallazgos que sirvieron de base para el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación.

Se inició con el anteproyecto de investigación el cual se presentó a las autoridades de Ecosaba R.L. para su aprobación. Finalmente se ejecutó la investigación y, con base en los resultados, se diseñó una propuesta de solución al problema objeto de estudio.

2.5 Aporte esperado

- Al País

Contribuir al desarrollo socio económico de Guatemala, a través de instrumentos para el fortalecimiento y productividad del departamento de ventas, de las cooperativas de Ahorro y Crédito.

- A la empresa

Proporcionar un documento que contenga una herramienta que contribuya a la organización del departamento de ventas y que ello repercuta en el crecimiento de la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ecosaba, R. L.

- A la Universidad Panamericana

Aportar, a la biblioteca de la Universidad Panamericana, un documento que sirva de referencia documental para los estudiantes interesados en el desarrollo de una cooperativa.

- Al estudiante

Aplicar en su vida profesional, la experiencia y conocimientos aprendidos en la realización del proyecto de investigación-acción.

Capítulo 3

Resultados y análisis de la investigación

3.1 Resultados de la investigación

Las encuestas fueron aplicadas a 21 ejecutivos del departamento de ventas, distribuidos en las distintas agencias de la cooperativa, para conocer sus apreciaciones en cuanto a la organización del departamento de ventas y el incremento de resultados de la cooperativa.

Tabla No. 2 Matriz de Sentido

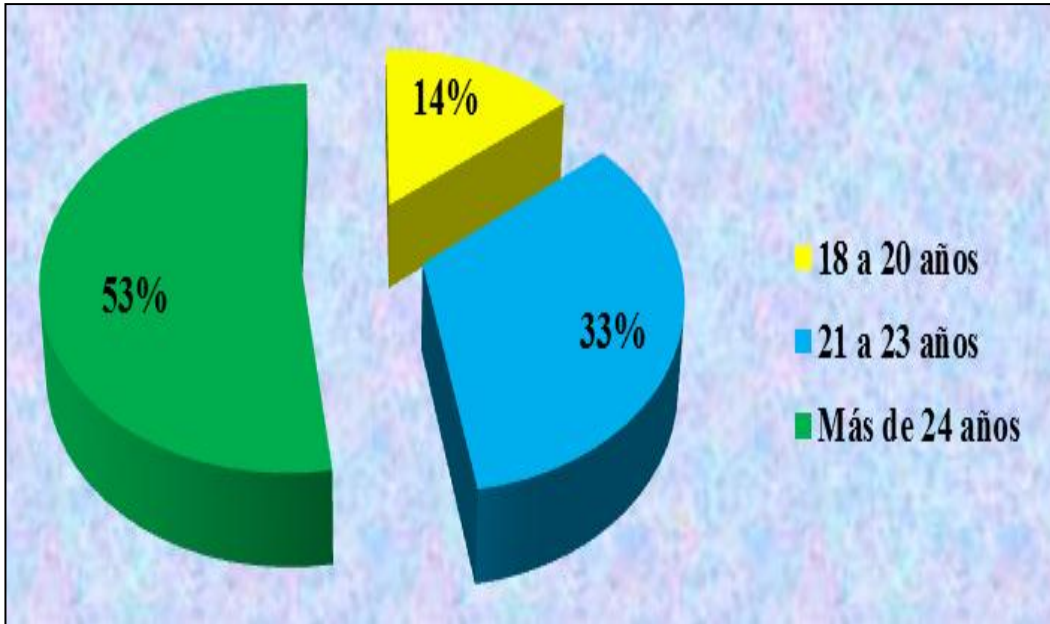
Matriz de Sentido	
Preguntas	Fuentes
	21 Colaboradores del departamento de ventas
¿En qué rango de edad se encuentra?	<ul style="list-style-type: none"> • De 18 a 20 años 3 • De 21 a 23 años 7 • De 25 años en adelante 11
¿Qué puesto de trabajo ocupa dentro de la cooperativa?	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de ventas 1 • Ejecutivo de cuentas 15 • Promotores 5
¿Cuánto tiempo tiene de laborar como ejecutivo de ventas en la cooperativa?	<ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 6 meses 2 • De 6 a 12 meses 2 • De 12 meses en adelante 17
¿Cuál es el tiempo de experiencia como ejecutivo de ventas?	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 1 año 4 • De 1 a 5 años 14 • De 5 a 10 años 3
¿Le satisfacen las actividades que desempeña dentro del puesto actual de trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre 17 • Casi siempre 4 • Nunca 0
¿La capacitación recibida le ha servido o ha sido determinante en el desarrollo de su trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre 17 • Casi siempre 4 • Nunca 0
¿Cómo considera los niveles de crecimiento de la cooperativa?	<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes 7 • Buenos 13 • Malos 1

¿La mejora en los productos financieros provoca que haya un crecimiento de la cooperativa?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre 16 • Casi siempre 4 • Nunca 1
¿El incremento del número de vendedores de los productos financieros provoca que haya un crecimiento de la cooperativa?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre 6 • Casi siempre 13 • Nunca 2
¿El aumento de la publicidad de los productos financieros provoca que haya un crecimiento de la cooperativa?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre 11 • Casi siempre 10 • Nunca 0
¿Favorece el clima laboral que se fomenta, para lograr mayor productividad del departamento de ventas?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre 9 • Casi siempre 12 • Nunca 0
¿La carga de trabajo que realiza, es adecuada para la responsabilidad que conlleva su puesto de trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Demasiada 0 • Normal 20 • Poca 1
¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar sus labores de trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre 6 • Casi siempre 14 • Nunca 1
¿Trabaja con la motivación de algún plan de incentivos?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre 1 • Casi siempre 4 • Nunca 16
¿Un incremento salarial anual, le motivaría para incrementar su productividad en el Departamento de Ventas?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre 15 • Casi siempre 6 • Nunca 0
¿Un incentivo económico mensual, le motivaría para incrementar su productividad en el Departamento de Ventas?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre 20 • Casi siempre 1 • Nunca 0

Fuente: Elaboración propia (Noviembre 2012)

Ilustración No. 3

Gráfica No. 1: Edad del personal de mercadeo año 2012, 21 persona entrevistadas

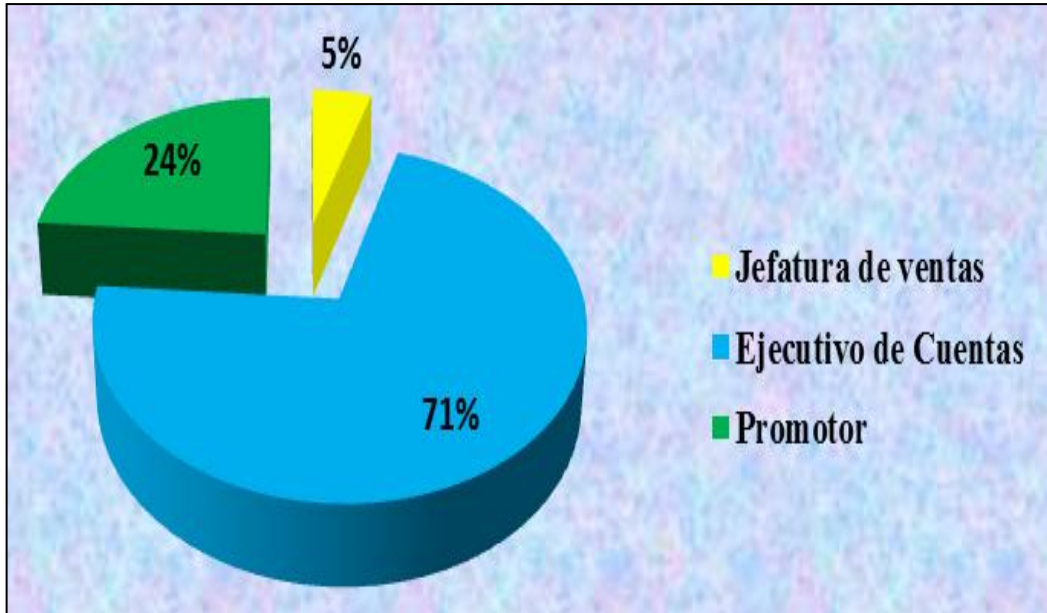


Fuente: Elaboración propia, (Noviembre 2012)

- a) De los 21 ejecutivos encuestados 11 tiene de 24 años de edad en adelante, 7 de 21 a 23 años y 3 tienen edades entre 18 a 20 años. Por la edad puede deducirse que los ejecutivos tendrían que poseer una apropiada madurez, confianza y responsabilidad para iniciar negocios comerciales, con los asociados de la Cooperativa.

Ilustración No. 4

Gráfica No. 2 Puestos de trabajo del personal de mercadeo, 21 persona entrevistadas

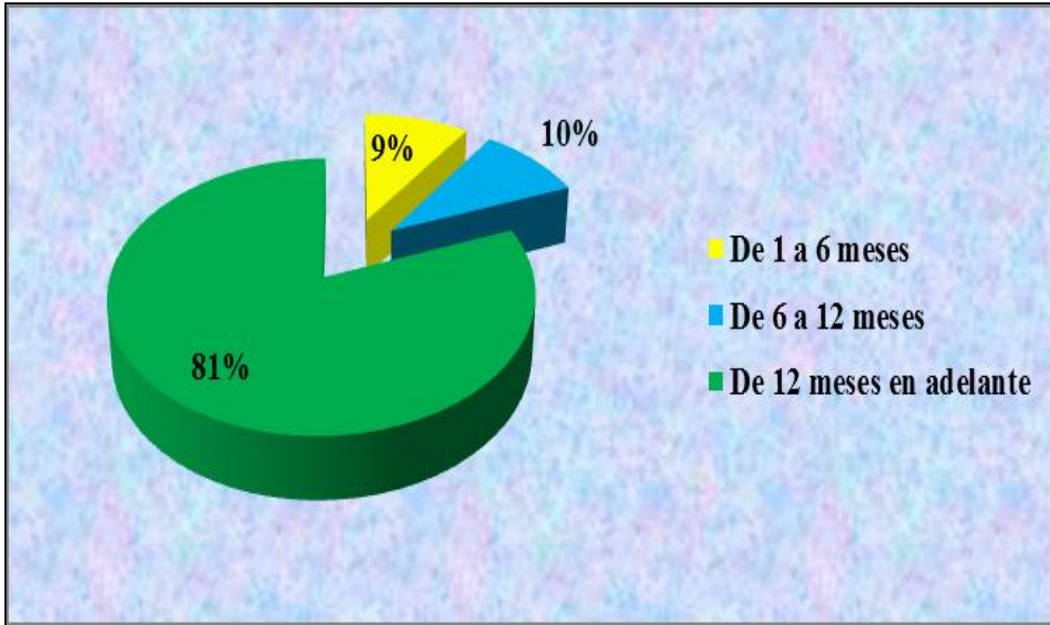


Fuente: Elaboración propia, (Noviembre 2012).

- b) 15 ejecutivos de cuentas, 5 son promotores y 1 tiene un puesto de jefatura. De estos resultados se deduce que la mayoría son ejecutivos de cuentas, son los encargados de toda la actividad operativa de mercadeo como apoyo a escuelas con sonido, participación en desfiles, distribución de volantes y otros, significa que sus labores no están enfocadas en la comercialización de los servicios de la cooperativa.

Ilustración No. 5

Gráfica No. 3: Años de trabajar en la cooperativa, 21 persona entrevistadas

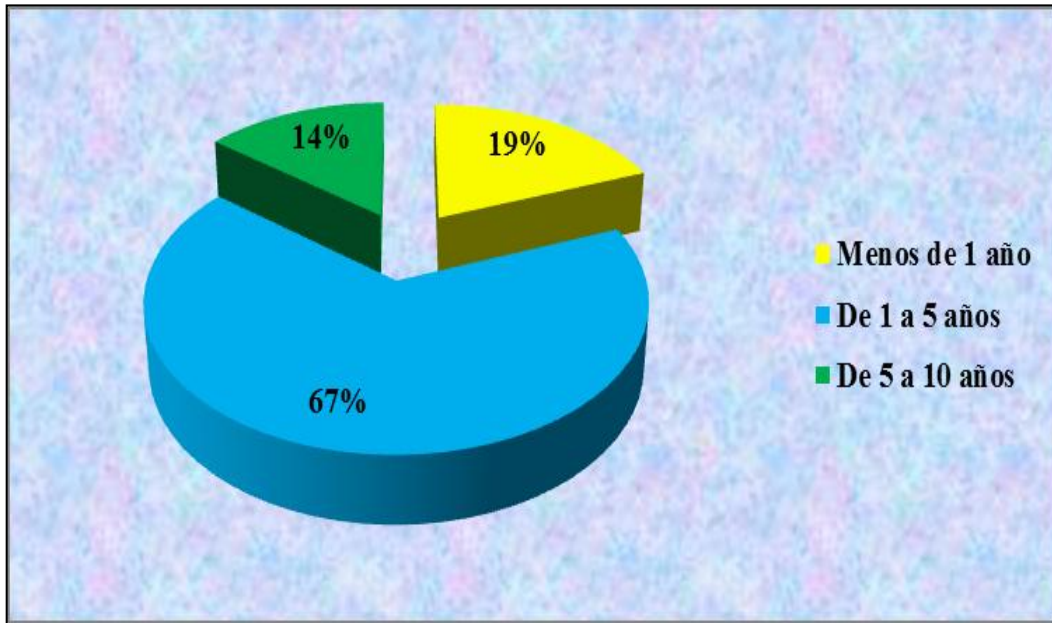


Fuente: Elaboración propia, (Noviembre 2012)

- c) De los entrevistados 17 de los ejecutivos tiene más de 12 meses de laborar para la cooperativa, en el área de mercadeo, 2 de 6 a 12 meses y 2 de 1 a 6 meses, de ahí se deducen ventajas como la estabilidad laboral, conocimiento de los productos y servicios, lo que esto garantiza la confianza y seguridad para los asociados.

