

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO PRIVADO
JOHN VON NEUMANN**

**CARRERA PROFESIONAL TÉCNICA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**“PROPUESTA DE MEJORA PARA EL AREA DE NEGOCIOS EN
LA EMPRESA COOPAC FINANSUR LTDA - 2017”**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:
PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTORES:

ALANOCA MAQUERA, EFRAIN WALTER
GUTIERREZ ZAPATA, ALEXANDER RENATO
MARIN ACERO, ARACELY PAOLA

DOCENTE GUÍA:

ERNESTO ALESSANDRO LEO ROSSI

**TACNA – PERÚ
2017**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

Esto va dedicado a todas las personas que nos apoyaron incondicionalmente en esta etapa de nuestra vida, también a nuestro docente guía que estuvo siempre pendiente a todas nuestras dudas y por darnos su apoyo.

Contenido

CAPITULO I	11
1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	11
1.1. TITULO DEL TEMA	11
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2.1. DIAGNOSTICO:.....	11
1.2.2. PRONOSTICO:.....	11
1.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
1.5. JUSTIFICACION	13
1.5.1. TEORICA	13
1.5.2. METODOLOGIA.....	13
1.5.3. PRACTICA	14
1.6. DEFINICIONES OPERACIONALES	14
1.7. METODOLOGIA	15
1.8. ALCANCES Y LIMITACIONES	16
CAPITULO II	17
2. MARCO TEORICO	17
2.1. PRESENTACION DE BASES TEÓRICAS	17
2.2. ANALISIS COMPARATIVO DE LAS BASES TEORICAS.....	37
2.3. ANALISIS CRÍTICO DE LAS BASES TEORICAS.....	44
CAPITULO III	46
3. MARCO REFERENCIAL	46
3.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	46
3.1.1. BREVE HISTORIA	46
3.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	47
3.1.3. Agencias de Tacna	48
3.1.4. ORGANIGRAMA.....	51
3.1.5. FILOSOFIA EMPREARIAL.....	52
3.1.6. PRODUCTOS OFRECIDOS	54
3.2. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	58
3.3. ANALISIS CRÍTICO REFERENCIAL	59
CAPITULO IV	60
4. DESARROLLO DEL TEMA.....	60
4.1. IDENTIFICACION AL AREA O VARIABLE A MEJORAR	60
4.2. DIAGNOSTICO	60

4.2.1.	Encuesta.....	60
4.2.2.	ENTREVISTA.....	76
4.2.3.	OBSERVACION	80
4.2.4.	DIAGRAMA DE FLUJO	81
4.3.	DEFINICION DE PROPUESTAS Y PLANES DE ACCION	82
4.3.1.	ESTRATEGIAS:.....	82
4.3.2.	COSTOS	87
4.4.	DEFINICION DE MECANISMOS DE CONTROL.....	89
CAPITULO V		91
5.	CONCLUSIONES FINALES	91
6.	SUGERENCIAS	93
Bibliografía		95
ANEXOS.....		96
.....		98

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 PRESTAMOS PYME	55
Tabla 2 PRESTAMO CONSUMO	55
Tabla 3 PLAN DE AHORRO A PLAZO FIJO	57
Tabla 4 PLAN DE AHORRO A PLAZO FIJO EN \$ DOLARES	57
Tabla 5 ¿CREES QUE EN TU LUGAR DE TRABAJO TIENEN LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA UNA BUENA EVALUACIÓN CREDITICIA?.....	61
Tabla 6 ¿CREES QUE EL MANUAL DE CREDITOS SE DEBA ACTUALIZAR CADA CIERTO TIEMPO?.....	62
Tabla 7 ¿CREES QUE ES NECESARIO UN BUEN AMBIENTE LABORAL PARA DESEMPEÑARSE MEJOR?	63
Tabla 8 ¿ESTA USTED DE ACUERDO CON LAS POLITICAS DE LA EMPRESA?	64
Tabla 9 ¿USTED CREE QUE TIENEN UN BUEN GRADO DE DESEMPEÑO DE LIDERAZGO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?.....	65
Tabla 10 ¿TIENEN MEDIOS O FORMAS DE MOTIVACION EN LA ORGANIZACION?	66
Tabla 11 ¿CUENTAN CON INCENTIVOS (METAS) PARA AUMENTAR SU PRODUCTIVIDAD?.....	67
Tabla 12 ¿HA AUMENTADO LA PRODUCTIVIDAD A CAUSA DE ESTOS INCENTIVOS?	68
Tabla 13 ¿CREES QUE LA UBICACIÓN GEOGRAFICA AFECTE TU PRODUCTIVIDAD?	69
Tabla 14 ¿LA EMPRESA TE BRINDA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA QUE PUEDES CAPTAR CLIENTES?	70
Tabla 15 ¿CREES QUE LAS AGENCIAS DE TACNA NO CUENTAN CON EL APOYO NECESARIO POR PARTE DE GERENCIA GENERAL?.....	71
Tabla 16 ¿CREES QUE A CAUSA DE LOS PROBLEMAS MENCIONADOS AFECTA TÚ PRODUCTIVIDAD?.....	72
Tabla 17 ¿TE GUSTARÍA QUE LA EMPRESA TE CAPACITE SOBRE ANÁLISIS DE RIESGO?.....	73
Tabla 18 ¿CREES QUE LA EMPRESA DEBERIA TOMAR EN CUENTA TUS OPINIONES PARA MEJORAR TU PRODUCTIVIDAD?	74
Tabla 19 ¿RECONOCEN TU APOYO FUERA DE TU HORARIO DE TRABAJO?	75

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 MODELO DE TRANSFORMACION EMPRESARIAL	19
Ilustración 2 ORGANIGRAMA EMPRESARIAL.....	51
Ilustración 3 ¿CREES QUE EN TU LUGAR DE TRABAJO TIENEN LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA UNA BUENA EVALUACIÓN CREDITICIA?.....	61
Ilustración 4 ¿CREES QUE EL MANUAL DE CREDITOS SE DEBA ACTUALIZAR CADA CIERTO TIEMPO?	62
Ilustración 5 ¿CREES QUE ES NECESARIO UN BUEN AMBIENTE LABORAL PARA DESEMPEÑARSE MEJOR?	63
Ilustración 6 ¿ESTA USTED DE ACUERDO CON LAS POLITICAS DE LA EMPRESA?	64
Ilustración 7 ¿USTED CREE QUE TIENEN UN BUEN GRADO DE DESEMPEÑO DE LIDERAZGO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?.....	65
Ilustración 8 ¿TIENEN MEDIOS O FORMAS DE MOTIVACION EN LA ORGANIZACION? 66	
Ilustración 9 ¿CUENTAN CON INCENTIVOS (METAS) PARA AUMENTAR SU PRODUCTIVIDAD?.....	67
Ilustración 10 ¿HA AUMENTADO LA PRODUCTIVIDAD A CAUSA DE ESTOS INCENTIVOS?.....	68
Ilustración 11 ¿CREES QUE LA UBICACIÓN GEOGRAFICA AFECTE TU PRODUCTIVIDAD?.....	69
Ilustración 12 ¿LA EMPRESA TE BRINDA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA QUE PUEDAS CAPTAR CLIENTES?	70
Ilustración 13 ¿CREES QUE LAS AGENCIAS DE TACNA NO CUENTAN CON EL APOYO NECESARIO POR PARTE DE GERENCIA GENERAL?	71
Ilustración 14 ¿CREES QUE A CAUSA DE LOS PROBLEMAS MENCIONADOS AFECTA TÚ PRODUCTIVIDAD?.....	72
Ilustración 15 ¿TE GUSTARÍA QUE LA EMPRESA TE CAPACITE SOBRE ANÁLISIS DE RIESGO?.....	73
Ilustración 16 ¿CREES QUE LA EMPRESA DEBERIA TOMAR EN CUENTA TUS OPINIONES PARA MEJORAR TU PRODUCTIVIDAD?	74
Ilustración 17 ¿RECONOCEN TU APOYO FUERA DE TU HORARIO DE TRABAJO?	75

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente tesis de investigación a la empresa “Coopac Finansur Ltda” se mostrara un análisis respectivo para el mejor funcionamiento en el área de negocios, en donde se realizó una investigación y estudio previo para la realización de la propuesta a mejorar en la cual se pudo identificar las carencias y limitaciones que existe en dicha área, la investigación comenzó enfocándonos en el área de negocios de la empresa. La cual esta área está enfocada en la venta de créditos, la compra de ahorros y atención al cliente.

Por tanto la presente investigación tiene como fin mostrar alternativas de implementación e incorporación de nuevas herramientas para mejorar el grado de productividad, es por ello que hemos planteado estrategias que ayuden a la empresa en poder mejorar el área, ya que esta es de suma importancia para el buen funcionamiento, en las cuales ayuden la empresa en tener mejores oportunidades en el mercado tacneño, mejor competitividad dentro del rubro financiero, así mismo en poder mejorar la calidad de servicio que ofrece la empresa Finansur.

ABSTRACT

In this thesis of research to the company "Coopac Finansur Ltda" will be shown a respective analysis for the best operation in the business area, where a previous research and study was carried out for the realization of the proposal to improve in which Was able to identify the shortcomings and limitations that exist in this area, the investigation began focusing on the business area of the company. This area is focused on the sale of loans, the purchase of savings and customer service.

Therefore, the present research aims to show alternatives of implementation and incorporation of new tools to improve the productivity level, that is why we have proposed strategies that help the company to improve the area, since this is of the utmost importance for The good functioning, in which they help the company to have better opportunities in the tacneño market, better competitiveness within the financial sector, and to be able to improve the quality of service offered by Finansur.

INTRODUCCION

La presente tesis investigada tiene como objetivo mejorar el área de negocios en la empresa Coopac Finansur Ltda. Para la implementación de herramientas necesarias que aún no están incorporadas, para poder lograr un grado de productividad adecuado, obteniendo colaboradores altamente calificados y así poder mejorar la calidad de servicio por parte de la empresa, marcando ecallo una gran diferenciación ante las demás entidades financieras.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. TITULO DEL TEMA

“PROPUESTA DE MEJORA PARA EL AREA DE NEGOCIOS EN LA EMPRESA COOPAC FINANSUR LTDA- 2017”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. DIAGNOSTICO:

Actualmente en el área de negocios, de la empresa COOPAC FINANSUR LTDA, viene atravesando un momento difícil, ya que los colaboradores no tienen un grado de productividad debido a su falta de herramientas y capacitación para hacer su trabajo, debido a que Gerencia General, no tiene un control adecuado de ciertas agencias en la Ciudad de Tacna ocasionando que algunas tengan mayor productividad y otras se encuentren estancadas.

1.2.2. PRONOSTICO:

Al no tener las herramientas y capacitación para el uso de estos sistemas, (SBS, INFOCORP, RENIEC, SUNARP).

Nos impide realizar una adecuada evaluación a los socios nuevos y recurrentes, ocasionando que los documentos sean manipulados y se de factibilidad a las operaciones de créditos, causando el incremento de la tasa de morosidad, llegando al extremo de perdida de capital, haciendo que el personal involucrado sienta

desmotivación no cumpliendo así las normativas de la FONACREP, causando el cierre de la Empresa.

1.2.3. CONTROL:

Para enfrentar el problema encontrado en el Área de Negocios de la empresa COOPAC FINANSUR LTDA se realiza una propuesta de mejora, puesto que necesitan contar con las herramientas necesarias para realizar su trabajo y con la solución a esto se podrá alcanzar un grado de productividad adecuado , obteniendo colaboradores competitivos ha resultado de las capacitaciones brindadas por la empresa.

1.3. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de mejora al Área de Negocios de la empresa COOPAC FINANSUR LTDA, para administrar la gestión de cambio organizacional.

1.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Diagnosticar el Área de Negocios de la empresa COOPAC FINANSUR LTDA.
- ❖ Diseñar la mejora del Área de Negocios de la empresa COOPAC FINANSUR LTDA.
- ❖ Proponer mecanismos de implementación Área de Negocios de la empresa COOPAC FINANSUR LTDA.

1.5. JUSTIFICACION

1.5.1. TEORICA

Jaime A. Grados: “La capacitación es aquella información, aprendizaje básico que se da al personal de una empresa para complementar los conocimientos y formación que ha llevado y así poder desempeñar su labor o trabajo, dentro de ella.”

P. Drucker, en Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Plantea tres desafíos en los cuales debe centrarse la administración de la empresa, dos de ellos se relacionan con la productividad.

” El primero es el desafío de incrementar la productividad de la manera más exigente” y” El tercer desafío de la administración es medir y aumentar la productividad del trabajo del conocimiento”.

Tom Peters. “Las empresas excelentes tienen una filosofía muy arraigada que dice: respetemos al individuo; convirtamos a las personas en ganadoras; permitamos que descuelen; tratemos a las personas como adultos”.

1.5.2. METODOLOGIA

Para los estudios que vamos a realizar utilizaremos como herramienta la encuesta y el método de evaluación a utilizar será la escala de LIKERT, esto nos dará a conocer en qué nivel de conocimiento se encuentran actualmente los colaboradores de la empresa, también haremos un Plan de Negocios nuevo para

plantear nuevas estrategias, y también el uso de escalas gráficas para la interpretación de los datos a obtener.

1.5.3. PRACTICA

De cumplirse con las propuestas dadas la empresa Finansur tendrá mejoras en su área de negocios ya que disminuirá el riesgo de pérdida, así mismo sus colaboradores tendrán el conocimiento adecuado brindado en las capacitaciones para solucionar problemas y herramientas necesarias para brindar un asesoramiento efectivo, obteniendo una motivación para poder cumplir sus metas.

1.6. DEFINICIONES OPERACIONALES

❖ CALIDAD EN ASESORAMIENTO DE CRÉDITO

Brindar información concreta para facilitar el proceso de un posible crédito, de esta manera los colaboradores podrá cumplir las expectativas del cliente.