Ilustración No. 6

Gráfica No. 4: Experiencia del personal de ventas, 21 persona entrevistadas

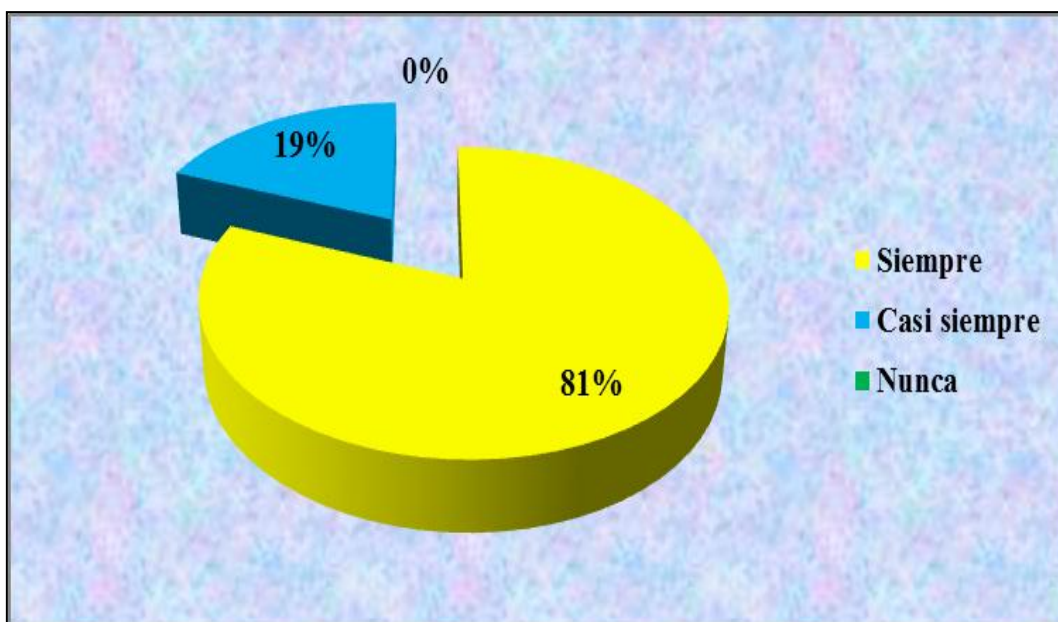


Fuente: Elaboración propia, (Noviembre 2012)

d) 14 ejecutivos tiene entre 1 a 5 años de experiencia como ejecutivo de cuentas, 4 menos de un año y 3 más de 5 años, esto garantiza que la experiencia del equipo de mercadeo debe potencializar.

Ilustración No. 7

Gráfica No. 5: Satisfacción de actividades en el puesto de ventas, 21 persona entrevistadas

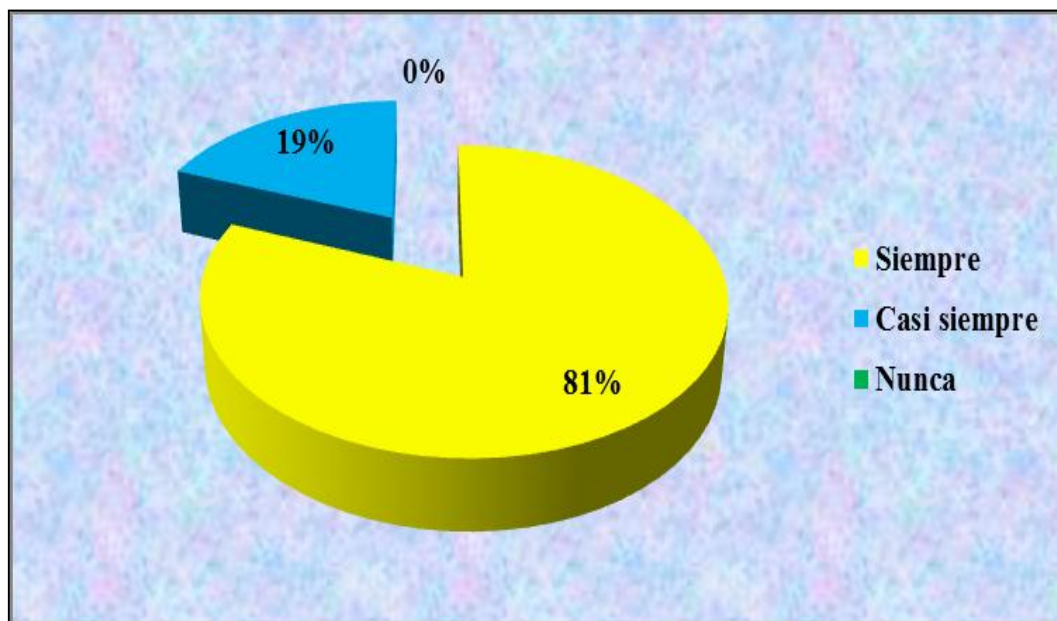


Fuente: Elaboración propia, (Noviembre 2012)

e) 17 ejecutivos de mercadeo está satisfecho con las actividades que desempeña en su puesto de trabajo y 4 casi siempre están satisfechos, esto permite que se puedan orientar sus actividades hacia la comercialización.

Ilustración No. 8

Gráfica No. 6: Capacitación del personal de ventas, 21 persona entrevistadas

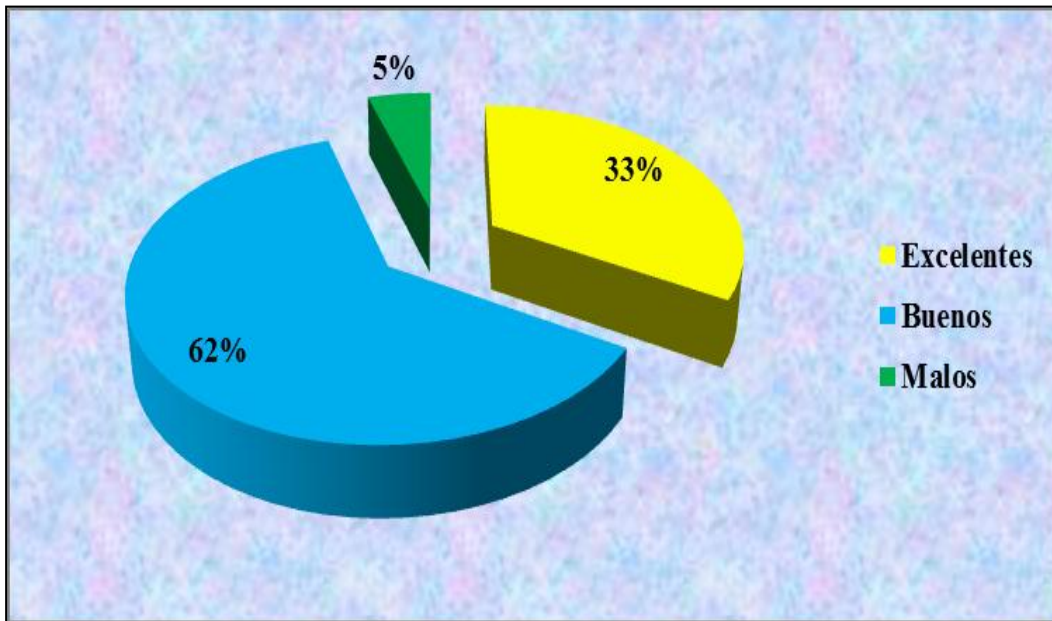


Fuente: Elaboración propia, (Noviembre 2012)

f) 17 ejecutivos manifestó que la capacitación siempre les ha servido en el desarrollo de su trabajo y 4 que casi siempre, tal respuesta demuestra que la capacitación al personal de mercadeo sí repercute positivamente en el desarrollo de sus actividades incrementando la productividad.

Ilustración No. 9

Gráfica No. 7: Niveles de crecimiento de la cooperativa, 21 persona entrevistadas

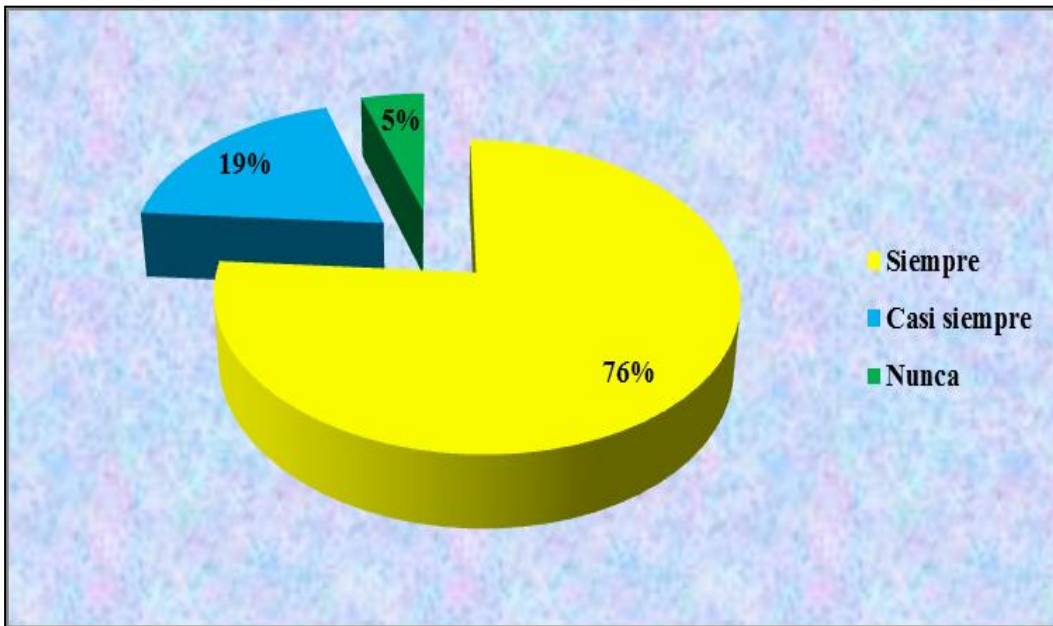


Fuente: Elaboración propia,(Noviembre 2012)

g) 7 ejecutivos manifestaron que los niveles de crecimiento de la cooperativa son excelentes, 13 que son buenos, y 1 que son malos, el crecimiento de la cooperativa no ha sido el esperado.

Ilustración No. 10

Gráfica No. 8: Mejora de productos financieros de la Cooperativa, 21 persona entrevistadas

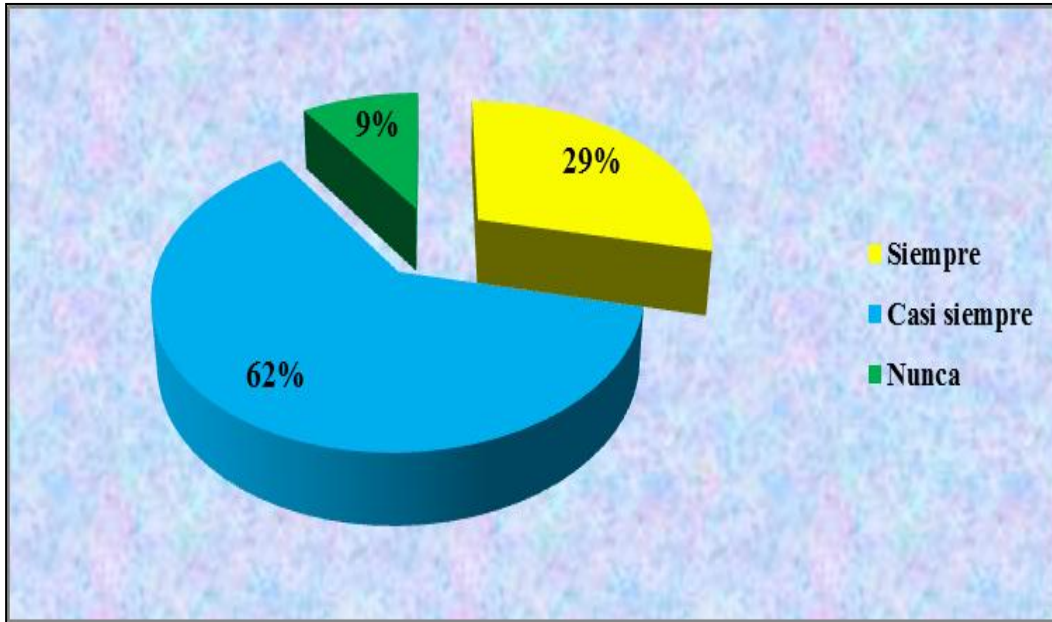


Fuente: Elaboración propia, (Noviembre 2012)

h) 16 de los encuestados manifiesta que la mejora en los productos financieros siempre provoca un crecimiento de la cooperativa, 4 expresaron que casi siempre, y 1 que nunca, la mejora en los productos financieros contribuye al crecimiento de la cooperativa.