❖ PERDIDA DE CAPITAL

Una pérdida de capital surge si los ingresos de la venta de un activo de capital son menores que el precio de compra.

❖ DESMOTIVACIÓN DEL PERSONAL

Una desmotivación en un centro laboral puede traer grandes problemas, ya que el colaborador no se sienta con ganas de trabajar, esto conlleva a que la empresa no pueda cumplir con las metas establecidas. Es por ello que al no sentirse motivado no tendrá iniciativa para apoyar a la empresa en todas las circunstancias.

❖ **FALTA DE LEALTAD A LA EMPRESA**

Las personas perciben que no tienen que ser leales a la compañía, por el hecho de que la empresa no les recompensa o les reconozca el buen trabajo que ejercen dentro de la misma.

❖ **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

Empresa cooperativa que brinda servicios financieros de carácter solidario, constituida en forma libre y voluntaria para satisfacer necesidades comunes.

1.7. METODOLOGIA

- Diagnosticar el Área de Negocios de la empresa COOPAC FINANSUR LTDA.

Para esto se realizaran encuestas que serán medidas con la escala de LIKERT, con esto obtendremos el conocimiento de actitudes y opiniones acerca de nuestros colaboradores en el área de negocios, con el propósito de obtener mayor información, a fin de que el desempeño sea eficaz y eficiente.

- Diseñar la mejora del Área de Negocios de la empresa COOPAC FINANSUR LTDA.

Con el diagnóstico establecido, asesoramiento y capacitación adecuado por parte de la entidad financiera a nuestros colaboradores, se contará con el personal calificado, cumpliendo las expectativas de la empresa, generando un ambiente laboral agradable y motivado, puesto que los

beneficiados vendría ser la misma entidad y los clientes tendrán un mejor servicio.

- Proponer mecanismos de implementación Área de Negocios de la empresa COOPAC FINANSUR LTDA.

Mejorar las herramientas de los sistemas legales, acoplando nuevas páginas de filtro, para tener una información más a profundidad y así poder saber si los clientes tienen papeles en regla, ya que esto nos permitirá dar un crédito más seguro, a la vez disminuirá la pérdida de capital.

1.8. ALCANCES Y LIMITACIONES

Nuestra propuesta de mejora va dirigida especialmente al Área de Negocios de la Empresa COOPAC FINANSUR LTDA teniendo como su sede principal en el Departamento de Arequipa y sucursales en Lima, Moquegua, Cuzco, Tacna, Puno. Tomando como muestra la agencia de Tacna (Coronel Mendoza, Cono Sur, Alto Alianza).

- No tener apoyo de los colaboradores para poder realizar la encuesta y las capacitaciones.
- No tener acceso a la información de la Empresa COOPAC FINANSUR LTDA para realizar nuestro plan de mejora.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. PRESENTACION DE BASES TEÓRICAS

A. (Biasca, 2005)

GESTIÓN DE CAMBIO EL MODELO BIASCA

En este mundo cambiante y competitivo las empresas están presionadas a obtener mayores resultados en adaptar nuevas estrategias para poder tener mayor rentabilidad y una mejor productividad. Esto obliga a que las empresas deben de estar continuamente cambiando para mejorar lo que se viene trabajando.

En este caso las empresas están obligadas en buscar herramientas para direccionar objetivos, la creación de valor, para el cambio empresarial y poder sobresalir en el tiempo, tanto que esto ayuda a la empresa en poder estar en constante competitividad y evolución en ofrecer nuevas posibilidades de gestión.

EL CAMBIO Y SUS NOMBRES

Como sabemos el entorno cambia a un ritmo inexplicable esto se da a que vivimos en un mundo más globalizado y que está en constante cambios, puesto que las empresas deben de mantenerse en constante cambio para poder afrontar y fortalecerse en el transcurso del tiempo, es necesario que haya una evolución en la empresa para conferir sensibilidad a los clientes y la sociedad puedan sentirse cómodos y satisfechos, así tener la oportunidad de reducir costos. Y flexibilidad

para poder captar las exigencias y oportunidades en determinado tiempo límite, que esta necesite para el buen funcionamiento de la organización.

Para que las empresas puedan sobresalir en el tiempo deben de adaptarse a los rigurosos cambios. A un entorno muy cambiante, con un crecimiento muy competitivo y muy exigente (Los clientes, los accionistas).

MODELO BIASCA PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD

Nos permite hacer una medición y comparación (análisis diagnóstico) y poder transformar el modelo de negocio y ser competitivo en el entorno.

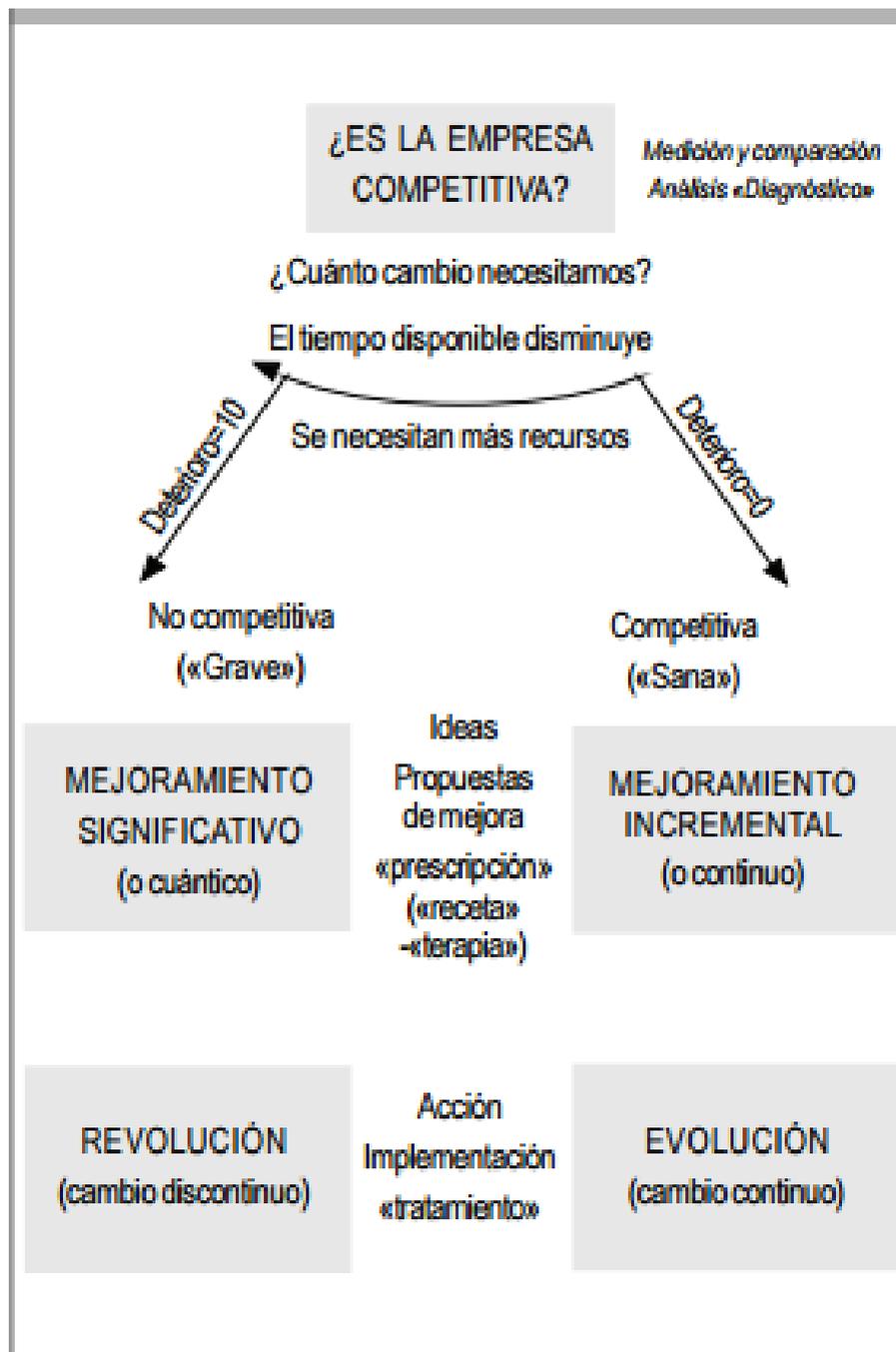


Ilustración 1 MODELO DE TRANSFORMACION EMPRESARIAL

SOMOS COMPETITIVOS

Para ser competitivos dentro del entorno implica disponer objetivos, medición para ser fuerte en los cambios de mejora dentro de la empresa. Cuando hay mucha competitividad las empresas replantean sus estrategias para renovar la atención a sus clientes y así brindar una mejor atención de calidad, los favorecidos en un entorno competitivo son la población y la misma empresa por la transformación que hace para poder mantenerse y perdurar en el entorno. Para la mejorar la competitividad implica:

Ser competitivos comprende a:

- ✓ Re-creación
- ✓ Renovación
- ✓ Revolución
- ✓ Cambio continuo
- ✓ Mejoramiento

Es necesario tener una metodología para poder determinar la posición competitiva de la empresa, centrándose en el análisis de contexto, la estrategia, la estructura y aspectos internos.

QUÉ PROPUESTA TENEMOS

En este punto esencial del cambio refiere a tener una lluvia de ideas para el diagnóstico. Replantear los niveles en la organización, expansión geográficamente, crear alianzas estratégicas, cambios en líneas de productos, utilización de la tecnología, innovar para poder incrementar la productividad y brindar una mejor calidad, modificar la

estructura legal (incorporación de un socio extranjero) y financiera (Cambiar los pasivos de corto plazo por largo plazo).

COMO CAMBIAMOS

La fase del cambio, acción, aplicación, tratamiento. Implica transformar ideas en hechos concretos para poder realizar estrategias de transformación empresarial. Las empresas deben mantener la posición ganada (evolución y cambio continuo).

FASES IMPORTANTES:

Realizar un buen diagnóstico para hacer una mejor estrategia y recomendación, así mantener una mejor competitividad.

Tener un buen lazo con Empresas extranjeras es importante porque nos permite conocer las culturas, estilos de vida, costumbres, esto nos da a conocer lo importante que es tener alianzas en demás países porque nos ayuda adaptarnos al país y región en donde se encuentre la empresa y así lograr una mejor productividad para la empresa.

B. (Aguilar, 2003)

GESTION DEL CAMBIO

En la década pasada más de 100 empresas anhelaban ser competidores mejores. Empresas que estaban a punto de quebrar. Lo que ellos hicieron para combatir esto se les denominó: gestión de calidad total, reingeniería, dimensionamiento óptimo, reestructuramiento.

Pero para todas las situaciones presentadas contaban con el mismo objetivo: realizar cambios puntuales para poder dirigir a empresas a que se han más desafiantes y puedan insertarse en un mercado nuevo.

La lección más importante es que un proceso de cambio pasa por distintas etapas que toman tiempo, omitir algunos de estos pasos solo hará que se engañen y no podrán obtener buenos resultados y como segunda lección es que cometer errores en cualquier paso puede ser catastrófico disminuirá el avance y reducirán todo lo que hemos logrado.

1 ERROR: NO ESTABLECER LA VERDADERA IMPORTANCIA DEL SENTIDO DE LO URGENTE

Los intentos de cambio con más probabilidad de éxito se consiguen cuando ciertas personas o cierto grupo empiezan a evaluar la situación competitiva en la que se encuentra la empresa, su posición que tiene en el mercado, su tecnología y sus resultados financieros.

Estos individuos suelen enfocarse en la pérdida potencial de ingresos que pueda producirse, entonces estos individuos encuentran maneras de transmitir y difundir esta información para que tome un verdadero impacto, especialmente en lo que se relaciona a las crisis, crisis potenciales, o grandes oportunidades que pueden ser muy rentables.

2 ERROR: NO CREAR UNA COALICIÓN DE DIRECCIÓN SUFICIENTEMENTE PODEROSA

Es un error pensar que los programas de renovación se empiezan con 1 o 2 personas, en los casos en que los planes de cambio y/o transformación logran tener éxito, en liderazgo crecen mucho y con el tiempo se fortalece más.

Sin embargo, hay casos en los que no se logra este cambio, ni siquiera en las etapas iniciales del proceso, no suelen haber resultados muy valorados en las etapas posteriores

Durante la primera anualidad del proyecto de reforma, es posible que el grupo guía solo logre estar conformado de 3 a 4 personas, dependiendo del tamaño de la organización, sin embargo, en empresas mucho más grandes, la coalición necesitar aumentar hasta alcanzar las 20 o 50 personas antes de que se pueda hacer planes para más adelante.

Los altos cargos directivos de la empresa siempre forman el núcleo del grupo, pero algunas veces también lo forman miembros del consejo de administración.

La coalición directiva tiende a funcionar por definición fuera de la jerarquía normal, esto puede ser raro, pero es necesario, si la jerarquía actual estuviera haciendo un buen trabajo, no habría la necesidad de un cambio profundo.

Sin embargo, si se tiene en cuenta que el sistema que actualmente se está usando no está funcionando, las reformas impondrán acciones que

no cuadren dentro de los límites normales, de las expectativas y del protocolo.

3 ERRORES: CARENCIA DE VISIÓN

En la gran mayoría de los proyectos de transformación que he visto prosperar, la coalición directiva parecía haber hecho una imagen del futuro aparentemente fácil de comunicar y exponer a los clientes, proveedores y trabajadores.

La visión siempre debe ir más allá de lo que uno puede esperar, una visión ayuda a saber en qué dirección la empresa debe avanzar

En una pequeña empresa europea, el primer paso de la visión contenía dos tercios de las ideas básicas que conformaban el producto final, ellos entendieron que la idea de la operatividad a nivel mundial estuvo siempre desde el inicio, también lo estuvo la idea de ser una de las mejores empresas y destacar en el área de negocios.

Sin una visión clara, los planes de transformación se pueden difuminar fácilmente, plasmándose en todo un catálogo de proyectos confusos e incompatibles que pueden hacer que la empresa se encamine a una dirección totalmente equivocada o a ninguna parte.

4 ERROR: NIVEL DE COMUNICACIÓN DE LA VISIÓN DIEZ VECES INFERIOR AL NECESARIO

El cambio es imposible a menos que cientos o miles de individuos estén intentándolo, aunque esto signifique hacer sacrificios a corto plazo, los

empleados no harán estos sacrificios, incluso si están en desacuerdo ante las condiciones imperantes, a menos que ellos vean que el cambio les sea útil.

Si no hay una buena comunicación creíble nunca se llegara a convencer a la mente de los empleados.

En los esfuerzos de para lograr una buena comunicación los ejecutivos aprovechan todos los canales de comunicación para transmitir la visión que ellos tienen.

Por eso la comunicación se transmite tanto a través de palabras como hechos y esta última es la más poderosa, ya que nada mejor es hacerlo tú mismo para transmitir el mensaje, y nada dificulta más que la falta de convivencia entre los hechos y las palabras de los directivos de la empresa.

5 ERROR: NO RETIRAR LOS OBSTÁCULOS PARA LA NUEVA VISIÓN

Cuando los cambios están dando buenos resultados, estos comienzan a involucrar a un sin fin número de personas a medida que el proceso está marchando por buen camino, se anima a los empleados a probar nuevos procedimientos, a desarrollar nuevos planes y que empiecen a tomar liderazgo.

La renovación también va a requerir una premonición de obstáculos, y esto ocurre muy a menudo que un determinado empleado entiende la nueva visión y lo quiere llevar a la práctica, pero al parecer algo lo bloquea.

En algunos casos es solo convencer al empleado de que no existen tales obstáculos, no obstante, en la gran mayoría los obstáculos son muy reales.

6 ERROR: NO ELABORAR SISTEMÁTICAMENTE UN PLAN PARA OBTENER RESULTADOS A CORTO PLAZO

Para tener una verdadera transformación requerirá de tiempo y siempre se corre el riesgo de que el proyecto de renovación pierda total interés, si no hay objetivos a corto plazo para ponerse a trabajar.

Si no hay mucho éxito en el corto plazo, la mayoría de personas se darán por derrotadas o se unirán a los grupos que se resisten al cambio.

Tras un pequeño periodo de transformación en los que se haya notado los resultados, puede que surjan ciertos indicios que indiquen que la empresa está empezando a mejorar, o que los resultados lograron cambiar el aspecto negativo de la empresa.

Cuando los empleados ven que los cambios más importantes costaran mucho más tiempo de lo normal, puede ser muy frustrante para ellos, es por eso que es muy importante tener éxitos a corto plazo para hacer que los empleados tengan un pensamiento más analítico y detallado que pueda aclarar la visión.

7 ERROR: CANTAR VICTORIA DEMASIADO PRONTO

Después de un periodo de esfuerzo, puede que los altos mandos sientan la sensación de cantar victoria ante a la más mínima mejora, claro que no está mal celebrarlo, pero adelantarse a algo que no puede ser muy fatal.

Hasta que los cambios estén totalmente en la cultura de la empresa, este proceso puede tomar de 5 a 10 años.

En vez de celebrar la victoria, los encargados de los proyectos que han llegado a un buen punto se apoyan en su credibilidad, ganada en los éxitos que obtuvieron a corto plazo, para así poder abordar problemas incluso mayores.

8 ERROR: NO ARRAIGAR LOS CAMBIOS EN LA CULTURA DE CORPORACIÓN

Bueno llegando al análisis final, el cambio se proyecta cuando se convierte en “EL MODO DE COMO HACEMOS LAS COSAS AQUÍ”, cuando se incorpora al sistema sanguíneo del cuerpo de la organización.

Hasta que las nuevas conductas no arraigan en forma de normas sociales o valores justos, están sometidas a un proceso de declive a medida que no haya presión por los cambios.

Hay 2 factores particularmente importantes a la hora de hacer cambios en la cultura de la empresa, el primero es demostrar al personal como los nuevos cambios y/o reformas han contribuido a mejorar los resultados de la empresa, el segundo factor es dedicarle el tiempo necesario para que la nueva generación de altos cargos este apto para estos ideales que se han implementado. (Harvard Business review, 2001)

El ambiente laboral está cambiando constantemente, sin embargo, debe adecuarse para sobrevivir, aquellas que no se alineen tienden a desaparecer.

C. (Martinez, 2013)

GESTION EMPRESARIAL EQUILIBRANDO OBJETIVOS Y VALORES

Es necesario un cambio intenso para que puedan adquirir la sensibilidad para que aprovechen las exigencias y flexibilidad y así puedan estar preparados para dar respuesta en el momento preciso.

En dicho libro nos dice que se vende solo lo que creemos que apreciarán nuestros consumidores y se ofrece con un valor agregado.

Pero en un ambiente competitivo no es suficiente, se debe hacer menos uso de recursos para controlar los costes.

Haciendo una mezcla de las dos opciones debemos obtener el beneficio que brindaremos logrando así asegurar el éxito en nuestra empresa.

Nos brindan dos grandes estrategias para soluciones los problemas que encontramos en nuestra empresa como es la Innovación y mejora.

La innovación suele ser costosa y puntual con muy buenos resultados en cambio la mejora debe ser constante, toma tiempo para ver los resultados hasta convertirse en patentes y tiene un menor coste.

La mejora es un trabajo de todos y una estrategia para elevar la competitividad que influye en otras actividades.

El ambiente laboral está cambiando constantemente, sin embargo deben adecuarse para sobrevivir y aquellas que no se alineen tienden a desaparecer.

D. (Carballo, 2013)

CONTROL DE GESTION EMPRESARIAL – TEXTO Y CASOS

LA FUNCION DE CONTROL

Es importante mencionar las funciones básicas que componen planificación, organización, ejecutar y controlar. Estas funciones son integradas para desarrollar el ámbito de la unidad económica, ya que estas exigen toma de decisiones.

El control en esta función es el camino para alcanzar los objetivos y planes fijados en las fases de planeación. Como etapa final conforma el proceso de gestión, control que se basa en generar resultados esperados por la empresa. Las exigencias en esta función es plantear objetivos de la empresa, porque permite tener mayor rentabilidad, crecimiento y solvencia.

El proceso de control esta aplicado entre los instrumentos disponibles para la elaboración que trata en comparar lo real con lo planeado, con la diferencia en que constituye una valoración de cumplimiento en los objetivos. La interpretación de esto nos ayuda a comprender el control para tener seguridad con los objetivos.

Acciones que derivan del control:

Objetivos y planes

La organización

La ejecución

El control es consustancial en la gestión y tiene unidad que está encargada en aplicar niveles de la organización para una unidad de control.

TIPOLOGIA DE INSTRUMENTOS DE CONTROL

Se puede deducir que en esta parte existen numerosas herramientas para describir la realización de control.

Estos manuales conceptualizan funciones, responsabilidades y decisiones para distintas áreas de la empresa. También se deben formular políticas para tomar decisiones. El control debe estar seguido entre lo real y lo previsto, para poder ganar poderío, fuerza y efectividad.

El control de resultados mide el grado de los objetivos previstos con esto podemos llevar un grado de control adecuado hacia los empleados porque nos permite saber cuánto es el grado de productividad que tiene dentro de la empresa.

CONTROL DE GESTION

Trata de instrumentos diferentes, pero todas con una finalidad, contribuir para alcanzar objetivos planteados dentro de la empresa. Esto está limitado en completar parámetros en actividad que es evaluada en producto, proyecto, división, etc.

SISTEMA DE CONTROL

En este punto es importante el control de diseño y la implementación de sistemas de acciones, procedimientos y tareas, que son relacionadas entre sí. Los sistemas de control están compuestos de:

- La estructura
- El proceso
- El sistema de información

Estos deben de funcionar a la par, apoyándose mutuamente para poder incrementar su eficacia de tal modo que su productividad dentro de la empresa será mucho mayor en el entorno siendo así muy competitivo a demás empresas.

E. (Alvarez, Vries, Gonzales, & Ramirez, 2003)

CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DISCIPLINARIO EN UNIDADES DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO EN CIENCIAS SOCIALES EN MEXICO

Se basa en la importancia de la inercia estructural como también en los argumentos internos de la empresa (nuevos intereses, inversión para la capacitación del personal, costos para alterar equilibrios existentes) en el cambio no solo se basan en argumentos internos, sino también limitaciones externas (barreras fiscales, legales, regulaciones sobre la entrada y salida de mercados, limitaciones nos referimos en el flujo de la información, como también en los compromisos políticos que tenemos en el país en cumplir con los reglamentos requeridos.

LA ESTRATEGIA EN EL CAMBIO

Está fundamentada en los pensamientos económicos, organización con el objetivo en la planeación del cambio. El cambio se adopta, en los procesos de cambio y en retos internos y externos que las empresas puedan adoptar y estar como importancia en el cambio organizacional. Es importante que las organizaciones tengan una fuerza jerárquica, importantes en que puedan tener empresas en múltiples países que reaccionan a distintos cambios de nivel. Una de las grandes constantes es que la organización enfrente retos en administrar exigencias del entorno.

Para combinar perspectivas organizacionales, debemos de conocer la ecología organizacional y poder conocer el análisis estratégico para luego realizar estrategias de cambio

¿QUÉ TÉRMINOS SE PUEDEN TOMAR EN CUENTA?

Acoplar cambios en intra-organizacional en las transformaciones del entorno y tener más competitividad en el entorno en donde está establecida la empresa.

Previo estudio en procesos de cambios organizacionales, cambios que existen en el entorno de la empresa, de qué manera enfrentan y como solucionan problemas.

Se debe incorporar cambio en dimensiones (valores, normas, expectativas, legitimidad).

CAMBIOS MEDULARES:

Replantear reglas externas e internas de financiamiento operativo y especial, tener nuevas formas en la competencia política, designación de nuevas personas en la directiva y tomar decisiones.

Realizar una planeación con evaluaciones y demandas externas.

CAMBIOS PERIFERICOS:

Incorporar incentivos y asignar reglas.

Modificar la parte administrativa, sin perjudicar a la clientela.

Para explicar lo construido en cambios organizacionales y disciplinas tomamos como punto básico las ideas sobre el comportamiento del individual, colectivo y formas de realidad.

F. (Carvajal, y otros, 2013)

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL PERSPECTIVAS Y AVANCES

TIPOLOGIA EN CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DISCIPLINARIO

Refiere como punto principal tener una lluvia de ideas y propuestas puesto que de ahí empezamos hacer un análisis que consista en hacer un modelo que permita trazar procesos en el cambio organizacional y disciplinario.

APRENDIZAJE Y CLIMA ORGANIZACIONAL COMO DETERMINANTES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Como sabemos las organizaciones están en constante evolución, cambios y en un continuo desarrollo, el cambio en el entorno refiere

a la globalización, mercados internacionales, desarrollo de tecnologías y la especialización de conocimientos como ventaja competitiva. Esto hizo que demás empresas estén en constante cambio, dejando de lado las posibles amenazas y fortaleciendo la eficiencia y estabilidad en el entorno. El cambio en las organizaciones nos ayuda a tener facilidades en el proceso.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Se entiende como modificación que se da dentro de la empresa, aspecto importante como innovar las diferentes áreas que existen en la organización como también ver si pueden responder a los distintos cambios o transformación que se dan tanto en el ambiente interno y externo de la empresa.

Aquellas empresas flexibles, adaptables y productivas que se destacan en sus organizaciones para aprovechar el compromiso de sus colaboradores, teniendo herramientas necesarias para poder emprender y cumplir con las expectativas que pide la empresa.

Es necesario preparar a la organización para que los trabajadores puedan acostumbrarse a los diferentes cambios dentro de la empresa, cuando las personas están informadas y preparadas para los cambios ellos tendrán un pensamiento positivo, acerca de los cambios y así ellos podrán desarrollar técnicas, estrategias, desarrollo de habilidades, buena comunicación. Así estar preparado para la evolución dentro de la organización y no generar problemas de clima laboral o en equipos de trabajo.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Identifica características para la innovación (comunicación, liderazgo, proactivo, tomar decisiones, eficiente, trabajo en equipo). Los estudios de la organización pueden llegar a reconocer, cambiar y revolucionar con tiempo. Según intereses que establezcan los miembros de la organización

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Refiere a como está proyectada la organización, a como está orientado, si el estilo de aprendizaje está compuesta por cargos, funciones, procesos, etc. Según este a requerimiento para el buen desempeño en su trabajo, las alternativas pueden comprender en cursos extra, talleres, internos o externos, con la finalidad de que el personal pueda aprender, de otro individuo (experto, instructor). Las organizaciones están proyectadas en un organismo que conforma relaciones y redes sinérgicas.

CAMBIO Y APRENDIZAJE

Señala que la experiencia está asociada con la organización. Como también al cambio de comportamiento organizativo, tanto en la creación de bases de conocimientos que pueda sustentar. La gran necesidad de cambios también puede ser de suma importancia para el aprendizaje que pueden determinar cambios (Bhatt, 2000, citado por Solf, 2007). En su investigación tiene como conclusión que las metodologías en el cambio organizacional son de muchísima

importancia ya que estas son exitosas en la medida que fomenten los aprendizajes organizacionales de alta calidad.