Ilustración No. 11

Gráfica No. 9: Incremento de vendedores, 21 persona entrevistadas

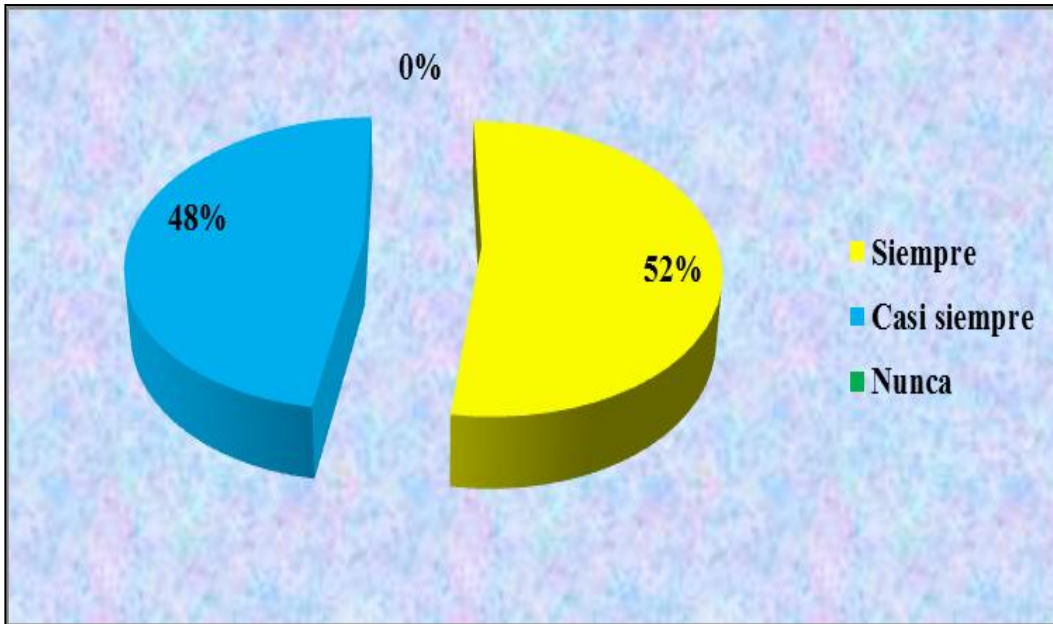


Fuente: Elaboración propia, (Noviembre 2012)

- i) 13 manifestaron que al incrementar vendedores casi siempre contribuyen en el crecimiento de la Cooperativa, 6 aseguran que siempre provoca un crecimiento y 2 que nunca garantizan un crecimiento, el número de vendedores debe estar enfocado de acuerdo al tamaño de mercado y a las necesidades de la cooperativa.

Ilustración No. 12

Gráfica No. 10: Aumento de la publicidad de la cooperativa, 21 persona entrevistadas

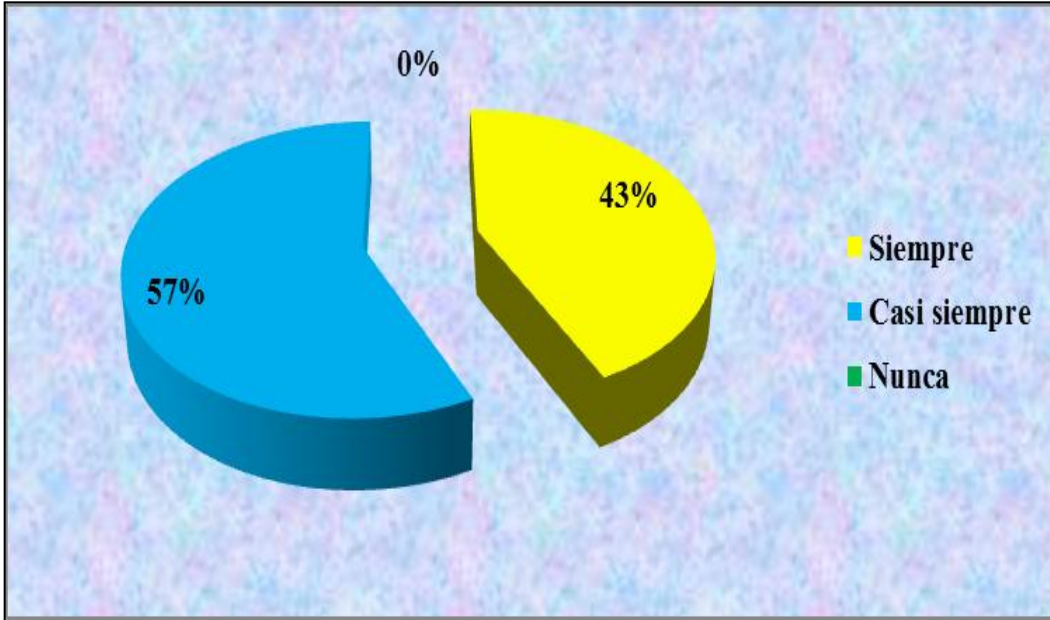


Fuente: Elaboración propia, (Noviembre 2012)

- j) 11 ejecutivos manifiesta que la publicidad siempre aumenta el crecimiento y 10 aseguran que casi siempre provoca crecimiento, la publicidad influye positivamente en el crecimiento de la cooperativa.

Ilustración No. 13

**Gráfica No. 11: Influencia del clima laboral en la productividad del departamento de ventas
21 persona entrevistadas**

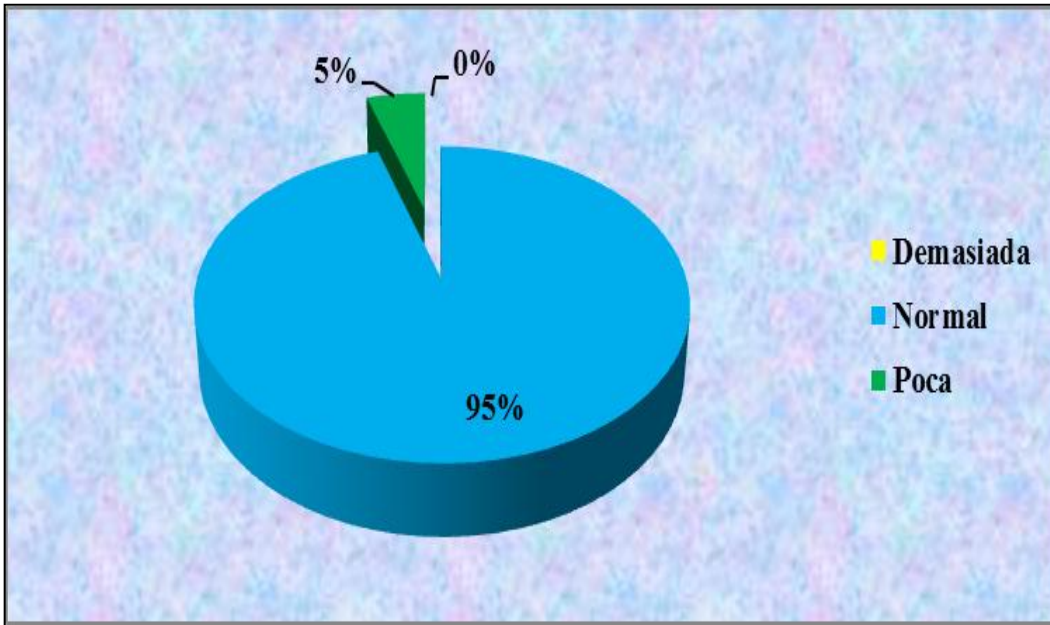


Fuente: Elaboración propia, (Noviembre 2012)

k) 12 ejecutivos manifestaron que casi siempre, el clima laboral en el departamento de ventas favorece la productividad, porque lo que garantiza la productividad de los vendedores es su experiencia, sus habilidades, el conocimiento de sus productos y la motivación y 9 considera que el clima laboral, siempre favorece la productividad.

Ilustración No. 14

Gráfica No. 12: Carga de trabajo de los ejecutivos de ventas de la cooperativa, 21 persona entrevistadas

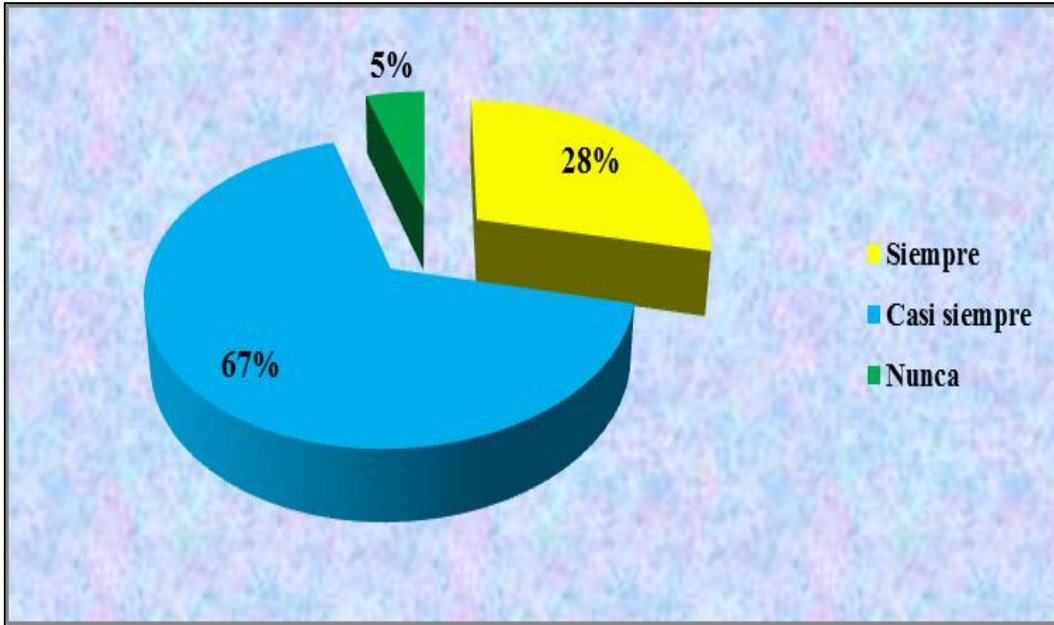


Fuente: Elaboración propia, (Noviembre 2012)

- 1) 20 ejecutivos manifiesta que la carga de trabajo en su puesto es normal, y 1 manifestó que la carga de trabajo es poca, lo que da una oportunidad para reorientar sus actividades y que estas sean más enfocadas a la comercialización.

Ilustración No. 15

Gráfica No. 13: Herramientas de trabajo de los ejecutivos de ventas, 21 persona entrevistadas

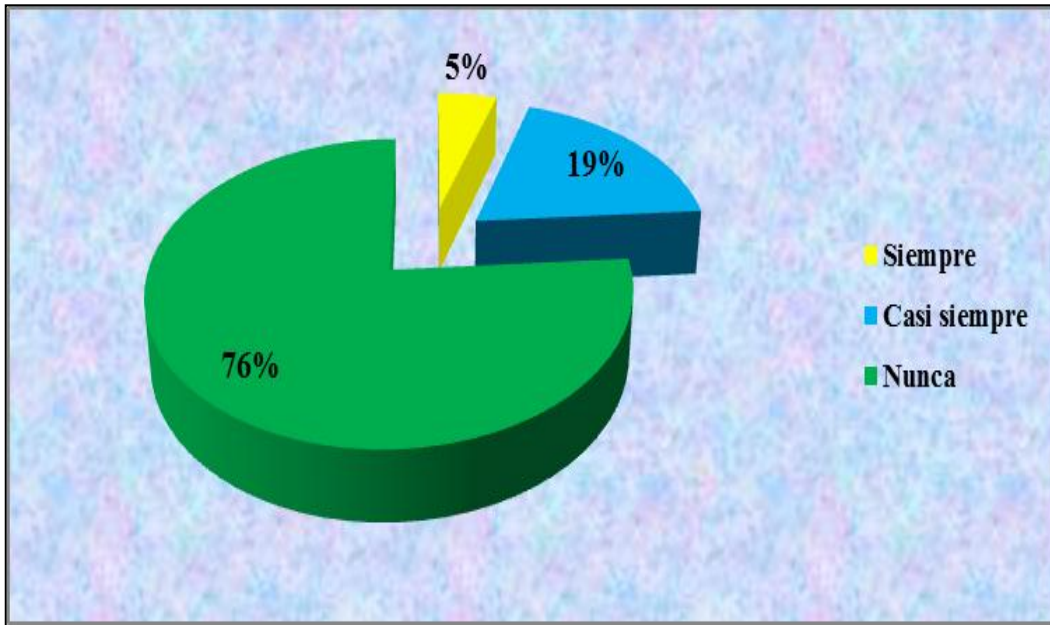


Fuente: Elaboración propia, (Noviembre 2012)

m) 14 ejecutivos aseguraron que casi siempre cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar sus labores, 6 manifestaron que siempre cuenta con ellas y 1 que nunca. Este resultado indica que la productividad puede mejorar si el 100 % de los colaboradores reciben sus herramientas de trabajo.