Para poder transformar el conocimiento personal en organizacional, según Nonaka & Takeuchi, (1997) afirma “Debe de existir un ambiente que pueda facilitar el dialogo, la discusión en comité, la observación, la limitación, la práctica y experimentación. Cuando el equipo aprende en conjunto ellos desarrollan habilidades fácilmente los resultados pueden ser óptimos, que puedan ser de mucha utilidad en las organizaciones y así los miembros puedan crecer rápidamente en forma eficaz que puede ser muy ventajoso dentro de la organización”.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Se trata de un proceso psicológico que puede describir las condiciones de cada organización, desde lo incognito enfoque. Según Brunet (1987) afirma “Los individuos deben comprender lo que los rodea basándose en criterios que se pueden percibir dentro de la organización”.

2.2. ANALISIS COMPARATIVO DE LAS BASES TEORICAS

TABLA 1

Análisis Comparativo de Bases Teóricas entre Rodolfo Biasca y Jose Aguilar.

<u>GESTIÓN DE CAMBIO EL MODELO</u>	<u>GESTIÓN DE CAMBIO</u>
<p><u>BIASCA</u></p>	
<p>En este tema de gestión de cambio se da a entender para realizar cambio puntual para así mismo poder dirigir a empresas a que sean más competitivas y logren ingresar a un nuevo mercado.</p>	<p>A diferencia del primer libro este se enfoca más a adaptar mejor estrategias para tener mejor productividad y rentabilidad, ya que las empresas deben buscar herramientas para direccionar objetivos y la creación de valor para la nueva adaptación empresarial y que esta sobresalga con el tiempo.</p>
<p><u>EL CAMBIO Y SUS NOMBRES:</u></p>	
<p>Las empresas deben de mantenerse en constante cambio y fortalecerse con el pasar del tiempo, para que esta confiera sensibilidad a sus clientes para que se puedan sentir cómodos y satisfechos.</p>	<p>1 ERROR: NO ESTABLECER LA VERDADERA IMPORTANCIA DEL SENTIDO DE LO URGENTE:</p>
<p>Esto implica que en el tiempo deberán adaptarse a rigurosos cambios y a un entorno muy competitivo.</p>	<p>Si no se estable lo que es importante para una empresa entonces esta perderá el tiempo y retrasaremos los avances.</p>
<p><u>MODELO BIASCA PARA</u></p>	<p>2 ERROR: NO CREAR UNA</p>
<p><u>AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD:</u></p>	<p>COALICIÓN DE DIRECCIÓN</p>
<p>Este modelo permite hacer una medición y una comparación para</p>	<p>SUFICIENTEMENTE PODEROSA</p>

poder transformar el estereotipo del negocio y ser competitivo en nuestro entorno.

SOMOS COMPETITIVOS:

Para ser competitivos en la actualidad implica de disponer objetivos, mediciones para lograr ser fuerte en las mejoras dentro de la empresa.

Ser competitivos comprende a:

- Re-creación
- Renovación
- Revolución
- Cambio continuo
- Mejoramiento

Es de vital importancia tener la metodología clara para poder tener claro la competitividad que cuenta la empresa.

QUÉ PROPUESTA TENEMOS:

Acá nuestra mejor arma será tener una lluvia de ideas para el diagnóstico de la empresa, re evaluar los niveles de la organización, su expansión, tener alianzas estratégicas, etc.

COMO CAMBIAMOS

Acá un error bien frecuente es pensar que los programas de renovación solo sean de 1 o 2 personas, en caso de que funcione los el liderazgo aumentara y con el tiempo se va fortalecer más.

La coalición directiva suele funcionar fuera de la jerarquía normal, esto puede ser un poco extraño, pero es necesario, porque si la jerarquía actual funcionase correctamente no habría necesidad de cambiarla.

3 ERRORES: CARENCIA DE VISIÓN:

Acá la falta de visión es un factor que influye en los demás, la visión de uno mismo siempre debe ir más allá de lo que uno puede esperar, una visión define hacia donde se va a dirigir la empresa, si es que no se tiene una visión clara, todo plan que se esté haciendo se puede disolver fácilmente, plasmándose en una lista de proyectos confusos que pueden

En esta fase implica de transformar las palabras en hechos concretos para así poder realizar estrategias de transformación empresarial.

FASES IMPORTANTES:

Realizar siempre un diagnóstico de la empresa para hacer una mejor estrategia y así mismo tener una mejor competitividad.

También tener una buena comunicación con empresas del exterior, ya que estas nos permiten conocer sus culturas estilos de vidas, etc., y así adaptarse al país en donde este la empresa, para lograr una mejor productividad.

hacer que la empresa se encamine a una dirección totalmente equivocada.

4 ERROR: NIVEL DE COMUNICACIÓN DE LA VISIÓN DIEZ VECES INFERIOR AL NECESARIO:

Si no hay una buena comunicación con los demás la organización nunca podrá progresar, esto implica que los altos mandos deben de aprovechar todas las formas de comunicación para transmitir su visión que ellos tienen a sus empleados.

5 ERROR: NO RETIRAR LOS OBSTÁCULOS PARA LA NUEVA VISIÓN:

Cuando hay cambios estos traen consigo nuevos obstáculos que la empresa y sus trabajadores deben afrontar, pero suele suceder que el trabajador lo ve difícil siente que algo lo bloquea, en algunos casos solo es cuestión de convencer al trabajador de que no hay tales obstáculos.

6 ERROR: NO ELABORAR SISTEMÁTICAMENTE UN PLAN PARA OBTENER RESULTADOS A CORTO PLAZO

Para poder lograr una transformación va a requerir de tiempo, por eso es muy importante hacer planes a corto plazo, esto hace que los empleados vean pequeños avances en la empresa y no se frustren por no lograr el objetivo a largo plazo.

7 ERROR: CANTAR VICTORIA DEMASIADO PRONTO

Después de un periodo de haber logrado pequeños resultados, los directivos siempre celebraran antes de tiempo y esto puede ser fatal, ya que hasta que los cambios no estén implementadas totalmente en la cultura de la empresa (5 a 10 años), Podría ocasionar ciertas disfunciones dentro de la empresa.

8 ERROR: NO ARRAIGAR LOS CAMBIOS EN LA CULTURA DE CORPORACIÓN:

	<p>En este análisis hay 2 factores importantes el primero es demostrar al personal como los cambios han contribuido a mejorar los resultados de la empresa, y el segundo es dedicarle a la nueva generación de altos cargos que sea apto para estos nuevos ideales.</p>
--	---

Fuente: Análisis Comparativo de bases teóricas

Elaboración: Propia

TABLA 2

Análisis Comparativo de Bases Teóricas entre Maria Martinez y Juan Carballo.

GESTION EMPRESARIAL EQUILIBRANDO OBJETIVOS Y VALORES	CONTROL DE GESTION EMPRESARIAL – TEXTO Y CASOS LA FUNCION DE CONTROL
<ul style="list-style-type: none"> - Es importante hacer un cambio para que se pueda adquirir la sensibilidad para aprovechar al máximo las exigencias y flexibilidad, para estar preparados en el momento preciso. 	<ul style="list-style-type: none"> - El control es esencial para lograr alcanzar los objetivos y planes fijados en la etapa de planeación. - La exigencia en esta función es tener los objetivos de la empresa claro, para tener

<ul style="list-style-type: none"> - Pero un entorno competitivo no lo es todo, se debe hacer buen uso de los recursos para tener un mayor control de los costos. - La innovación es cara y precisa, toma su tiempo para ver los resultados a largo y corto plazo, hasta convertirse en patentes de poco costo. - La mejora es una tarea de todos y una estrategia para elevar la competencia que influye en las demás actividades. - Se tiene que entender que el ambiente laboral cambia constantemente, sin embargo se debe adaptar a los tiempos modernos para poder sobrevivir sino esta desaparecerá. 	<p>mayor rentabilidad, crecimiento y solvencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El control es el medio para poder alcanzar nuestros objetivos de manera más eficaz. <p>Aquí nos propone sistemas de control que se componen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La estructura ✓ El proceso ✓ El sistema de información <p>Estos deben funcionar juntos para poder tener mayores resultados.</p>
---	--

Fuente: Análisis Comparativo de bases teóricas

Elaboración: Propia

TABLA 3

Análisis Comparativo de Bases Teóricas entre Alvarez, German; Vries, Wietse; Gonzales, Mario; Ramirez, Rosalba y Carvajal, Carlos; Leonor, Delgado; Eleonora, Enciso; Monica, Vasquez; Rubiano, Monica; Gomez, Carlos; Gomez, Irma; Buj, Diego; Sandoval, Marithza; Venegas, Marilyn.

CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DISCIPLINARIO EN UNIDADES DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO EN CIENCIAS SOCIALES EN MEXICO	PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL PERSPECTIVAS Y AVANCES TIPOLOGIA EN CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DISCIPLINARIO
<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentan con pensamientos económicos una estrategia de cambio. - Nos dice que las empresas deben adoptarse al cambio y asumir retos internos y externos. - Es de suma importancia que cuenten con una estructura jerárquica. - Primero debemos conocer el ambiente de la organización para realizar estrategias de cambio precisas. - Se puede realizar cambios organizacionales tomando en 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquí tiene como punto central realizar una lluvia de ideas para partir y hacer un análisis que permita crear modelos para trazar los procesos de cambio. - Las empresas están en constante evolución debido a la globalización esto hace que dejen de lado las amenazas y fortalezcan su estabilidad. - Para el cambio organizacional es necesario preparar a los trabajadores para la evolución y no generar problemas.

<p>cuenta el comportamiento de la clientela para que no salga perjudicada.</p>	<p>- Se realiza cambios cuando exista un ambiente para poder facilitar el dialogo.</p>
--	--

Fuente: Análisis Comparativo de bases teóricas

Elaboración: Propia

2.3. ANALISIS CRÍTICO DE LAS BASES TEORICAS

ANALISIS COMPARATIVO

Rodolfo Biasca – Gestión del cambio modelo de biasca

En este libro se puede observar más que todo la competitividad en la empresa y como la empresa se debe de adaptar a los tiempos modernos, ya que si no hay un cambio o una reinención y siempre hacer un autoanálisis a la empresa.

José Aguilar - Gestión del cambio

José se enfoca más en la productividad y la rentabilidad en la empresa, y de los 8 errores más importantes que ocurren al momento de hacer un cambio de gestión dentro de la empresa, lo cual él explica la falta de visión, celebrar antes de tiempo entre demás puntos.

María Martínez - GESTION EMPRESARIAL EQUILIBRANDO OBJETIVOS Y VALORES

Martínez también se enfoca en el cambio pero ella lo que más ve en este punto es equilibrar los objetivos a corto y largo plazo, también hace ver que la innovación si bien puede ser cara, es necesaria para que las empresas se adapten a los nuevos mercados entrantes.

Juan Carballo - CONTROL DE GESTION EMPRESARIAL – TEXTO Y CASOS

LA FUNCION DE CONTROL

Carballo propone que el control es esencial en toda empresa si quiere alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo, y estos deben de tener sistemas de control los cuales son: la estructura, el proceso, el sistema de información

Álvarez, German; Vries, Wietse; Gonzales, Mario; Ramírez, Rosalba - CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DISCIPLINARIO EN UNIDADES DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO EN CIENCIAS SOCIALES EN MEXICO

Acá los autores nos dicen que las empresas deben de adaptarse al cambio y que deben de conocer el ambiente de la organización para realizar estos cambios.

Carvajal, Carlos; Leonor, Delgado; Eleonora, Enciso; Mónica, Vásquez; Rubiano, Mónica; Gómez, Carlos; Gómez, Irma; Buj, Diego; Sandoval, Marithza; Venegas, Marilyn - PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL PERSPECTIVAS Y AVANCES TIPOLOGIA EN CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DISCIPLINARIO

Acá el punto central es tener una lluvia de ideas para hacer un análisis que les permita crear los procesos para realizar los cambios, se debe de recalcar que el cambio organizacional es necesario preparar a los trabajadores para la transformación de la empresa y que estos no tengan problemas al adaptarse.

ANALISIS CRÍTICO

Para poder hacer nuestro trabajo, nos vamos a enfocar en el gestión de cambio y el cambio organizacional, ya que cada libro tiene buenos puntos que podemos usar a nuestro favor y así poder lograr un buen cambio a la empresa finansur

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

3.1.1. BREVE HISTORIA

FINANSUR es una cooperativa de ahorro y crédito fundada el 06 de noviembre del 2006, de acuerdo a la ley general de cooperativas y demás normas legales vigentes para este tipo de empresa, inicia sus operaciones el 02 de enero del 2007 como una entidad crediticia y competitiva dentro del sistema de cooperativas del Perú, sin fines de lucro, creado con el objetivo de incorporarnos en el mundo financiero, para llegar a sectores sociales que carecen de garantías efectivas, creando un segmento con grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo bajo la supervisión de la superintendencia de banca y seguros a través de la federación nacional de cooperativas de ahorro y crédito del Perú- FENACREP.

3.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Empresa cooperativa que brinda servicios financieros de carácter solidario, constituida en forma libre y voluntaria para satisfacer necesidades comunes. Su vida institucional se desenvuelve en el marco doctrinario de los principios y valores cooperativos mundialmente aceptados, así como observando y respetando las disposiciones legales vigentes emitidas para la actividad financiera.