Ilustración No. 16

Gráfica No. 14: Motivación de los ejecutivos de ventas de la cooperativa, 21 persona entrevistadas

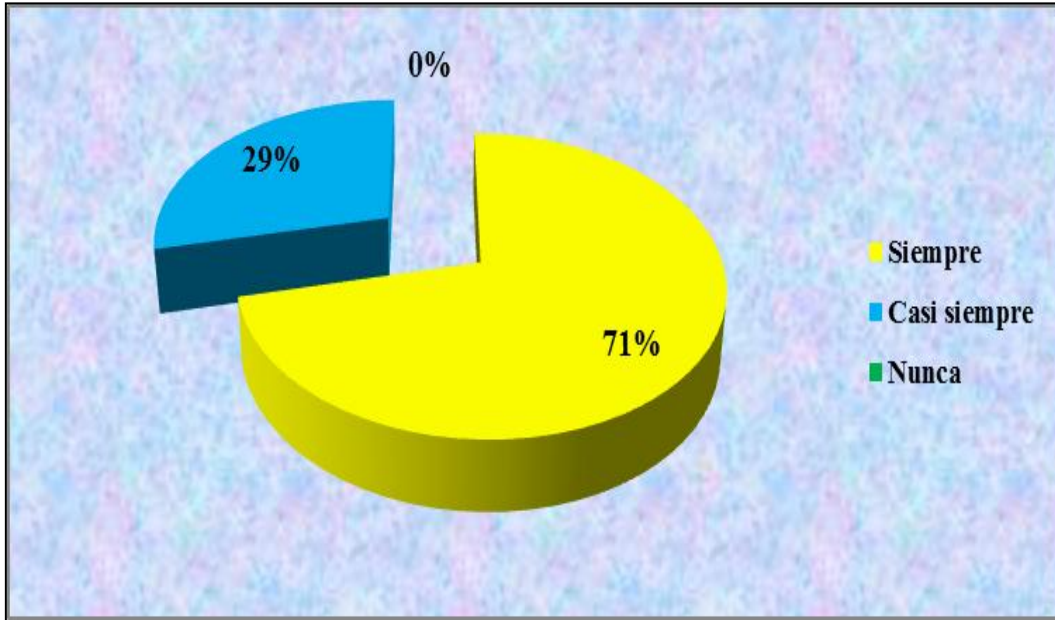


Fuente: Elaboración propia, (Noviembre 2012)

n) 16 encuestados afirmaron que nunca trabajan motivados por algún plan de incentivos, 4 aseguraron que casi siempre trabajan motivados y 1 manifiesta que siempre está motivado. Se observa que hace falta motivación en el departamento de ventas, y que puede estar influyendo en los resultados de la cooperativa.

Ilustración No. 17

Gráfica No. 15: Incremento salarial para los ejecutivos de ventas de la cooperativa, 21 persona entrevistadas

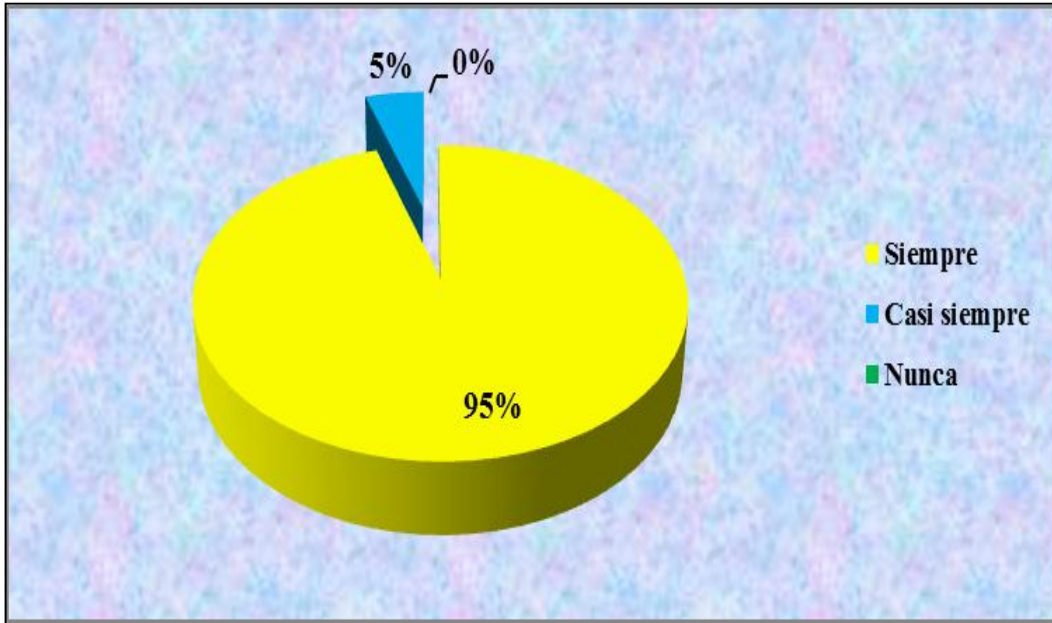


Fuente: Elaboración propia, (Noviembre 2012)

ñ) 15 manifestaron que un incremento salarial anual siempre les motivaría para incrementar su productividad, 6 expresaron que casi siempre les motiva el incremento a su salario. En un mercado globalizado, el incremento salarial puede ser reemplazado por un plan de incentivos por productividad.

Ilustración No. 18

Gráfica No. 16: Incentivos para los ejecutivos de ventas de la cooperativa, 21 persona entrevistadas



Fuente: Elaboración propia, (Noviembre 2012)

o) 20 de los encuestados manifiesta que un incentivo económico mensual le motivaría para incrementar su productividad esto vendría en beneficio para la cooperativa y uno manifestó que casi siempre le motivaría.

3.2 Análisis de los resultados

3.2.1 Aspectos Evaluados

3.2.1.1 Área financiera-económica

Tabla No. 3

Análisis vertical de los balances de la Cooperativa 2010, 2011 y octubre. 2012 y proyectado 2013

Variables	Año 2010	%	Año 2011	%	Oct.-12	%	Año 2013	%
Activo								
Activo productivo	379,313,079	95.33	413,838,370	95.31	437,668,969	95.05%	490,000,000	94.60
Disponibilidades	34,114,828	8.57	37,356,142	8.60	38,179,337	8.29%	41,000,000	7.91
Préstamos	248,653,609	62.49	298,258,370	68.69	318,199,171	69.10%	400,000,000	77.22
Inversiones Financieras	96,544,642	24.26	78,223,859	18.02	81,290,461	17.65%	49,000,000	9.46
Activo improductivo	18,583,467	4.67	20,350,066	4.69	22,808,454	4.95%	28,000,000	5.40
Disponibilidades								
Caja	3,586,541	0.90	5,580,312	1.29	5,187,884	1.13%	6,000,000	1.16
Otros activos	934,784	0.23	1,517,282	0.35	5,581,702	1.21%	6,000,000	1.16
Activos extra-ordinarios	716,546	0.18	2,827,576	0.65	1,551,480	0.34%	2,000,000	0.39
Muebles e inmuebles	5,058,464	1.27	9,926,478	2.29	9,846,291	2.14%	13,000,000	2.51
Cargos diferidos	8,287,133	2.08	498,418	0.11	641,096	0.14%	1,000,000	0.19
Total activo	397,896,546		434,188,436		460,477,423		518,000,000	
Pasivo y capital								
Pasivo con costo								
Depósitos	208,468,972	52.39	261,961,269	60.33	290,954,850	63.18%	344,000,000	66.41
Pasivo sin costo								
Obligaciones inmediatas	5,498,748	1.38	6,086,604	1.40	6,380,703	1.38%	7,000,000	1.35
Provisiones	4,108,746	1.03	4,551,961	1.05	4,623,099	1.00%	5,000,000	0.96
Créditos diferidos	1,146,170	0.29	1,349,320	0.31	891,640	0.19%	1,000,000	0.19
Sub-total pasivo	219,222,635	55.10	273,949,155	63.09	302,850,293	65.77%	357,000,000	68.92
Capital social								
Aportaciones	101,364,888	25.48	74,579,631	17.18	65,198,450	14.16%	58,000,000	11.20
Capital institucional	69,943,651	17.58	77,262,993	17.79	84,948,448	18.45%	94,000,000	18.15
Excedente del Ejercicio	7,365,373	1.85	8,396,657	1.93	7,480,232	1.62%	9,000,000	1.73
Total del capital	178,673,911	44.90	160,239,281	36.91	157,627,130	34.23%	161,000,000	31.08
Suma igual al activo	397,896,546		434,188,436		460,477,423		518,000,000	

Fuente: Elaboración propia, (Diciembre 2012).

Tabla No. 4
Análisis horizontal de los balances de la Cooperativa 2010, 2011 y octubre 2012 y
proyectado 2013

Variables	Año 2010	Año 2011	Diferencias	%	Oct.-12	Diferencia	%	Año 2013	Diferencia	%
Activo										
Activo productivo	379,313,079	413,838,370	34,525,292	9.10	437,668,969	23,830,599	5.76	490,000,000	52,331,031	11.96
Disponibilidades	34,114,828	37,356,142	3,241,314	9.50	38,179,337	823,195	2.20	41,000,000	2,820,663	7.38
Préstamos	248,653,609	298,258,370	49,604,760	19.95	318,199,171	19,940,801	6.68	400,000,000	81,800,829	25.71
Inversiones financieras	96,544,642	78,223,859	(18,320,782)	-18.98	81,290,461	3,066,602	3.92	49,000,000	-32,290,461	-39.72
Activo improductivo	18,583,467	20,350,066	1,766,599	9.51	22,808,454	2,458,388	12.08	28,000,000	5,191,546	22.76
Disponibilidades										
Caja	3,586,541	5,580,312	1,993,772	55.59	5,187,884	(392,428)	-7.03	6,000,000	812,116	15.65
Otros activos	934,784	1,517,282	582,498	62.31	5,581,702	4,064,420	267.87	6,000,000	418,298	7.49
Activos extra-ordinarios	716,546	2,827,576	2,111,030	294.61	1,551,480	(1,276,096)	-45.13	2,000,000	448,520	28.91
Muebles e inmuebles	5,058,464	9,926,478	4,868,014	96.24	9,846,291	(80,187)	-0.81	13,000,000	3,153,709	32.03
Cargos diferidos	8,287,133	498,418	(7,788,715)	-93.99	641,096	142,678	28.63	1,000,000	358,904	55.98
Total activo	397,896,546	434,188,436	36,291,890	9.12	460,477,423	26,288,987	6.05	518,000,000	57,522,577	12.49
Pasivo y capital										
Pasivo con costo										
Depósitos	208,468,972	261,961,269	53,492,298	25.66	290,954,850	28,993,581	11.07	344,000,000	53,045,150	18.23
Pasivo sin costo										
Obligaciones inmediatas	5,498,748	6,086,604	587,857	10.69	6,380,703	294,099	4.83	7,000,000	619,297	9.70
Provisiones	4,108,746	4,551,961	443,215	10.79	4,623,099	71,138	1.56	5,000,000	376,901	8.15
Créditos diferidos	1,146,170	1,349,320	203,150	17.72	891,640	(457,680)	-33.92	1,000,000	108,360	12.15
Sub-total pasivo	219,222,635	273,949,155	54,726,520	24.96	302,850,293	28,901,138	10.55	357,000,000	54,149,707	17.88
Capital social										
Aportaciones	101,364,888	74,579,631	(26,785,256)	-26.42	65,198,450	(9,381,181)	-12.58	58,000,000	-7,198,450	-11.04
Capital institucional	69,943,651	77,262,993	7,319,342	10.46	84,948,448	7,685,455	9.95	94,000,000	9,051,552	10.66
Excedente del Ejercicio	7,365,373	8,396,657	1,031,284	14.00	7,480,232	(916,425)	-10.91	9,000,000	1,519,768	20.32
Total del capital	178,673,911	160,239,281	(18,434,630)	-10.32	157,627,130	(2,612,151)	-1.63	161,000,000	3,372,870	2.14
Suma igual al activo	397,896,546	434,188,436	36,291,890	9.12	460,477,423	26,288,987	6.05	518,000,000		12.49

Fuente: Elaboración propia, (Diciembre 2012).