GIRO:

Cooperativa de Ahorro y Crédito

COLABORADORES DE COOPAC FINANSUR LTDA AGENCIA DE TACNA (CORONEL MENDOZA, CONO SUR, ALTO ALIANZA)

- ADMINISTRADOR: 3 Colaboradores
- AREA DE OPERACIONES: 3 Colaboradores
- AREA DE COBRANZAS: 2 Colaboradores
- AREA LEGAL: 2 Colaboradores
- ANALISTAS: 6 Colaboradores
- PROMOTORES: 7 Colaboradores

3.1.3. Agencias de Tacna

✓ **AGENCIA CORONEL MENDOZA** - Av. Coronel Mendoza N° 1426



Figura 02

- ✓ **AGENCIA ALTO ALIANZA** - Av. Jorge Basadre (Circunvalación) Mz Jlote 30-B , Distrito Alto la Alianza



Figura 03

✓ **AGENCIA DE CONO SUR** - Av. Municipal Mz. J4 Lt. 31, Gregorio Albarracín



Figura 04

3.1.4. ORGANIGRAMA

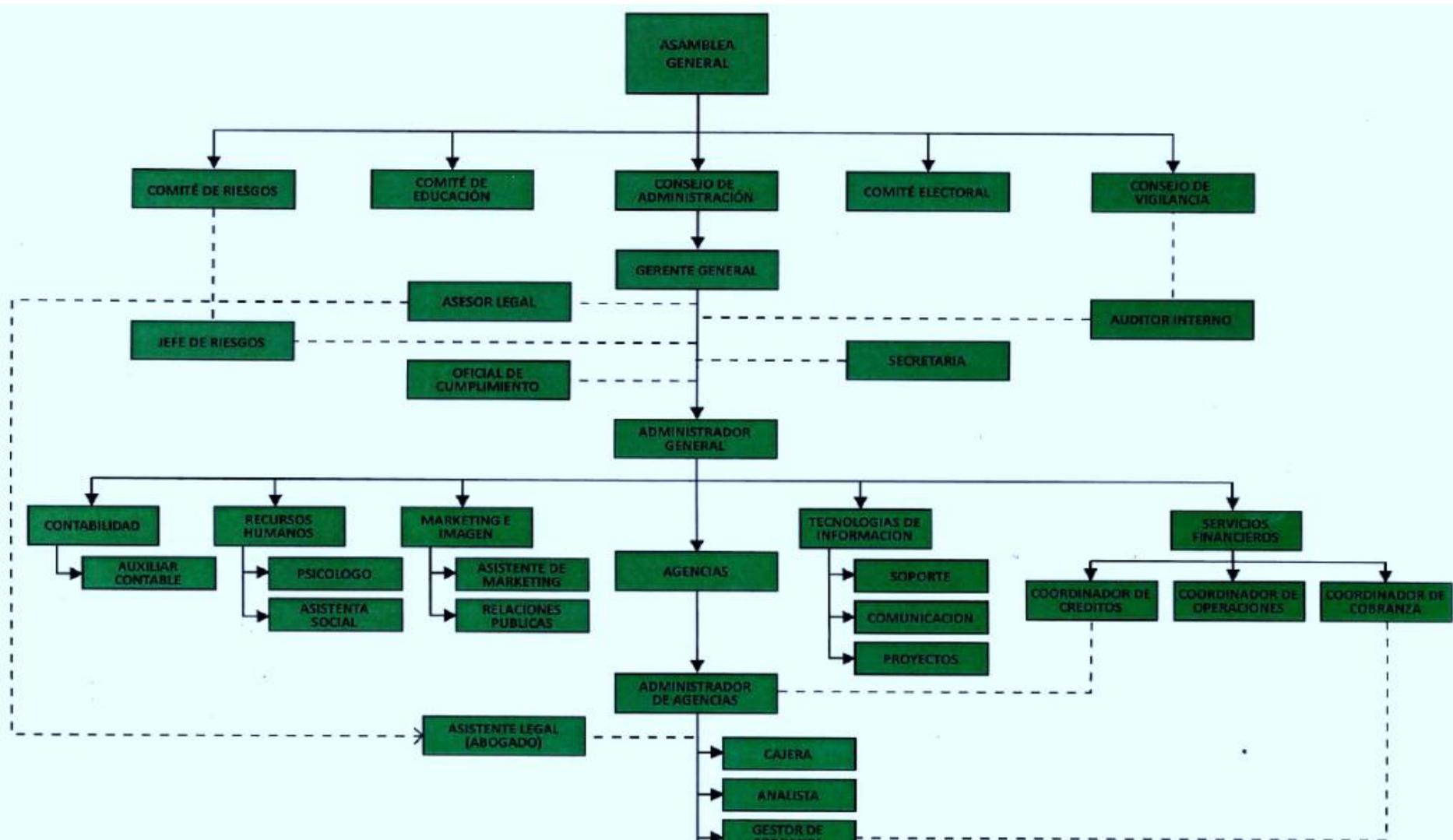


Ilustración 2 ORGANIGRAMA EMPRESARIAL

3.1.5. FILOSOFIA EMPREARIAL

MISIÓN

Brindar servicios de intermediación a todos los socios que satisfagan las expectativas de los usuarios en nuestra organización.

Acompañar y apoyar el desarrollo integral de nuestros socios a través de una organización más sólida y rentable.

VISIÓN

Ser la entidad competitiva en prestación de servicios en el campo del cooperativismo. Crear y fortalecer un grupo de empresas rentables eficaces financieramente sólidas y bien posicionadas.

OBJETIVOS

- Contribuir con el desarrollo económico del país mediante la educación empresarial, el esfuerzo propio y la ayuda mutua.
- Desarrollar y promover empresas de servicios y producción monitoreadas por Finansur, para elevar la calidad de vida de sus asociados.
- Incrementar el volumen del capital social que nos permite desarrollar adecuadamente las actividades de la cooperativa.

- Mejorar la gestión administrativa en la evaluación de las colocaciones y cobranzas para minimizar riesgos.
- La inclusión financiera

PRINCIPIOS Y VALORES

- Fortaleza
- Identidad
- Negocios
- Amistad
- Nobleza
- Solidaridad
- Unión
- Respeto

3.1.6. PRODUCTOS OFRECIDOS

CLASIFICACION DE LOS CREDITOS

CREDITOS A PEQUEÑAS EMPRESAS

- Crédito Pyme
- Crédito Diario
- Crédito Semanal
- Crédito Quincenal
- Crédito Mensual
- Crédito con Garantía Líquida (con garantía de su depósito a plazo fijo y hasta el 90%)

CREDITO CONSUMO:

- Crédito consumo
- Credioficios

CREDITOS CON GARANTIA HIPOTECARIA:

- Crédito con Garantía Hipotecaria (para Capital de Trabajo o Activo Fijo).

TASAS DE INTERES PARA:

Tabla 1 PRESTAMOS PYME

PRESTAMOS PYME								
	MONTOS	6	8	10	12	18	24	INT
	500.00	94.45	73.35	60.73	52.36			3.70%
	700.00	132.23	102.69	85.02	73.29			3.70%
	800.00	151.12	117.35	97.17	83.76			3.70%
	1000.00	187.67	145.48	120.24	103.48	75.82		3.50%
	1200.00	234.59	181.85	150.3	129.35	94.77	77.84	3.50%
	1500.00	281.5	218.21	180.36	155.23	113.73	93.41	3.50%
	1800.00	337.8	261.86	216.43	186.27	136.47	112.09	3.50%
	2000.00	372.87	288.53	238.06	204.54	149.13	121.94	3.30%
	2500.00	466.09	360.66	297.58	255.67	186.41	152.43	3.30%
	3000.00	559.31	432.79	357.1	306.81	223.7	182.92	3.30%
	4000.00	741.33	572.71	471.32	404.73	293.79	239.25	3.12%
	5000.00	926.66	715.89	589.75	505.92	367.24	299.07	3.12%
	10000.00				1004.62	727.09	590.47	3.00%
	15000.00				1497.95	1081.43	876.2	2.90%
	20000.00				1985.33	1429.7	1155.7	2.80%
CON GARANTIA	21,000 A 30,000							2.60%
	31,000 A 50,000							2.45%
	51,000 A 70,000							2.25%
	71,000 A 99,000							2.00%
	100000 A MAS							1.90%

Tabla 2 PRESTAMO CONSUMO

PRESTAMOS CONSUMO								
	MONTOS	6	8	10	12	18	24	INT
	500.00	96	74.88	62.26	53.9			4.20%
	700.00	134.4	104.83	87.17	75.45			4.20%
	800.00	153.6	119.81	99.62	86.23			4.20%
	1000.00	190.76	148.53	123.29	106.55	78.99		4.00%
	1200.00	238.45	185.66	154.11	133.19	98.74		4.00%
	1500.00	285.21	221.87	184.02	158.9	117.53	97.38	3.90%
	1800.00	342.25	266.25	220.82	190.68	141.03	116.85	3.90%
	2000.00	379.04	294.61	244.13	210.64	155.43	128.5	3.80%
	2500.00	473.8	368.26	305.17	263.3	194.29	160.63	3.80%
	3000.00	564.86	438.25	362.54	312.28	229.34	188.79	3.60%
	4000.00	750.67	581.91	471.32	413.94	303.27	249.09	3.50%
	5000.00	927.58	716.8	590.65	506.82	368.17	300.03	3.15%
	10000.00				1013.64	736.34	600.06	3.20%
	15000.00				1506.93	1090.63	885.71	3.00%
	20000.00				1997.27	1441.91	1168.3	2.90%
CON GARANTIA	21,000 A MAS							2.60%

AHORROS

Ahorro a Plazo Fijo

Depósito de una determinada cantidad por un periodo de tiempo el cual no lo puede retirar hasta el término de contrato.

Ahorro Movable

Ofrece la posibilidad de ahorrar en soles, y poder retirar efectivo de manera libre y en el momento que se desee, en cualquiera de nuestras agencias.

Enseñándote a Crecer

Ahorra en pequeños montos para generar confianza, y tener la garantía de beneficiarse en un futuro para pedir un préstamo.

TARIFARIO DE AHORROS

Tabla 3 PLAN DE AHORRO A PLAZO FIJO

MONTO	90 DIAS	180 DIAS	360 DIAS	540 DIAS	720 DIAS
S/. 500 – 5,000	2.10%	2.60%	6.80%	7.90%	8.95%
S/. 6,000 – 10,000	2.30%	2.90%	7.20%	8.90%	9.90%
S/. 11,000 – 15,000	3.20%	3.50%	7.90%	9.60%	10.50%
S/. 16,000 – 20,000	3.60%	3.90%	8.30%	10.20%	11.20%
S/. 30,000 – 50,000	3.92%	4.10%	8.90%	11.00%	12.00%
S/. 60,000 – 100,000	4.15%	4.50%	9.50%	11.50%	12.50%
S/. 110,000 – 500,000	4.60%	5.30%	10.50%	12.20%	13.50%
S/. 600,000 – 1'000,000	4.95%	5.85%	10.65%	12.50%	13.80%

Tabla 4 PLAN DE AHORRO A PLAZO FIJO EN \$ DOLARES

MONTO	90 DIAS	180 DIAS	360 DIAS	540 DIAS	720 DIAS
S/. 500 – 5,000	0.35%	1.25%	2.00%	2.10%	8.95%
S/. 6,000 – 10,000	0.55%	1.45%	2.80%	3.10%	9.90%
S/. 11,000 – 15,000	0.75%	1.65%	3.50%	3.90%	4.10%
S/. 16,000 – 20,000	0.90%	1.85%	4.00%	4.20%	4.50%
S/. 30,000 – 50,000	1.00%	1.90%	4.50%	4.90%	5.00%
S/. 60,000 – 100,000	1.10%	2.10%	5.10%	5.40%	5.50%
S/. 110,000 – 500,000	1.25%	2.20%	5.30%	5.80%	6.10%
S/. 600,000 – 1'000,000	1.35%	2.50%	5.60%	6.00%	6.50%

3.2. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

FODA

FODA	
FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal altamente preparado en las altas áreas. ✓ Cooperativa supervisada por la FENACREP. ✓ Participación del personal en el comité de evaluación de créditos. ✓ Agencias en el sur del Perú. ✓ Presencia en gremio empresarial – CONACO. ✓ Variedad en cartera de créditos y ahorros. ✓ Facilidades en la obtención de créditos. ✓ Tasas bajas en el mercado y grandes facilidades de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de herramientas y capacitación para el uso de sistemas, (SBS, INFOCORP, RENIEC, SUNARP). ✓ Calidad en asesoramiento crediticio. ✓ Inestabilidad laboral. ✓ Falta de compromiso de los colaboradores. ✓ Falta de personal en algunas agencias. ✓ Potencial incremento en la mora destinados a Pymes, Consumo. ✓ Rentabilidad ✓ Organigrama
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. ✓ Implementación de sistema de seguridad. ✓ Expansión de agencias. ✓ Incremento en la cartera crediticia. ✓ Aumento de la oferta monetaria. ✓ Incremento del sueldo básico. ✓ Mayor cantidad de pobladores en el ámbito comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor competencia entre cooperativas, caja y bancos. ✓ Menores tasas de interés por parte de cooperativas y caja. ✓ Facilidades de crédito a una sola firma. ✓ Empresas constituidas con alta presencia en el mercado.

3.3. ANALISIS CRÍTICO REFERENCIAL

La cooperativa de ahorro FINANSUR LTDA, es una institución financiera que tiene una estadía en el mercado peruano (10 años), por lo cual aún está en constante desarrollo para poder competir con otras cooperativas.

Para esto se realizó un análisis FODA, en lo cual la empresa mostro más fortalezas, pero también presento debilidades, esta herramienta nos ayudó a conocer cuáles son sus puntos a mejorar y aprovechar tanto externamente como internamente.

Al identificar esto, nosotros podemos mejorar como cooperativa hacia nuestros clientes, dándoles mayor seguridad y compromiso con ellos, así como objetivo ser una de las mejores cooperativas a nivel local, brindando una excelente atención hacia nuestros clientes y a futuros clientes.

CAPITULO IV

DESARROLLO DEL TEMA

4.1. IDENTIFICACION AL AREA O VARIABLE A MEJORAR

El objetivo de esta propuesta de mejora es generar un cambio positivo al Área de negocios de las Agencias de Tacna (Cono Sur, Coronel Mendoza, Alto Alianza) de la empresa COOPAC FINANSUR LTDA.

Pues vienen presentando dificultades en su grado de productividad debido a limitaciones en sus herramientas de trabajo como: Manual de créditos, publicidad, también el poco conocimiento acerca de los productos que ofrecen y como deben usar las pocas herramientas que se les brinda para realizar un trabajo más efectivo.

4.2. DIAGNOSTICO

Para poder contar con una mayor convicción en nuestro trabajo, realizaremos encuestas a los colaboradores del Área de negocios de las tres Agencias de Tacna, para poder identificar las variables que nos permitan tener una buena producción en los colaboradores de dicha Área en Tacna.

4.2.1. Encuesta

La encuesta realizada se llevó a cabo con el apoyo de todos los colaboradores del Área de Negocios de Tacna siendo un total de 13, por consiguiente mostraremos los siguientes resultados:

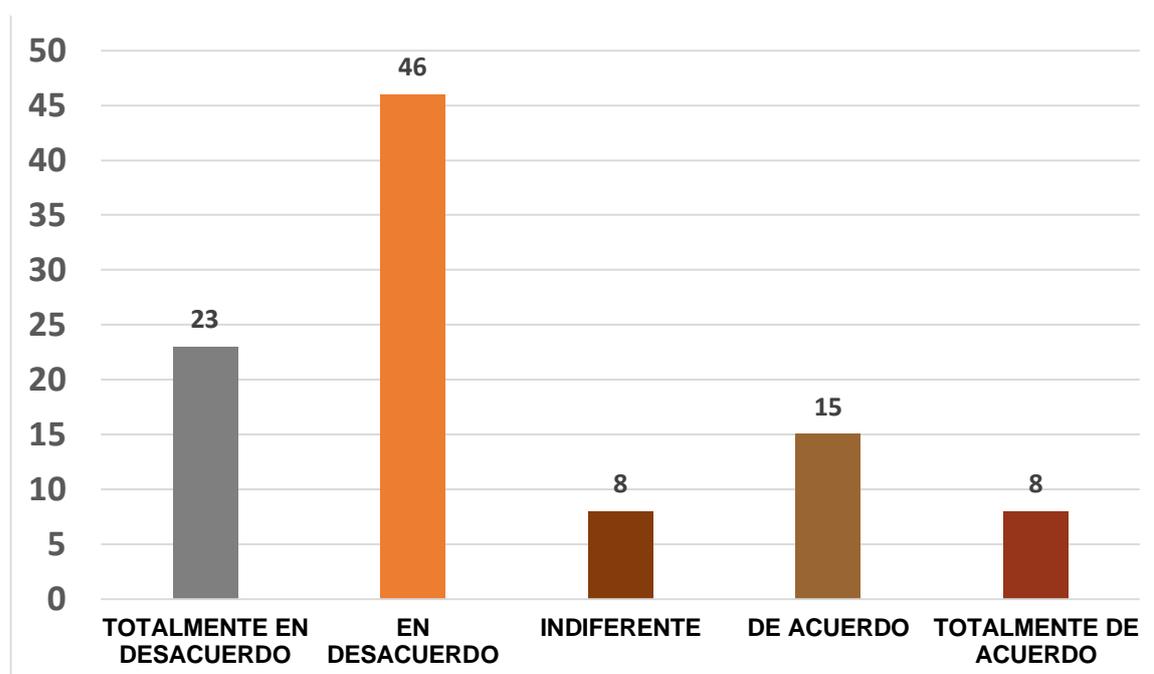
Tabla 5 ¿CREES QUE EN TU LUGAR DE TRABAJO TIENEN LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA UNA BUENA EVALUACIÓN CREDITICIA?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	23	23
En desacuerdo	6	46	69
Indiferente	1	8	77
De acuerdo	2	15	92
Totalmente de acuerdo	1	8	100
Total	13		

FUENTE: Encuesta realizada a colaboradores de COOPAC FINANSUR LTDA

ELABORACION: Propia

Ilustración 3 ¿CREES QUE EN TU LUGAR DE TRABAJO TIENEN LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA UNA BUENA EVALUACIÓN CREDITICIA?



FUENTE: Tabla Nro. 5

ELABORACION: Propia

COMENTARIO:

Del total de colaboradores el 46% estuvo en desacuerdo en cuanto si creían que contaban con las herramientas necesarias para una evaluación crediticia a diferencia de un 8% que si estaban de acuerdo.

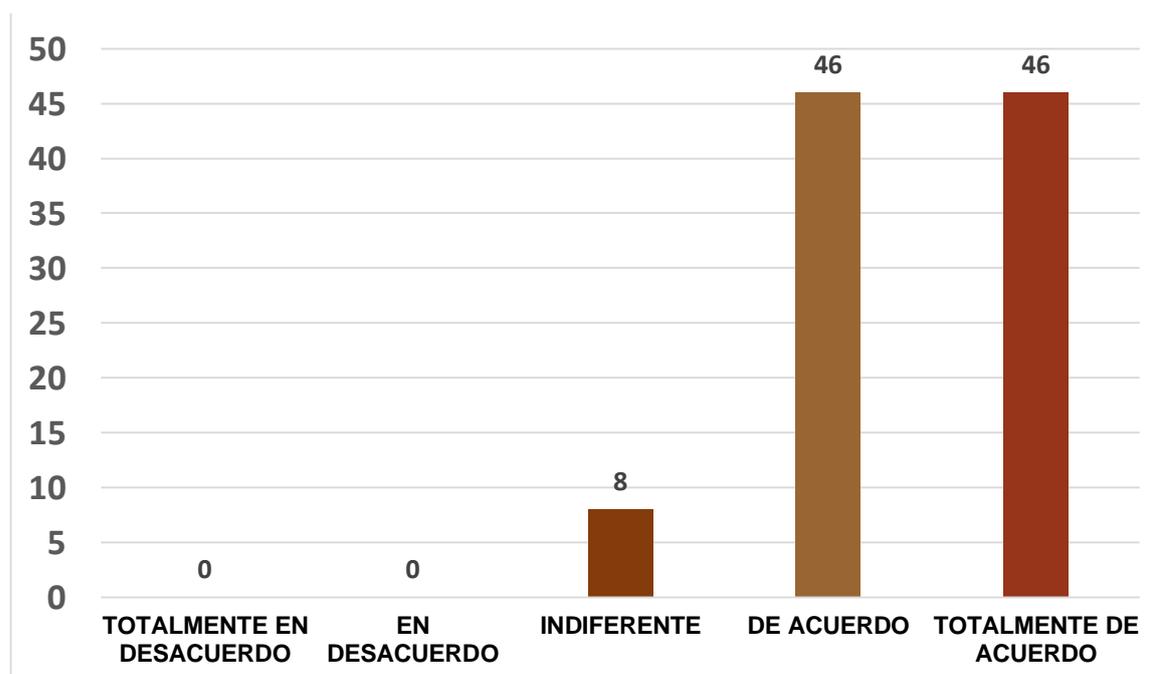
Tabla 6 ¿CREES QUE EL MANUAL DE CREDITOS SE DEBA ACTUALIZAR CADA CIERTO TIEMPO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0
Indiferente	1	8	8
De acuerdo	6	46	54
Totalmente de acuerdo	6	46	100
Total	13		

FUENTE: Encuesta realizada a colaboradores de COOPAC FINANSUR LTDA

ELABORACION: Propia

Ilustración 4 ¿CREES QUE EL MANUAL DE CREDITOS SE DEBA ACTUALIZAR CADA CIERTO TIEMPO?



FUENTE: Tabla Nro. 6

ELABORACION: Propia

COMENTARIO:

Los colaboradores están totalmente de acuerdo que se deba actualizar el manual de créditos, ya que esto significaría una mejora para la empresa y se adaptaría al cambio constante que hay en este rubro.

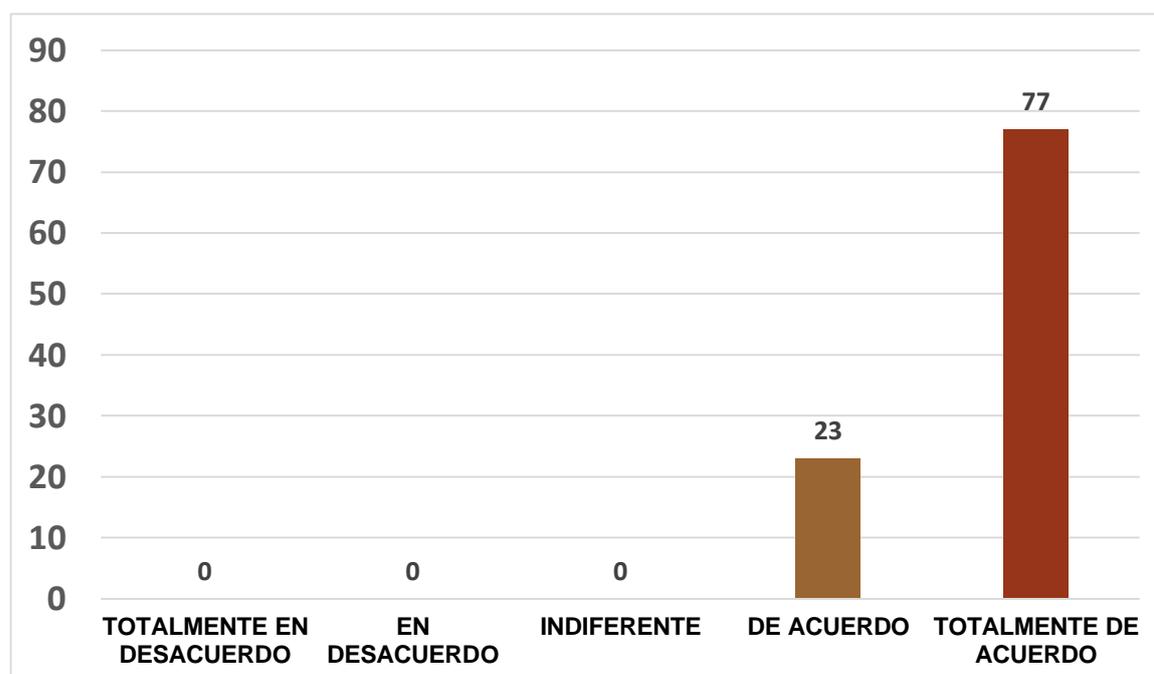
Tabla 7 ¿CREES QUE ES NECESARIO UN BUEN AMBIENTE LABORAL PARA DESEMPEÑARSE MEJOR?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0
Indiferente	0	0	0
De acuerdo	3	23	23
Totalmente de acuerdo	10	77	100
Total	13		

FUENTE: Encuesta realizada a colaboradores de COOPAC FINANSUR LTDA

ELABORACION: Propia

Ilustración 5 ¿CREES QUE ES NECESARIO UN BUEN AMBIENTE LABORAL PARA DESEMPEÑARSE MEJOR?



FUENTE: Tabla Nro. 7

ELABORACION: Propia

COMENTARIO:

Según la encuesta realizada los colaboradores de finan sur desean un ambiente grato de trabajo para apoyarse mutuamente y que haya una buena comunicación entre ellos al momento de necesitar ayuda uno del otro.

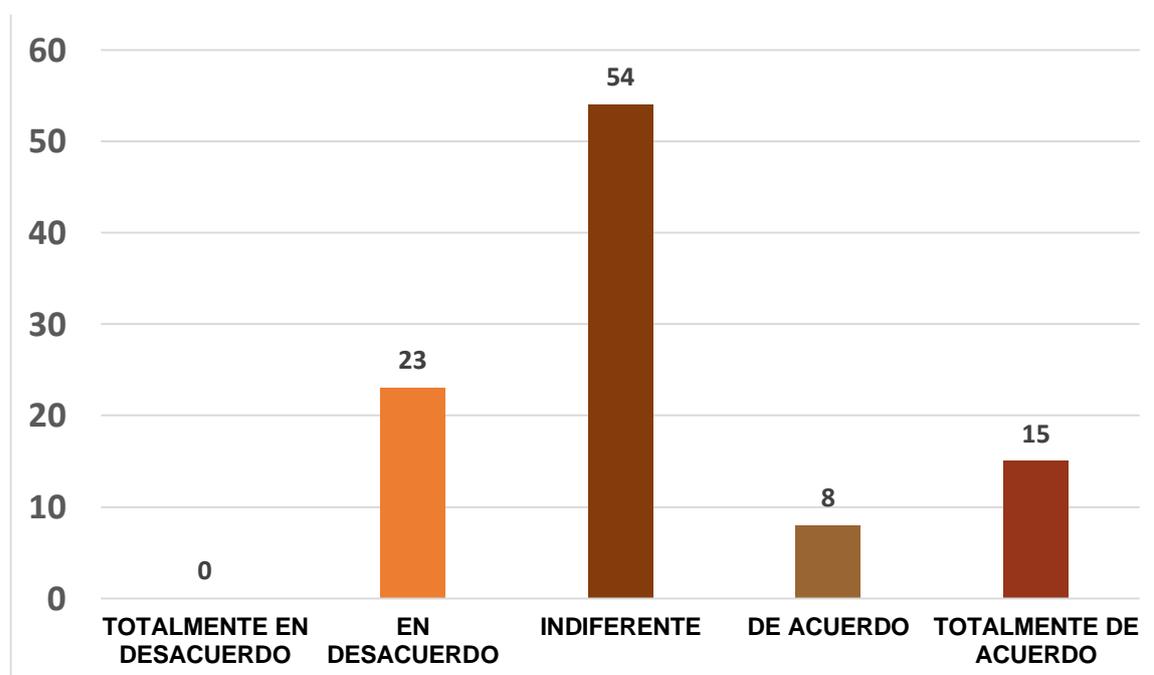
Tabla 8 ¿ESTA USTED DE ACUERDO CON LAS POLITICAS DE LA EMPRESA?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	3	23	23
Indiferente	7	54	77
De acuerdo	1	8	85
Totalmente de acuerdo	2	15	100
Total	13		

FUENTE: Encuesta realizada a colaboradores de COOPAC FINANSUR LTDA

ELABORACION: Propia

Ilustración 6 ¿ESTA USTED DE ACUERDO CON LAS POLITICAS DE LA EMPRESA?