Se presentan las tablas 3 y 4 que contienen los balances generales de la cooperativa de los últimos 3 años así como la proyección para el próximo año, realizó un análisis vertical para establecer como está la estructura de sus balances, así como también un análisis horizontal para verificar como ha sido el comportamiento de crecimiento de sus principales rubros dentro de los balances, de acuerdo a estos análisis se presentan los siguientes resultados:

- a. Que el 95 % de sus activos son productivos es decir que le están generando ingresos que le permiten a la cooperativa cubrir todos sus egresos y obtener un excedente o resultado del 20.70 % sobre el total de sus ingresos. (excedentes netos/ingresos totales). indicador aceptable, ya que está por encima de la inflación interanual, que a septiembre se situó en un 3.28 %, según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE).
- b. El índice de endeudamiento (Pasivo total/Activo total) fue del 63.09 %, que representa Q. 273,949,155.00, el cual es un indicador aceptable. Dicho pasivo está integrado por depósitos de Ahorros de los asociados de Q. 261,961,269.00 y obligaciones inmediatas (prestaciones laborales, cuentas por pagar y otros) de Q. 11,987,886.00, lo cual demuestra que el 95 % del pasivo, corresponde a depósitos de ahorros de los asociados de la Cooperativa, según registros contables a diciembre 2011.
- c. Sobre la cartera de préstamos tiene un 3.58% de morosidad, el que se considera un indicador muy bueno, porque garantiza que el capital dado en créditos ha sido bien administrado bajo los indicadores de capacidad de pago y garantía. La morosidad se ha mantenido controlada gracias a una cobranza ágil y oportuna.
- d. Según el análisis realizado a octubre 2012, a los principales indicadores de la estructura financiera, es una cooperativa con una cartera de préstamos del 69%, aportaciones del 14.16 % del activo total, siendo esta una la cuenta que acredita a todos como asociados es necesario que sea una cuenta donde el capital aportado sea estable se tomaron recomendaciones para reducir los niveles de volatilidad (es un cálculo que se realiza a través de todos los movimientos de depósitos y retiros y ahorros que los asociados realizan en sus cuentas de ahorro) en la cuenta de

aportaciones, es decir que durante 2011 implementó la política de trasladar parte de estos saldos, a la cuenta de Ahorros de los asociados, por tal motivo, la estructura de ahorros se vio beneficiada al pasar de un 52.39% en 2010, a 60.33% en diciembre 2011, por consiguiente, la estructura de aportaciones bajó de un nivel de 25.48% en 2010, a 17.18% en diciembre 2011.

- d. Es evidente que la rotación de cartera repercute en la formación de capital derivado a los excedentes generados, en tal sentido, la cooperativa ha logrado acumular un capital equivalente al 18.45% a octubre de 2012, (Capital institucional/ Activo total), el cual se considera satisfactorio.

- e. El nivel de cartera depurada se mantiene dentro de un nivel aceptable. Dentro de los indicadores de protección el indicador de Recuperación de Cartera podría ser un área de oportunidad para elevar el porcentaje de recuperación que actualmente maneja la cooperativa, y alcanzar así niveles superiores, muy cercanos al nivel óptimo requerido por Perlas.

- f. La Cooperativa tiene un sistema de análisis financiero llamado Perlas, es un sistema de análisis financiero de la Federación de cooperativas, el cual sirve para analizar los principales rubros de los estados financieros de la cooperativa, entre los principales aspectos a evaluar están; protección, estructura, rentabilidad, liquidez, activos improductivos y señales expansivas (crecimientos de todas sus carteras), con base en ese análisis la Cooperativa Ecosaba, R.L. ha dado cumplimiento con la creación de estimaciones adecuadas como medida de protección, equivalentes al 35% de los niveles de morosidad con que actualmente reporta, situándose al 31 de diciembre de 2011 en un 3.57% de su cartera vigente.

- g. Dentro de los indicadores de Rendimiento y Costos, es importante mencionar que maneja una tasa empresarial competitiva, si se compara con las tasas de mercado (que es el precio del dinero invertido a determinado tiempo en los principales bancos que están ubicados en los mercados atendidos por la cooperativa), y un costo operativo conservador, lo cual se considera satisfactorio. Con relación a la liquidez, que es el dinero en efectivo que tiene la cooperativa para satisfacer las necesidades de sus asociados de retiro de sus ahorros,

(Disponibilidades/activo total) ha reportado altos niveles, los cuales son superiores al 20%, y se tipifica como una sana práctica en su manejo debido a su rotación de cartera de préstamos.

3.2.1.2 Área administrativa

En relación al tema y con base en la información recopilada por medio de las entrevistas y cuestionarios a gerencia, gerente de mercadeo, jefe de ventas y los ejecutivos de ventas del departamento de ventas, se formuló el siguiente análisis.

- a) La Cooperativa cuenta con planes de trabajo anuales así como también cuenta con un plan estratégico 2012–2016 donde se establecen los lineamientos y objetivos estratégicos, así como las metas y estrategias para los 5 años, esto garantiza que la cooperativa tiene bien definido sus planes de trabajo, pero a pesar de ello según los análisis financieros en los últimos 2 años no ha podido lograr las metas que se han planteado en dichos planes de trabajo, principalmente en la captación de ahorros y colocación de préstamos.
- b) El recurso humano con que cuenta la cooperativa en su mayoría están entre las edades de 20 a 30 años, se encuentra organizada en primer lugar, con los órganos sociales que determinan sus estatutos: asamblea general de asociados (órgano supremo), Consejo de administración (órgano de dirección), y comisión de vigilancia (órgano de fiscalización).
- c) Al personal que ingresa se le proporciona la inducción necesaria en oficinas centrales; además se proporciona capacitación al personal en servicio, para mejorar su desempeño.
- d) El personal goza de 12 salarios, de todas sus prestaciones de ley, un bono vacacional del 10 % sobre su salario o un mínimo de Q.300.00; un bono por cumpleaños de Q.200.00; un bono por nacimiento de cada hijo de Q. 500.00; un bono por matrimonio de Q. 500.00. Goza de un fondo de retiro que es igual al 6 % de su salario mensual, el 50 % de su seguro médico, seguro de vida por Q. 25,000.00. Así también, se proporciona el 50 % del uniforme, y un día libre por su cumpleaños, además tiene políticas salariales actualizadas que le permiten un

incremento de salario anual utilizando el método de evaluación del desempeño para poder dar dichos incrementos salariales.

e) Finalmente se pudo establecer que en la cooperativa no hay una organización y planeación adecuada en el departamento de ventas debido a:

- Que el jefe de ventas realiza actividades operativas.
- No tiene bien definidas sus funciones las cuales deben estar orientadas a la administración integral de su departamento.
- No cuentan con una asignación y evaluación de metas por vendedor.
- No se tienen estadísticas de la participación del departamento de ventas en el cumplimiento de las metas establecidas en los planes de trabajo.
- Su equipo de trabajo, ejecutivos y promotores se han dedicado a actividades promocionales, apoyo a establecimientos educativos, eventos culturales y deportivos.
- Seguimiento a algunas carteras de asociados inactivos.
- El personal de ventas no está orientado a la comercialización de los productos y servicios de la cooperativa, la competencia (bancos) si cuentan con fuerza de ventas en los mercados atendidos por la cooperativa esto viene a ocasionar la disminución del crecimiento de la misma.
- El personal de ventas no cuenta con planes de incentivos por productividad tal y como lo muestra la gráfica No. 14, así mismo manifiestan que un incentivo económico contribuiría al incremento de su productividad.
- Entre las ventajas que tiene el departamento de ventas es que es un equipo de trabajo joven, con buena experiencia, y con deseos de hacer bien las cosas, aspecto importante para poner en marcha cualquier propuesta que se realice.
- Cuentan con un clima organizacional de trabajo adecuado para la implementación de cualquier propuesta de mejora a implementarse en el departamento.

3.2.1.3 Área mercadológica

- a) La cooperativa tiene un posicionamiento de marca en todos los mercados atendidos, muestra de ello es la cooperativa con la cantidad de asociados más grande de Guatemala, esto garantiza el volumen de operaciones registradas en los últimos años.
- b) Al realizar un análisis de su competencia se pudo establecer que la competencia directa de la cooperativa es Banrural, dicho banco es ubicado en todos los mercados atendidos por la cooperativa.
- c) Los tipos de cuentas de ahorro son: cuenta corriente, plazo fijo y aportaciones; la diferencia entre cuentas de ahorro y aportaciones, es que las primeras pueden ser retiradas por los asociados, forma parte del pasivo de la empresa, en tanto que las aportaciones sólo se retiran cuando el asociado deja de pertenecer a la cooperativa, por lo que son las que forman el capital social de la cooperativa. Las cuentas de ahorro y aportaciones, tienen tasas de interés del 2.5% como mínima, a un 7.5% como máxima sobre los saldos, con capitalización de intereses mensuales. Además, la Cooperativa absorbe el pago del 10% del impuesto sobre productos financieros (IPF).
- d) Se participa de la estrategia mercadológica Micoope, de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (Fenacoac), por lo que desde 2009 se publicita “Cooperativa Ecosaba es Micoope”, responsable del control y fiscalización de las cooperativas.

Capítulo 4

Solución propuesta

4.1 Propuesta de solución o mejora

El aporte principal para la cooperativa es proporcionar una herramienta escrita y actualizada que le sirva de base para reestructurar de mejor forma las funciones, procedimientos y acciones mercadológicas con el fin de reforzar al departamento, con base en las circunstancias con las que en la actualidad trabaja para tener una administración profesional del recurso humano y los recursos con los que cuenta, esto con el fin de alcanzar los objetivos planteados por la organización.

4.1.1 Introducción de la propuesta

Durante el desarrollo de la investigación del tema: “La organización del departamento de ventas y el crecimiento de resultados, excedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ECOSABA, R.L.”, se observó la necesidad de realizar una organización de las principales funciones del personal del departamento de ventas, crear un mecanismo para evaluar la productividad del equipo de ventas e implementar un plan de incentivos por productividad, que permita el crecimiento de la cooperativa.

Por lo expuesto anteriormente, se hace necesaria una descripción de la forma como la reestructuración de las funciones del jefe de ventas permite una mejora de la administración del departamento; se presenta también plantillas de asignación de metas por vendedor, su remuneración y su incentivo por productividad, con el fin de lograr una mayor producción y rentabilidad de la cooperativa.

4.1.2 Antecedentes de la propuesta

Desde que se realizó el diagnóstico y la investigación en la Cooperativa se pensó en una propuesta que pudiera garantizar una mejora de la problemática encontrada y que pudiera contribuir al crecimiento de la cooperativa, misma enfocada para este caso en el departamento de ventas.

4.1.3 Justificación de la propuesta

Actualmente, en un ambiente competitivo las empresas están orientando su fuerza de ventas hacia la atención personalizada, la productividad por medio de planes de incentivos para el personal de ventas, además, cuentan con procesos definidos de asignación, evaluación y seguimiento de las metas de los vendedores, lo que ha generado un mayor crecimiento y una mejor rentabilidad.

Ante tal situación, se hace necesario que la cooperativa enfoque sus objetivos hacia el crecimiento y la rentabilidad, la mejor forma de hacerlo es a través del rediseño de la administración de las funciones de ventas, para lograr en forma continua un personal comprometido e incentivado. La reorganización de funciones, asignación y evaluación de metas del personal de ventas promueven el orden en la administración y la organización del departamento de ventas, en consecuencia, genera un mejor crecimiento e incremento de la rentabilidad de la cooperativa.

4.1.4 Objetivos

a) Objetivo General

Optimizar los ingresos y las utilidades de la cooperativa a través del departamento de ventas.

b) Objetivos Específicos

- Reorientar la función del departamento de ventas, en función de una administración que impulse el incremento de la rentabilidad de la cooperativa
- Diseñar un instrumento de orientación para el control y seguimiento de la administración de ventas, de los productos financieros de la cooperativa.

- Establecer los lineamientos que ayuden a mejorar el desempeño y supervisión de la fuerza de ventas.

4.1.5 Contenido de la propuesta

4.1.5.1 Administración de la fuerza de ventas

Consiste en el análisis, planeación, implantación y control de las actividades de la fuerza de ventas. Se logra al establecer objetivos y diseñar estrategias para la fuerza de ventas; además de asignar metas de ventas para los vendedores, evaluar el logro de metas de los vendedores, supervisar y evaluar al equipo de ventas de la cooperativa.

A medida que la cooperativa oriente su fuerza de ventas al mercado, logre un equipo de vendedores incentivados y bien remunerados, éstos deberán ocuparse del volumen de ventas, y la Cooperativa, de saber cómo producir satisfacción al cliente y crecimiento de sus utilidades.

La organización del departamento de ventas no incluye personal nuevo ni cambios en la estructura, ya que con el personal que se cuenta es el número de personal necesario para la propuesta, lo que se va a hacer es reorientar las funciones y actividades de trabajo del personal de ventas, estas orientadas a la comercialización.

En la Ilustración No. 19 se presenta la descripción propuesta de la funciones del jefe de ventas y en la ilustración No.20 las funciones del vendedor, con una orientación más clara de la administración del Departamento de Ventas enfocado a la comercialización.

Ilustración No. 19

Descripción del puesto que se propone

I. Datos generales

1. Relación Organizacional:

- 1.1. Departamento: Negocios
- 1.2. Nombre del Puesto: Jefe de ventas

2. Relación de Dependencia del Puesto:

- 2.1 Reporta a: Gerente de negocios y director de agencias
- 2.2 Le reportan: Jefes de agencia y vendedores

3. Ubicación:

- 3.1 Nivel: Ejecutivo
- 3.2 Área Física: Oficina centrales de la Cooperativa.

II. Descripción de funciones:

1. Función general

Administrar de forma integral el departamento de ventas de la cooperativa, desarrollando y aplicando estrategias que permitan el crecimiento de las principales carteras de productos y servicios, con calidad, atención ágil y personalizada para incrementar el crecimiento y rentabilidad de la cooperativa.

2. Funciones específicas:

2.1	Administración del departamento de ventas de la cooperativa.
2.2	Administración de la calidad de servicio de la cooperativa.
2.3	Análisis de nuevas estrategias, competencia, nuevos productos y oportunidades en el mercado.

3. Tareas

3.1	Administración del departamento de ventas de la cooperativa.	Tiempos
3.1.1	Elaborar el presupuesto de ventas y asignarlo a cada vendedor.	Anualmente
3.1.2	Desarrollar el plan de ventas anual con actualizaciones trimestrales y velar por su cumplimiento.	Anual- Trimestral
3.1.3	Participar, con los gerentes de mercadeo, en el desarrollo de campañas de publicidad.	Trimestral
3.1.4	Asignar clientes y proyectos de ventas a cada vendedor.	Trimestralmente
3.1.5	Velar por el cumplimiento continuo y oportuno de las metas de ventas de la cooperativa.	Mensualmente
3.1.6	Dirigir, coordinar, y revisar las actividades de los vendedores.	Mensualmente
3.1.7	Entrenar a los vendedores y asignarles territorios de ventas.	Eventualmente
3.1.8	Evaluar el trabajo de los vendedores y sugerirles formas de aumentar las ventas.	Mensualmente
3.1.9	Reunirse formalmente con todo el equipo de ventas, al menos cada quince días.	Quincenalmente
3.1.10	Planificar y dirigir las reuniones de ventas.	Quincenalmente
3.1.11	Elaborar informe a la Gerencia de Negocios sobre el avance de metas.	Mensualmente
3.2	Administración de la calidad de servicio de la cooperativa.	
3.2.1	Dirigir y controlar las funciones del personal de tele mercadeo.	Mensualmente
3.2.2	Contactar periódicamente con los clientes, sin la presencia del vendedor, para llevar control de la calidad del servicio brindado.	Mensualmente
3.2.3	Medir periódicamente la calidad de la atención, presencia del vendedor y pro-actividad de la oferta de la cooperativa por mercados, segmentos y por productos.	Trimestralmente
3.3	Análisis de nuevas estrategias, competencia, nuevos productos y oportunidades en el mercado.	
3.3.1	Analizar productos y servicios de ahorro de la cooperativa y la competencia.	Trimestral
3.3.2	Proponer innovación de los productos existentes o diseñar nuevos productos.	Semestral
3.3.3	Analizar el potencial de mercadeo de nuevas agencias.	Semestral
3.3.4	Visitar a las personas interesadas en establecer alianzas con la cooperativa.	Eventual
3.3.5	Visitar las agencias para el cumplimiento de metas.	Trimestral
3.3.6	Identificar la necesidad de contar con más vendedores, cuando un territorio de ventas, segmento de clientes así lo ameriten.	Eventual

Fuente: Elaboración propia, (Diciembre 2012)

Ilustración No. 20

Descripción del puesto de vendedor que se propone

A. DESCRIPCION DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES

1. Relación Organizacional:

- 1.1 Departamento: Negocios
- 1.2 Nombre del Puesto: Ejecutivo de Ventas

2. Relación de Dependencia del Puesto:

- 2.1 Reporta a: Jefe de Agencia y jefe de ventas
- 2.2 Le reportan: Ninguno

3. Responsabilidad del Puesto:

- 3.1 Confidencialidad en el manejo de información de los asociados y de la Cooperativa.
- 3.2 Uso y cuidado de bienes asignados a su responsabilidad, utilizándolos únicamente para actividades laborales.
- 3.3 Manejo adecuado de documentos legales que respaldan las operaciones utilizados durante el proceso de venta

4. Ubicación:

- 4.1 Nivel: Operativo
- 4.2 Área Física: Agencias

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

1. FUNCIÓN GENERAL

Generar y ejecutar ventas de productos y servicios financieros de la Cooperativa, creando oportunidades de negocio convenientes que permitan alcanzar las metas establecidas de la agencia y contribuir a la mejora de sus resultados.

2. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

2.1	Comercializar y vender productos y servicios financieros de la Cooperativa, garantizando el alcance de las metas institucionales.
2.3	Ofrecer a los asociados y usuarios de la cooperativa una atención y servicio de calidad, con el propósito de facilitar y vender los productos y servicios financieros que requiera.

2.1 TAREAS

2.1	Comercializar y vender productos y servicios financieros de la Cooperativa	Frecuencia
2.1.1	Prospectar nuevos asociados y usuarios de servicios	Diario
2.1.2	Planificar y realizar visitas para gestión de negocios de acuerdo a las carteras asignadas	Diario
2.1.3	Promover, vender productos y servicios financieros de la cooperativa.	Diario
2.1.4	Programar y dar seguimiento a las carteras asignadas (post venta)	Diario
2.1.5	Elaborar reporte de resultados de sus visitas.	Mensual
2.2	Ofrecer a los asociados y usuarios de la cooperativa una atención y servicio de calidad.	
2.2.1	Asesorar a los asociados y usuarios en el manejo de sus recursos financieros.	Diario
2.2.2	Personalizar el servicio a los asociados y usuarios cuando sean necesarios.	Diario
2.3.5	Aperturar las cuentas de ahorro en el sistema, previo a cumplir con los requisitos establecidos.	Diario
2.3.6	Trasladar a secretaria de atención y ventas, los expedientes y documentos de soporte de las ventas realizadas con asociados y usuarios de la cooperativa	Diario

Fuente: Elaboración propia, (Diciembre 2012).

Con el cambio de las funciones del jefe de ventas y ejecutivos de ventas orientadas ahora a la administración del departamento de ventas, comercialización de los productos y servicios de la cooperativa y la asignación de metas individuales; se tendrá una mejor comunicación con los vendedores, un control y evaluación del logro de las metas mensuales. El Jefe de Ventas podrá reenfocar los esfuerzos de ventas, mejorar el desempeño del departamento y contribuir al crecimiento de la rentabilidad de la cooperativa.

Sección de funciones del jefe de ventas

En la Tabla 5 se presenta la comparación entre las funciones actuales del Jefe de Ventas y las funciones que se proponen. La información demuestra que las funciones del jefe de ventas están orientadas a la administración integral del departamento de ventas.

Tabla 5

Tabla comparativa de las funciones del jefe de ventas

Actual	Propuesto
Función principal	Función principal
Administrar la cartera pasiva de la cooperativa, desarrollando y aplicando estrategias que permitan el incremento de la cartera de ahorros y membresía, brindando productos y servicios de ahorro de calidad y atención ágil y personalizada para atender eficiente y oportunamente a los asociados	Administrar de forma integral, el departamento de ventas de la cooperativa. Desarrollar y aplicar estrategias que permitan el crecimiento de las principales carteras de productos y servicios, con calidad, atención ágil y personalizada para incrementar el crecimiento y rentabilidad de la cooperativa.
Funciones Específicas	Funciones Específicas
Diseñar productos y servicios de ahorros de calidad para captar recursos financieros para la cooperativa, por medio de las agencias.	Administración del departamento de ventas de la cooperativa.
Diseñar estrategias para incrementar las carteras de ahorro y membrecía, logrando un crecimiento sostenido en las metas definidas por la cooperativa, en coordinación con las agencias.	Administración de la calidad de servicio de la cooperativa.

Funciones Específicas	Funciones Específicas
Evaluar el seguimiento de las renovaciones de plazo fijo, por agencia, para retener ahorros y fidelizar a los mismos siendo ésta eficiente y oportuna.	Análisis de nuevas estrategias, competencia, nuevos productos y oportunidades en el mercado.
Tareas	Tareas
Analizar productos y servicios de ahorro de la cooperativa y la competencia.	Elaborar el presupuesto anual de ventas y asignarlo a cada vendedor.
Elaborar informe a la Gerencia de Negocios, sobre los productos de ahorros analizados.	Desarrollar el plan de ventas anual con actualizaciones trimestrales y velar por su cumplimiento.
Proponer innovación de los productos existentes y diseñar nuevos.	Participar, con los gerentes de mercadeo, en el desarrollo de campañas de publicidad.
Implementar los productos nuevos o innovados.	Asignar clientes y proyectos de ventas a cada vendedor.
Evaluar planes de captación por agencias y promotores.	Velar por el cumplimiento continuo y oportuno de las metas de ventas de la cooperativa.
Capacitar, orientar y apoyar al personal de las agencias para el logro de metas de captaciones y asociados.	Dirigir, coordinar, y revisar las actividades de los vendedores.
Evaluar metas de crecimiento por agencias y promotores.	Entrenar a los vendedores y asignarles territorios de ventas.
Evaluar los planes de retención de ahorros y asociados por agencia.	Evaluar el trabajo de los vendedores y sugerirles formas de aumentar las ventas.
Evaluar el seguimiento de la cartera de plazo fijo por agencia.	Reunirse formalmente con todo el equipo de ventas, al menos cada quince días.
Evaluar metas de retención de la cartera de plazo fijo.	Planificar y dirigir las reuniones de ventas.
	Elaborar informe a la Gerencia de Negocios sobre el avance de metas.
	Dirigir y controlar las funciones totales del personal de tele mercadeo.
	Contactar con clientes periódicamente, sin la presencia del vendedor, para llevar control de la calidad del servicio que se les brinda.
	Medir periódicamente la calidad de la atención, presencia del vendedor y pro-actividad de la oferta de la cooperativa por mercados, segmentos. y por productos.
	Analizar productos y servicios de ahorro de la cooperativa y la competencia.

	Proponer innovación de los productos existentes o diseñar nuevos productos.
	Analizar el potencial de mercadeo de nuevas agencias.
	Visitar a las personas que estén interesadas en establecer alianzas con la cooperativa.
	Visitar las agencias para el cumplimiento de metas.
	Identificar la necesidad de contar con más vendedores cuando un territorio de ventas, segmento de clientes o línea de productos así lo ameriten.

Fuente: Elaboración propia, (Diciembre 2012).

4.1.5.2 Asignación de metas, evaluación e incentivos al personal

El personal de ventas es uno de los activos más productivos y costosos de la Cooperativa. Si se pretendiera aumentar su número aumentarían las ventas y los costos en el modelo actual, pero la propuesta está orientada a hacer más productiva la fuerza de ventas que se tiene actualmente, a través de la asignación de metas por vendedor, la evaluación y seguimiento del logro de las metas y un incentivo por productividad. En la Tabla 6 se detallan los datos que servirán, al Jefe de Ventas, para la asignación de metas mensuales.

La evaluación de las metas alcanzadas por cada vendedor, y la remuneración del incentivo por productividad conseguido por cada uno, lo podrá registrar electrónicamente. Además, estará en capacidad de dar información, en cualquier momento que le sea requerida por los jefes superiores, jefes de agencia, y todos aquellos que la necesiten. Finalmente, podrá elaborar estadísticas, con la finalidad de poder entregar los reportes correspondientes al final de cada mes.

La evaluación del logro de metas será mensual, ya que el pago de incentivo por productividad será mensual, en los primeros 5 días del mes siguiente al mes evaluado, presentando el jefe de ventas un informe trimestral sobre el avance al gerente de negocios, coordinador de agencias y jefes de agencia.