FUENTE: Tabla Nro. 8

ELABORACION: Propia

COMENTARIO:

Como se puede observar la mayoría de colaboradores encuentra indiferente la política en la cual la empresa trabajo, en cambio hay un 23% que está en desacuerdo y un 15% que está en total acuerdo, esto puede variar un poco al momento de desempeñarse, ya que la empresa puede presentar trabas.

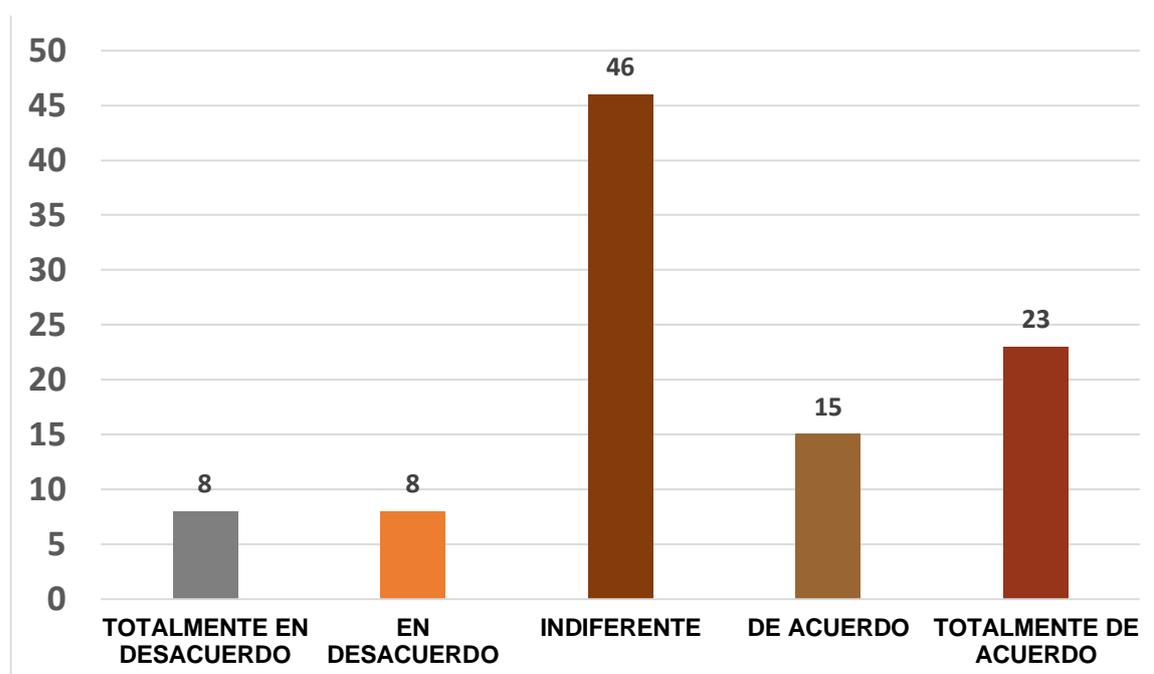
Tabla 9 ¿USTED CREE QUE TIENEN UN BUEN GRADO DE DESEMPEÑO DE LIDERAZGO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	8	8
En desacuerdo	1	8	16
Indiferente	6	46	62
De acuerdo	2	15	77
Totalmente de acuerdo	3	23	100
Total	13		

FUENTE: Encuesta realizada a colaboradores de COOPAC FINANSUR LTDA

ELABORACION: Propia

Ilustración 7 ¿USTED CREE QUE TIENEN UN BUEN GRADO DE DESEMPEÑO DE LIDERAZGO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?



FUENTE: Tabla Nro. 9

ELABORACION: Propia

COMENTARIO:

Los colaboradores están en un 38% de acuerdo de que hay liderazgo de parte de la empresa, en cambio el otro 16% cree que aún les falta desarrollar estas habilidades, y el 46% se mantiene indiferente ante este desempeño.

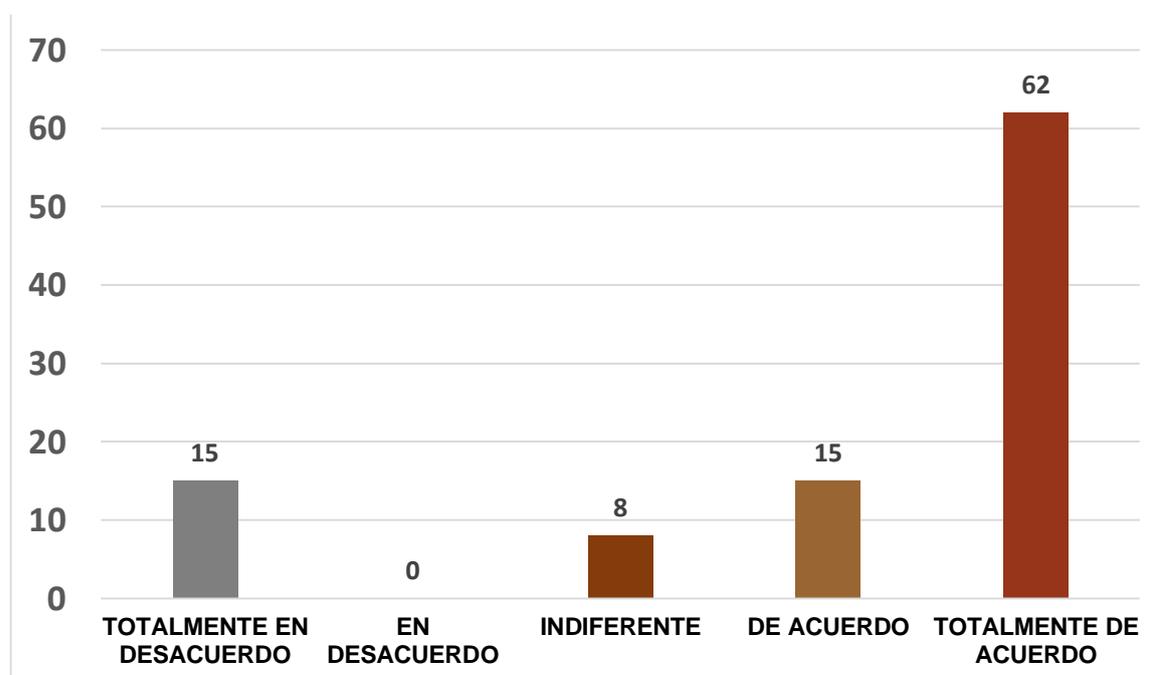
Tabla 10 ¿TIENEN MEDIOS O FORMAS DE MOTIVACION EN LA ORGANIZACION?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	15	15
En desacuerdo	0	0	15
Indiferente	1	8	23
De acuerdo	2	15	38
Totalmente de acuerdo	8	62	100
Total	13		

FUENTE: Encuesta realizada a colaboradores de COOPAC FINANSUR LTDA

ELABORACION: Propia

Ilustración 8 ¿TIENEN MEDIOS O FORMAS DE MOTIVACION EN LA ORGANIZACION?



FUENTE: Tabla Nro. 10

ELABORACION: Propia

COMENTARIO:

La encuesta revela que los colaboradores si reciben motivación siendo el más alto 61% que está totalmente de acuerdo y un 16% que está totalmente en desacuerdo.

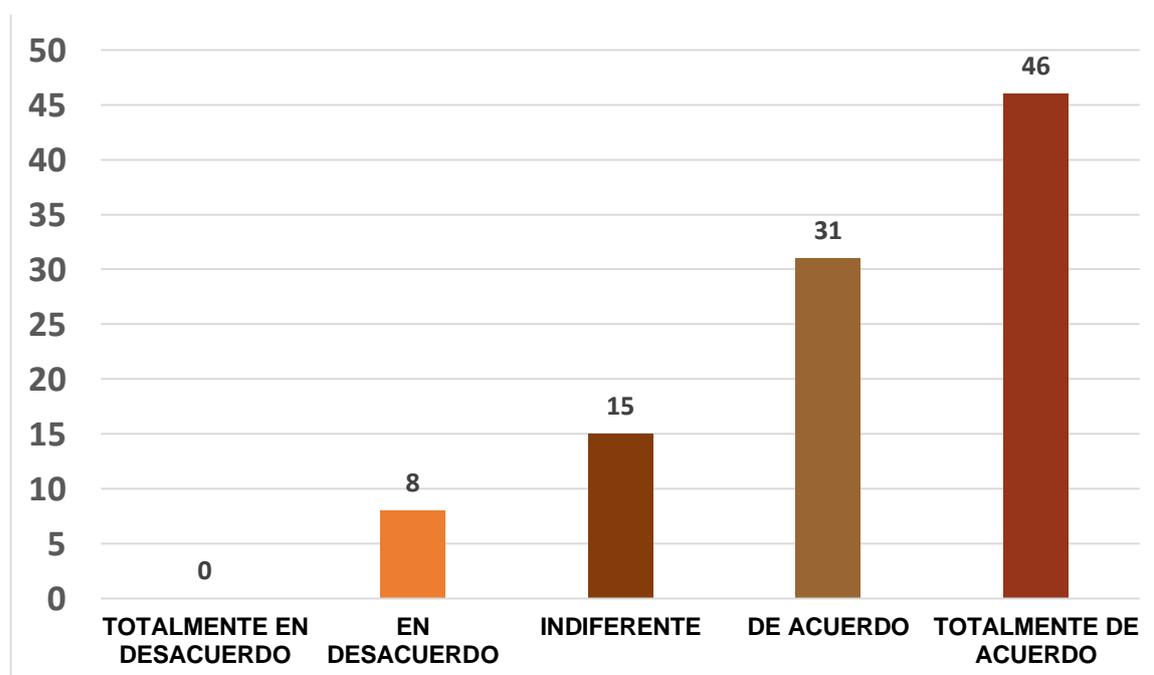
Tabla 11 ¿CUENTAN CON INCENTIVOS (METAS) PARA AUMENTAR SU PRODUCTIVIDAD?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	1	8	8
Indiferente	2	15	23
De acuerdo	4	31	54
Totalmente de acuerdo	6	46	100
Total	13		

FUENTE: Encuesta realizada a colaboradores de COOPAC FINANSUR LTDA

ELABORACION: Propia

Ilustración 9 ¿CUENTAN CON INCENTIVOS (METAS) PARA AUMENTAR SU PRODUCTIVIDAD?



FUENTE: Tabla Nro. 11

ELABORACION: Propia

COMENTARIO:

La encuesta demuestra que un 46% y un 31% que si hay incentivos dentro de la organización, esto ayudaría a los colaboradores a alcanzar sus metas y tener una mejor productividad.

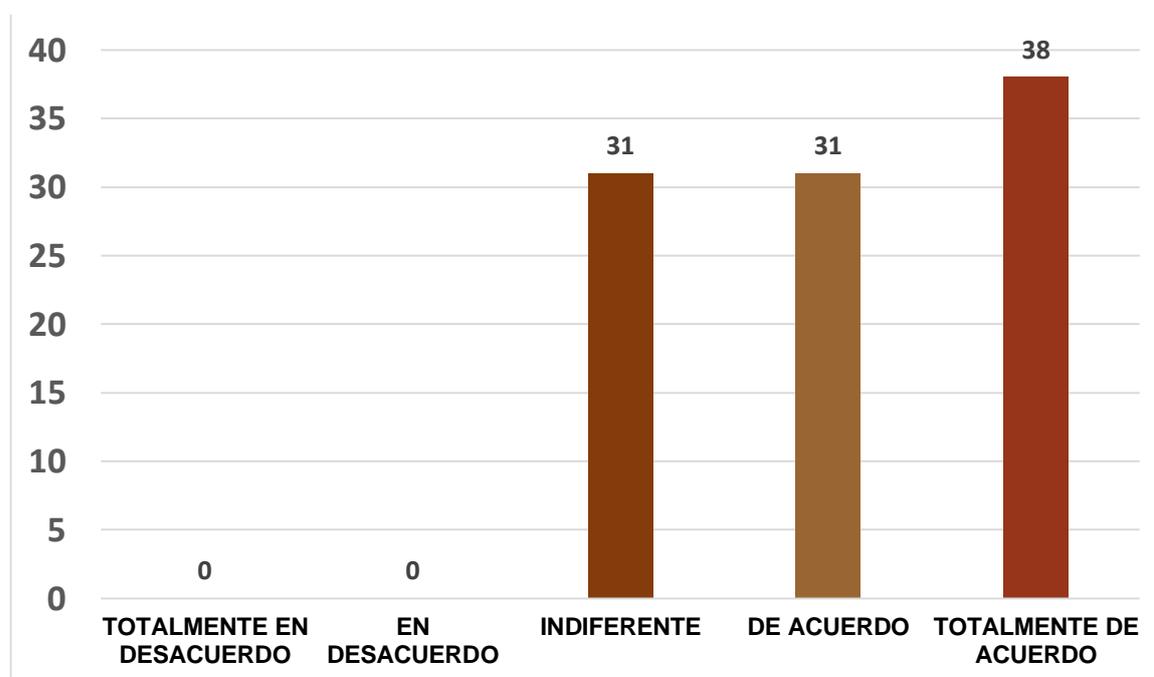
Tabla 12 ¿HA AUMENTADO LA PRODUCTIVIDAD A CAUSA DE ESTOS INCENTIVOS?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0
Indiferente	4	31	31
De acuerdo	4	31	92
Totalmente de acuerdo	5	38	100
Total	13		

FUENTE: Encuesta realizada a colaboradores de COOPAC FINANSUR LTDA

ELABORACION: Propia

Ilustración 10 ¿HA AUMENTADO LA PRODUCTIVIDAD A CAUSA DE ESTOS INCENTIVOS?