Tabla No. 6

Asignación, evaluación e incentivos al personal de ventas

Metas, evaluación e incentivos por productividad													
Nombre del vendedor:													
	LOGRO DE METAS					Incentivo por metas	Incentivo por metas	Variables		% Incentivo			
1	100 % de la meta					100%	1,500.00	Asociados		15%			
2	90 % de la meta					75%	1,125.00	A. infantiles		15%			
								Captaciones		25%			
								Colocaciones		25%			
3	80 % de la meta					50%	750.00	Tarjetas		10%			
								Seguros		10%			
Metas año 2013													
Variables	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septie	Octubre	Noviem	Diciem	Total
Cuentas asociados	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Cuentas infantiles	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Captación de Ahorros	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
Colocaciones	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
Tarjetas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Seguros	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Logro de metas año 2013													
Variables	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septie	Octubre	Noviem	Diciem	Total
Cuentas asociados													
Cuentas infantiles													
Captación de Ahorros													
Colocaciones													
Tarjetas													
Seguros													
% Logro de metas año 2013													
Variables	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septie	Octubre	Noviem	Diciem	Total
Cuentas asociados	0%												
Cuentas infantiles	0%												
Captación de Ahorros	0%												
Colocaciones	0%												
Tarjetas	0%												
Seguros	0%												
Concepto - mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septie	Octubre	Noviem	Diciem	Total
% De meta logrado	0.00%												
Incentivo por logro de metas mensuales													
INCENTIVO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septie	Octubre	Noviem	Diciem	Total
Incentivo mensual													

Fuente: Elaboración propia, (Diciembre 2012).

Tabla No. 7

Plan de incentivos personal de ventas

Plan de incentivos personal de ventas					
Nombre del vendedor:					
	LOGRO DE METAS	Incentivo por metas	Incentivo por metas	Variables	% Incentivo
1	100 % de la meta	100%	1,500.00	Asociados	15%
2	90 % de la meta	75%	1,125.00	A. infantiles	15%
3	80 % de la meta	50%	750.00	Captaciones	25%
				Colocaciones	25%
				Tarjetas	10%
				Seguros	10%
Metas logradas mensuales					
Variables	100%	75%	50%	-50%	
Cuentas asociados	225.00	168.75	112.50	-	
Cuentas infantiles	225.00	168.75	112.50	-	
Captación de Ahorros	375.00	281.25	187.50	-	
Colocaciones	375.00	281.25	187.50	-	
Tarjetas	150.00	112.50	75.00	-	
Seguros	150.00	112.50	75.00	-	
Total incentivo	1,500.00	1,125.00	750.00	-	
Presupuesto mensual plan de incentivos					
Variables	100%	75%	50%	-50%	
21 Colaboradores	31,500.00	23,625.00	15,750.00	-	
1 jefe de ventas	1,500.00	1,125.00	750.00	-	
Total incentivo	33,000.00	24,750.00	16,500.00	-	
Presupuesto anual plan de incentivos					
21 Colaboradores	378,000.00	283,500.00	189,000.00	-	
1 jefe de ventas	18,000.00	13,500.00	9,000.00	-	
Total incentivo	396,000.00	297,000.00	198,000.00	-	

Elaboración propia, (Marzo 2013)

En la tabla anterior se puede apreciar el plan de incentivos al personal de ventas, el incentivo se pagará de acuerdo a las metas logradas, se pagará mensualmente en los primeros 5 días del mes siguiente.

4.2 Viabilidad de la propuesta

a) Recursos humanos

Tabla No. 8
Necesidades de recursos humanos

No.	Variables	No. De personal	Salarios y prestaciones mensuales	Comisiones productividad anual	Costos anuales
1	Jefe de ventas	1	7,668.00	18,000.00	110,016
2	Vendedores	21	83,410.00	378,000.00	1,378,920
	TOTALES	22	91,078.00	396,000.00	1,488,936

Fuente: Elaboración propia, (Diciembre 2012)

En la Tabla 8 se presenta las necesidades de recursos humanos y el costo total del departamento de ventas con relación a salarios y prestaciones (prestaciones de ley más otros beneficios dados por la cooperativa), comisiones por productividad que requiere el plan de incentivos del departamento de ventas.

Tabla No. 9
Asignación de metas 2013 por vendedor

No.	Variables	Metas mensuales por vendedor	Metas totales anuales
1	Cuentas asociados	30	7,560
2	Cuentas Infantiles	25	6,300
3	Captaciones	100,000.00	25,200,000.00
4	Colocaciones	50,000.00	12,600,000.00
5	Tarjetas	5	1,260
6	Seguros	5	1,260

Fuente: Elaboración propia, (Diciembre 2012)

En la Tabla 9 se muestran las metas asignadas a cada uno de los vendedores del departamento de ventas de la Cooperativa la misma se hace de acuerdo al promedio de crecimiento de la cooperativa en los últimos años, participación de mercado, a las condiciones de mercado y a las proyecciones anuales de la cooperativa, y el crecimiento es de asociados nuevos asociados.

b) Análisis económico a través del flujo de efectivo.

Tabla 10
Flujo de efectivo de la propuesta

FLUJOS DE EFECTIVO 2013 PROPUESTA Cooperativa ECOSABA, R.L.													
No.	CONCEPTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Saldo Inicial	-	(62,917)	(106,273)	(138,698)	(149,547)	(141,123)	(113,136)	(67,313)	(3,654)	77,841	177,172	294,339
2	Intereses S/Préstamos	-	26,753	48,328	77,671	107,013	133,767	160,520	187,273	214,026	240,779	267,532	294,285
3	Intereses S/Ahorros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Intereses S/inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	TOTAL DE INGRESOS	-	26,753	48,328	77,671	107,013	133,767	160,520	187,273	214,026	240,779	267,532	294,285
7	Costos Financieros	8,917	16,109	26,753	34,520	44,589	51,780	60,697	69,614	78,531	87,448	96,365	105,282
8	Gastos operativos	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000
9	Gastos generales	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000
10	TOTAL DE EGRESOS	62,917	70,109	80,753	88,520	98,589	105,780	114,697	123,614	132,531	141,448	150,365	159,282
11	Saldo Proximo mes	(62,917)	(106,273)	(138,698)	(149,547)	(141,123)	(113,136)	(67,313)	(3,654)	77,841	177,172	294,339	429,342

Fuente: Elaboración propia, (Diciembre 2012)

En la Tabla 10 se hace un análisis económico a través del flujo de efectivo, el cual enuncia los ingresos y egresos de la propuesta, así mismo, puede verse en qué momento se alcanzan los ingresos necesarios para cubrir los egresos y por ende el punto de equilibrio de la propuesta.

Para establecer los ingresos se toma la fórmula del interés simple $I = \frac{c \times t \times i}{36,500}$ sobre la colocación.

Para establecer los costos financieros, (son todos aquellos intereses que la cooperativa le paga a sus asociados por mantener sus cuentas de ahorros) se toma la misma fórmula anterior sobre la captación de ahorros.

Los gastos operativos se toman del cuadro No. 8 sección comisiones, y los gastos generales es un promedio que tiene estipulado la cooperativa.

c) Análisis Financiero

- VAN

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} - I = 0$$

Como el resultado es positivo, el proyecto de inversión maximizaría la inversión en Q.117,019.00 a una tasa de descuento del 15% que es la tasa de oportunidad de colocación de préstamos de la cooperativa y como conclusión el proyecto debe ejecutarse.

Para determinar el valor presente neto (VPN) del proyecto se consideran los flujos netos de efectivo del primer año de ejecución; también se considera una tasa de actualización del 10%.

El resultado del valor presente neto (117,019.00) indica el valor del dinero al día de hoy, a través de un determinado número de flujos de caja futuros originados por la inversión. Al ser el valor actual neto de los flujos de efectivo, un número positivo o mayor que cero, con base a lo demostrado en la Tabla 11, se determina que la implementación de la propuesta de solución es rentable.

TIR

$$TIR = \frac{-I + \sum_{i=1}^n F_i}{\sum_{i=1}^n i * F_i}$$

Con este resultado se determina que la tasa de rendimiento del 19.46% es superior al rendimiento esperado por la cooperativa del 15%, que es la tasa promedio que cobra la cooperativa en los préstamos, la propuesta es rentable y viable para la cooperativa, porque esto contribuye al incremento de los resultados de la cooperativa, desde el primer año de puesta en marcha la propuesta.

- Beneficio/Costo

$$B/C = \frac{\text{Ingresos actualizados}}{\text{Egresos actualizados}}$$

El costo de inversión de la implementación del proyecto es de Q. 396,000.00, la cual se pretenden recuperar en un máximo de 6 meses, el propósito es que se incrementen los resultados de la cooperativa en Q. 429,342.00 que representa un 4.77% más sobre la rentabilidad obtenida el año 2012.

El beneficio que obtendrá la cooperativa al finalizar el año 2013 será de Q. 429,342.00 que representa un 4.77 % de las ganancias proyectadas para el año 2013, el otro 95.23 % vendrá de la colocación de la cartera total de créditos, de las inversiones en los bancos, y de las comisiones recibidas por los otros servicios financieros

Al realizar el cálculo del costo beneficio nos da como resultado un 1.15 % el cual significa que por cada quetzal invertido en la propuesta se estará recuperando Q. 1.15 lo cual garantiza un beneficio adecuado para la cooperativa en el primer año de implementación de la propuesta.

Al presentar esta propuesta de solución a la Junta Directiva de la Cooperativa, se obtuvo la aprobación para que se implemente, a partir del mes de enero 2013, la reorganización de las funciones del jefe de ventas, la asignación de metas por cada uno de los vendedores, la implementación del cuadro de asignación, evaluación y pago de incentivos al personal por productividad. La reestructuración de las funciones del jefe de agencia y ejecutivos de ventas, las cuales no llevan costo, y la otra esta en implementación de plantillas para asignación, evaluación de metas y pago de incentivos y por último el plan de incentivos por logro de metas, el cual si tiene un costo de Q. 396,000.00 por pago de comisiones y la propuesta en si contribuirá en un 4.77 % en la mejora de los resultados comparados con los resultados logrados el año 2012.

El interés responde al impacto positivo en la empresa, ya que le permitirá un mayor crecimiento de su rentabilidad, en consecuencia, le admitirá ofrecer en próximos años, productos y servicios más rentables para sus asociados, que son su razón de ser.

4.3 Factibilidad económica

Tabla No. 12
Comparación de los costos actuales y costos propuestos

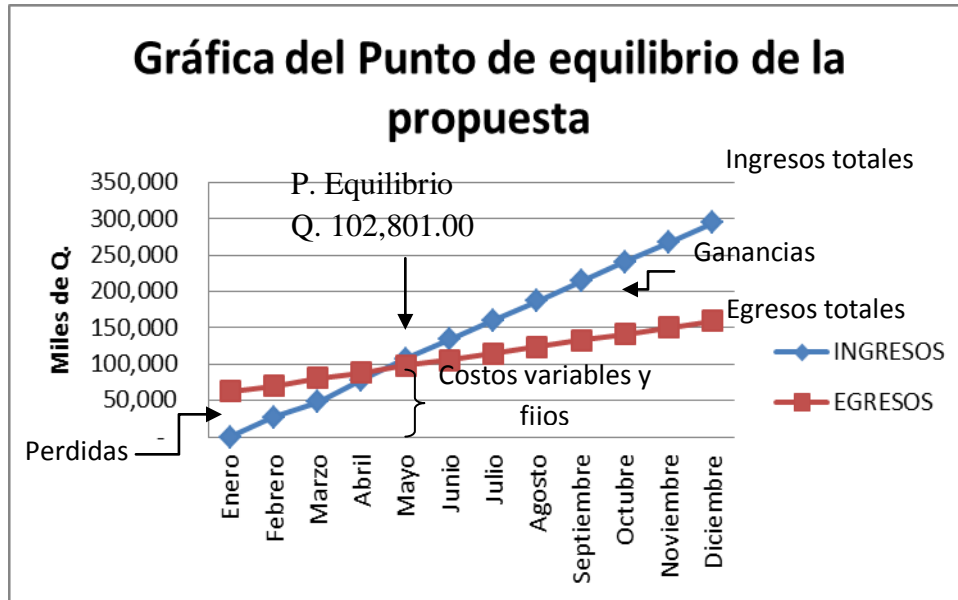
No.	VARIABLES	No. Colaboradores	Costos Actuales	Costos propuestos	Diferencias	% Incr.
1	Salarios y prestaciones	22	1,057,619.00	1,092,950.00	35,331.00	
2	Comisiones	22	0.00	396,000.00	396,000.00	
3	Gastos generales	22	264,000.00	264,000.00	0.00	
	Totales	22	1,321,619.00	1,752,950.00	431,331.00	32.64

Fuente: Elaboración propia, (Diciembre 2012)

La Tabla 12 muestra los costos actuales y los costos propuestos para llevar a cabo la propuesta, dichos costos se incrementan en un 32.64 %, con relación a los costos actuales. Al comparar estos datos con el crecimiento de las metas propuesto en la Tabla 9, se puede establecer que los Q. 396,00.00 se convierten en una inversión recuperable, en el primer año de implementación de la propuesta.

Se muestran las prestaciones laborales, las comisiones por logro de metas de los vendedores y los gastos generales.

Ilustración No. 21
Punto de equilibrio de la propuesta



Fuente: Elaboración propia, (Diciembre 2012)

Según la gráfica anterior el inicio de puesta en marcha la propuesta le representa pérdidas a la cooperativa de hasta que alcanza ingresos de Q. 102,801.00 que es donde se encuentra el punto de equilibrio de la propuesta el cual se logra en el mes de mayo, cuando los ingresos y egresos son iguales y suman Q. 102,801.00 significando que cuando se alcance estos ingresos la propuesta no le representa ni ganancias ni pérdidas para la cooperativa, de junio en adelante puede apreciarse resultados positivos y que al finalizar el año 2013 se obtendrían una ganancia de Q. 429,342.00 monto que representa un incremento del 4.77 % con relación a los resultados al 2012.

4.3.1 Costos actuales

Con un costo e inversión adicional de Q. 396,000.00, por pago de incentivos por productividad de los vendedores, que representa el 32.64 % del costo actual, se lograría incrementar el crecimiento de la cooperativa en un 10 % más en nuevos asociados adultos; 12 % más en nuevos asociados

infantiles; 9 % más en captación de ahorros, 4 % más en colocación de créditos, colocar 1,260 tarjetas de crédito más y 1,260 pólizas de seguro adicionales. Se menciona más o adicionales ya que la actividad de trabajo de los ejecutivos actuales no está enfocada a las ventas sino a promoción, publicidad y eventos especiales.

Conclusiones

De acuerdo a la interrogante planteada en la investigación “¿Qué mecanismos deben implementarse para el incremento de la productividad del departamento de ventas de la Cooperativa ECOSABA, R.L.?” y según los resultados obtenidos de la investigación de dicho departamento se concluye:

- En la actualidad la productividad del personal de ventas es mínima, ya que se dedican a actividades mercadológicas como eventos promocionales, publicitarios y eventos especiales; esto se debe a que no tienen una asignación y evaluación de metas, que pueda garantizar un mejor crecimiento en sus productos y servicios financieros y por consecuencia el crecimiento de la cooperativa.
- La Cooperativa en los últimos tres años, ha disminuido sus niveles de crecimiento en ventas, debido a que carece de una administración integral del departamento de ventas orientada a la comercialización de sus productos y servicios financieros, esto hace que sus resultados y metas planteadas en sus planes de trabajo no se logren en un 100 %.
- El Clima organizacional de la cooperativa es propicio para poder desarrollar una actividad laboral exitosa ya que no existen ningún tipo de conflicto laboral principalmente en el departamento de ventas.

Recomendaciones

- Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos y al Gerente de Negocios, la reorganización de las principales funciones del Jefe de Ventas, con la finalidad de lograr una administración integral del Departamento de Ventas.
- Utilizar herramientas administrativas de control, por parte del Jefe de Ventas, como la implementación de los formatos para la asignación, evaluación y pago de incentivos del personal de ventas, para lograr con ello una mejor administración del departamento.
- Capacitar y motivar en forma continua al equipo de ventas, a través del conocimiento de métodos de atención y seguimiento a las necesidades que presenten los usuarios, y de la ejecución de un plan de incentivos por productividad y revisión de sus metas, para que se pueda garantizar un mayor crecimiento, por ende, una mejor rentabilidad para la cooperativa.

Referencias Bibliográficas

a) Bibliográficas

1. Anzola, M. O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.
2. Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Segunda Edición. México: Editorial Pearson.
3. Dessler, G. (2003) *Administración de Recursos Humanos*. México, Editorial Trillas, S.A. sexta edición.
4. Dibble, S. (2005) *Conserve a sus empleados valiosos*. México, Oxford.
5. González J. y Yanes L. (2011). *Manual de estilo de trabajos académicos*. Guatemala: UPANA.
6. Hughes, G., Daryl Ch. H. (2,006) *Administración de Ventas*. (4ª. Edición) Soluciones Empresariales. México.
7. Kotler P. Armstrong G. (2,006). *Fundamentos de la Mercadotecnia*. (4ta. Edición Prentice-Hall, Hispanoamericana, S. A. México.
8. Moráguez I, A. (2006) *Curso de estadística aplicada a la investigación educacional*.
9. Reyes Ponce, A. (2002). *Administración*. México: Eunsa.
10. Rodríguez, David (2003). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfaomega. México. D.F.
11. Stanton W. y Walker B. (2005), *Diccionario de Marketing de Cultural S.A.*, 13va. Edición. País, México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill .

Referencias electrónicas

12. Cooperativa de Ahorro y crédito empresarial San Juan Bautista, R.L. *Historia de la Cooperativa ECOSABA, R.L.* Recuperado: 07.07. 2012. www.ecosabarl.com
13. Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala. *Historia del Cooperativismo*. Recuperado 07.07. 2012, www.micoope.com.gt.

14. Instituto Nacional de Estadística de Guatemala. *Población proyectada de Guatemala*. Recuperado 16.07.2012, www.ine.gob.org

Anexos

Anexo 1
Análisis FODA

Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Pertenecer al sistema MICOOPE. • 44 años de experiencia financiera. • Excelentes servicios financieros. • Personal muy joven. • Personal altamente capacitado. • Es una de las cooperativas más grandes de Guatemala. • Ofrece las mejores tasas de interés en sus productos y servicios financieros. • Excelente posicionamiento de su marca. • Amplio horario de servicio. • Cobertura a nivel Nacional, por medio del sistema MICOOPE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carece de: <ul style="list-style-type: none"> ▫ Departamento de mercadeo fortalecido. ▫ Plan y programa de ventas. ▫ Comunicación entre mercadeo y ventas. ▫ Manuales de funciones actualizados. ▫ Política salarial adecuada al costo de vida actual. ▫ Políticas actualizadas. ▫ Estudios de mercado actualizados. ▫ Seguimiento a los planes de trabajo. ▫ Puestos enunciados en el organigrama. • El departamento de recursos humanos carece de la experiencia necesaria, para la administración del recurso humano. • Limitaciones para la apertura de nuevas agencias. • Personal nuevo con muy poca inducción y capacitación. • Lentitud en el trámite del servicio de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevos mercados. • Mejorar la infraestructura de alguna de sus agencias. • Incrementar su participación en el mercado local. • Abarcar nuevos nichos de mercado. • Apoyo institucional por parte de las municipalidades de los municipios donde tiene sus agencias. • Recursos económicos para promocionarse a nivel nacional y local. • Alianzas estratégicas con asociaciones e instituciones productivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto económico por parte de las recesiones económicas internacionales. • Incursión de nuevos competidores. • Normativas gubernamentales • Cambios económicos en el mercado financiero local. • Las tasas de intereses de la competencia. • Instituciones financieras otorgan créditos, sin mayores requisitos ni análisis.

Anexo 2
Cronograma de actividades del desarrollo de la PED

No.	Concepto	May.	Jun.	Jul.	Agost.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
1	Elección del tema a investigar								
2	Solicitud de autorización para realizar el proyecto								
3	Solicitud de autorización para realizar el proyecto								
4	Realización del análisis PEST								
5	Realización del análisis FODA								
6	Realización de entrevistas para antecedentes								
7	Realizar el diagnóstico integral								
8	Realización de la primera mitad del anteproyecto								
9	Entrega de la primera mitad del anteproyecto para la primera revisión								
10	Finalización del anteproyecto								
11	Entrega del anteproyecto final para revisión.								
12	Revisión de la metodología								
13	Elaboración del instrumento								
14	Tabulación de la información								
15	Elaboración de la propuesta								
16	Entrega final al asesor								
17	Entrega final al revisor								

Elaboración Propia, (2012)

Anexo 3

Entrevista dirigida al Gerente General de Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral ECOSABA, R.L.

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Ciudad vieja
Licenciatura en Administración de Empresas



Guía de la entrevista

I. Información general:

1. Nombre completo: _____
2. Edad: _____
3. Tiempo de laborar dentro de la cooperativa: _____

II. Información empresarial:

1. ¿Considera que una investigación (Práctica Empresarial Dirigida) ayudaría a encontrar alguna problemática dentro de la cooperativa que merezca nuestra atención?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es negativa explique ¿Por qué? _____

2. ¿Está usted en condiciones de proporcionar la información administrativa necesaria de la cooperativa para el estudio a realizar?

Sí _____ No _____

3. ¿Con qué documentos cuenta la cooperativa, para evidenciar los planes estratégicos (visión, misión, metas y objetivos institucionales)

4. Considera que la organización cuenta con el personal necesario para desarrollar las actividades de la cooperativa?

Sí _____ No _____

5. Considera que la estructura organizacional actual llena las necesidades de la cooperativa?

Sí _____ No _____

6. ¿Con qué frecuencia, el personal de la institución, recibe capacitación sobre aspectos que ayuden al desarrollo de sus labores?

Semanal

Mensual

Bimensual

Trimestral

Otra, indique _____

7. De acuerdo a su criterio y experiencia, ¿Qué necesidades prioritarias, considera que existen dentro de la cooperativa?

Gracias por su colaboración y apoyo

Anexo 4

Entrevista dirigida al Jefe de Ventas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral ECOSABA, R.L.



Universidad Panamericana de Guatemala **Facultad de Ciencias Económicas** **Programa ACA Ciudad vieja** **Licenciatura en Administración de Empresas**

1. ¿Cuánto tiempo tiene como Jefe del Departamento de Ventas?
2. ¿Cómo está integrado el Departamento de Ventas?
3. ¿Tienen definido los objetivos a corto, mediano y largo plazo?
4. Describa, en forma breve, sus principales funciones.
5. Describa, en forma breve, las principales funciones de los que integran su departamento?
6. ¿Tiene programas de ventas por vendedor?
7. ¿Cree que la fuerza de ventas es adecuada para atender las prioridades de la comercialización?
8. ¿Cómo evalúa la productividad de sus vendedores?
9. ¿Sus vendedores cuentan con un plan de incentivos?
10. ¿Mantiene una estrecha comunicación con el gerente de mercadeo?
11. ¿Considera que el departamento de ventas debe ser fortalecido?
12. ¿Cree que es necesaria la capacitación para la fuerza de ventas?
13. ¿Con qué herramientas de trabajo cuenta su fuerza de ventas?
14. ¿Está satisfecho con el área física de su departamento?

Anexo 5

Encuesta para el personal del Departamento de Ventas de la Cooperativa.



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Ciudad vieja
Licenciatura en Administración de Empresas

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?
a. 18 a 20 años _____ b. 21 a 23 años _____ c. Más de 24 años _____
2. ¿Qué puesto de trabajo ocupa dentro de la cooperativa?
a. Jefatura de ventas _____ b. Ejecutivo de Cuentas _____ c. Promotor _____
3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar como ejecutivo de ventas en la cooperativa?
a. De 1 a 6 meses _____ b. De 6 a 12 meses _____ c. De 12 meses en adelante _____
4. ¿Cuál es el tiempo de experiencia como ejecutivo de ventas?
a. Menos de 1 año _____ b. De 1 a 5 años _____ c. De 5 a 10 años _____
5. ¿Le satisfacen las actividades que desempeña dentro del puesto actual de trabajo?
a. Siempre _____ b. Casi siempre _____ c. Nunca _____
6. ¿La capacitación recibida le ha servido o ha sido determinante en el desarrollo de su trabajo?
a. Siempre _____ b. Casi siempre _____ c. Nunca _____
7. ¿Cómo considera los niveles de crecimiento de la cooperativa?
a. Excelentes _____ b. Buenos _____ c. Malos _____
8. ¿La mejora en los productos financieros provoca que haya un crecimiento de la cooperativa?
a. Siempre _____ b. Casi siempre _____ c. Nunca _____

9. ¿El incremento del número de vendedores de los productos financieros provoca que haya un crecimiento de la cooperativa?
- a. Siempre _____ b. Casi siempre _____ c. Nunca _____
10. ¿El aumento de la publicidad de los productos financieros provoca que haya un crecimiento de la cooperativa?
- a. Siempre _____ b. Casi siempre _____ c. Nunca _____
11. ¿Favorece el clima laboral que se fomenta, para lograr mayor productividad del Departamento de Ventas?
- a. Siempre _____ b. Casi siempre _____ c. Nunca _____
12. ¿La carga de trabajo que realiza, es adecuada para la responsabilidad que conlleva su puesto de trabajo?
- a. Demasiada _____ b. Normal _____ c. Poca _____
13. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar sus labores de trabajo?
- a. Siempre _____ b. Casi siempre _____ c. Nunca _____
14. ¿Trabaja con la motivación de algún plan de incentivos?
- a. Siempre _____ b. Casi siempre _____ c. Nunca _____
15. ¿Un incremento salarial anual, le motivaría para incrementar su productividad en el Departamento de Ventas?
- a. Siempre _____ b. Casi siempre _____ c. Nunca _____
16. ¿Un incentivo económico mensual, le motivaría para incrementar su productividad en el Departamento de Ventas?
- a. Siempre _____ b. Casi siempre _____ c. Nunca _____