FUENTE: Tabla Nro. 12

ELABORACION: Propia

COMENTARIO:

Se puede apreciar que la productividad si aumento positivamente en un 69%, mientras que el otro 31% se mantiene indiferente.

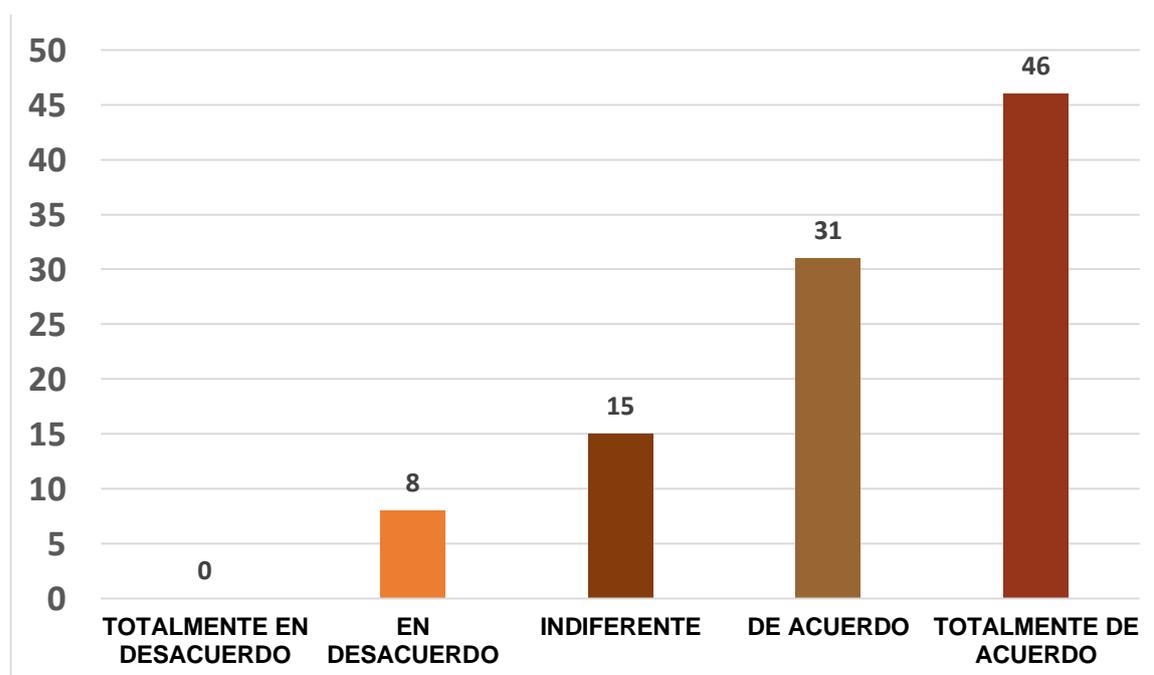
Tabla 13 ¿CREES QUE LA UBICACIÓN GEOGRAFICA AFECTE TU PRODUCTIVIDAD?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	1	8	8
Indiferente	2	15	23
De acuerdo	4	31	54
Totalmente de acuerdo	6	46	100
Total	13		

FUENTE: Encuesta realizada a colaboradores de COOPAC FINANSUR LTDA

ELABORACION: Propia

Ilustración 11 ¿CREES QUE LA UBICACIÓN GEOGRAFICA AFECTE TU PRODUCTIVIDAD?



FUENTE: Tabla Nro. 13

ELABORACION: Propia

COMENTARIO:

La mayoría de colaboradores opina que si afecte, ya que todo depende por la zona en donde estén ubicada las agencias y cuan concurrida sea, esto afectaría mayormente al momento de buscar clientes potenciales.

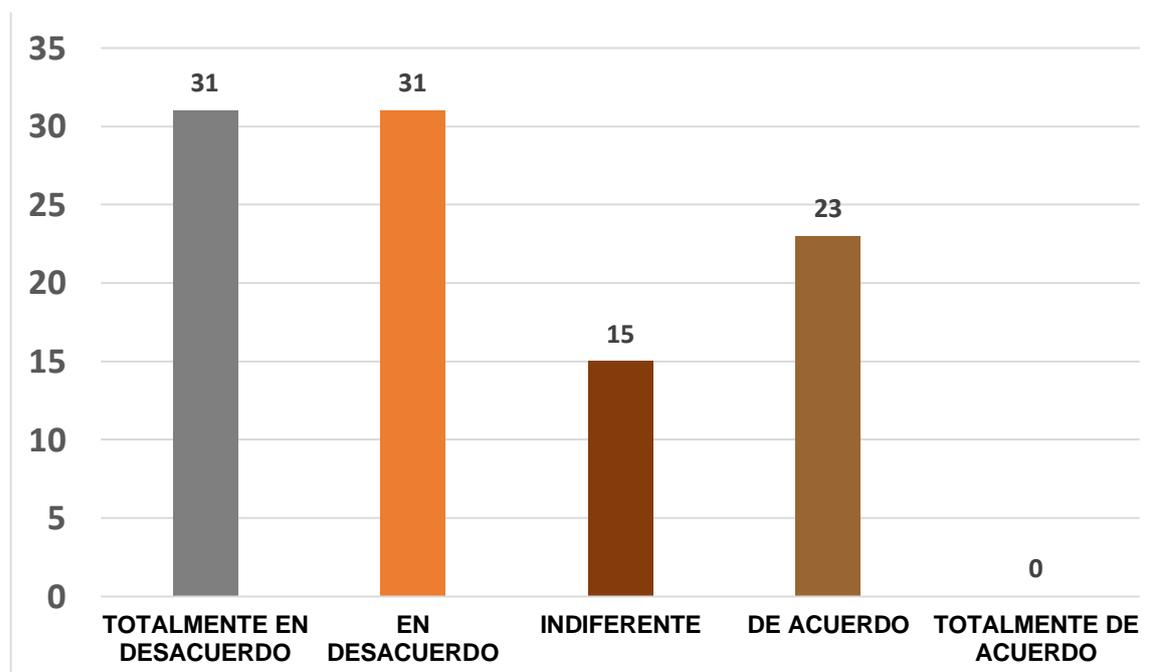
Tabla 14 ¿LA EMPRESA TE BRINDA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA QUE PUEDES CAPTAR CLIENTES?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	31	31
En desacuerdo	4	31	62
Indiferente	2	15	77
De acuerdo	3	23	92
Totalmente de acuerdo	0	0	100
Total	13		

FUENTE: Encuesta realizada a colaboradores de COOPAC FINANSUR LTDA

ELABORACION: Propia

Ilustración 12 ¿LA EMPRESA TE BRINDA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA QUE PUEDES CAPTAR CLIENTES?



FUENTE: Tabla Nro. 14

ELABORACION: Propia

COMENTARIO:

La gran mayoría para ser específico un 62% estuvo en total desacuerdo (31% en desacuerdo, 31% totalmente desacuerdo), haciendo esto una gran dificultad a la hora de brindar asesoramiento a los clientes.

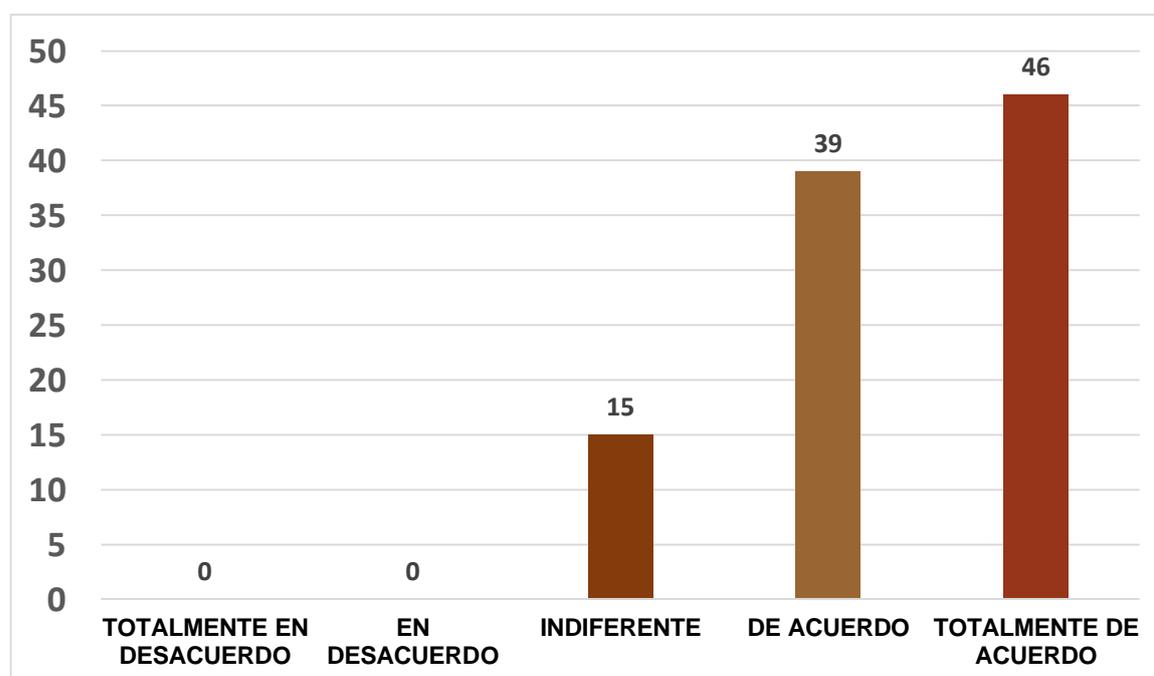
Tabla 15 ¿CREES QUE LAS AGENCIAS DE TACNA NO CUENTAN CON EL APOYO NECESARIO POR PARTE DE GERENCIA GENERAL?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0
Indiferente	2	15	15
De acuerdo	5	39	54
Totalmente de acuerdo	6	46	100
Total	13		

FUENTE: Encuesta realizada a colaboradores de COOPAC FINANSUR LTDA

ELABORACION: Propia

Ilustración 13 ¿CREES QUE LAS AGENCIAS DE TACNA NO CUENTAN CON EL APOYO NECESARIO POR PARTE DE GERENCIA GENERAL?



FUENTE: Tabla Nro. 15

ELABORACION: Propia

COMENTARIO:

Los colaboradores están en total acuerdo para ser específico un 85% (46% totalmente acuerdo, 39% de acuerdo), esto provoca resentimientos hacia los colaboradores, haciéndoles creer a la gerencia que ellos no son importantes y deban quedar en segundo plano.

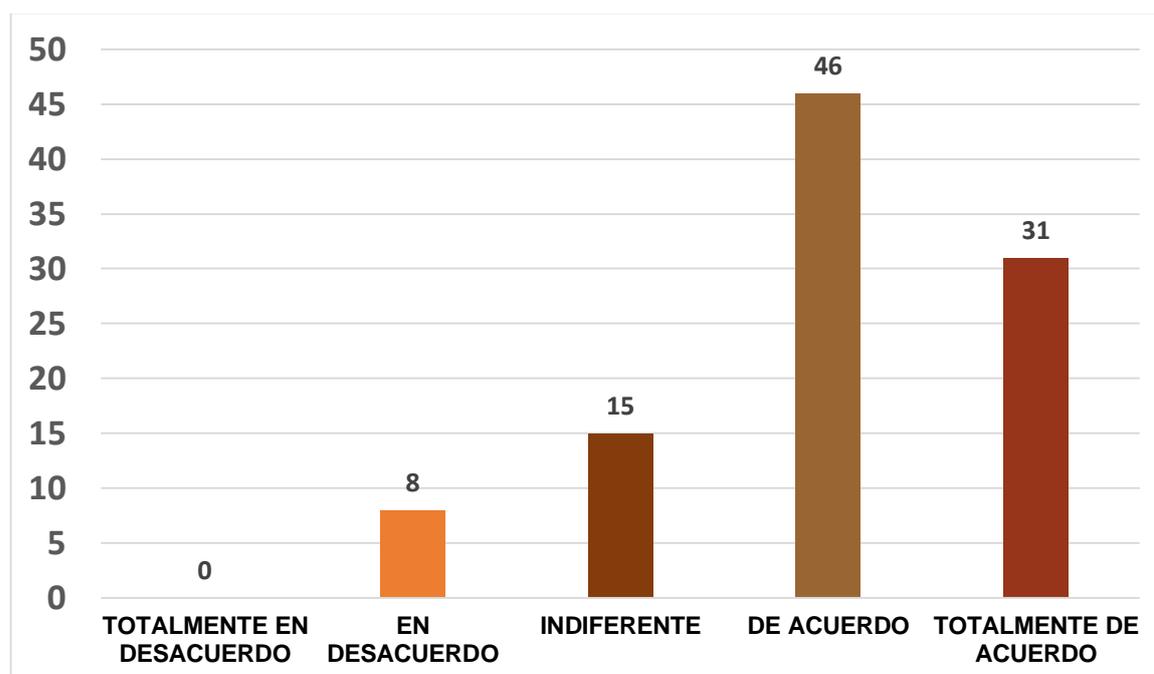
Tabla 16 ¿CREES QUE A CAUSA DE LOS PROBLEMAS MENCIONADOS AFECTA TÚ PRODUCTIVIDAD?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	1	8	8
Indiferente	2	15	23
De acuerdo	6	46	69
Totalmente de acuerdo	4	31	100
Total	13		

FUENTE: Encuesta realizada a colaboradores de COOPAC FINANSUR LTDA

ELABORACION: Propia

Ilustración 14 ¿CREES QUE A CAUSA DE LOS PROBLEMAS MENCIONADOS AFECTA TÚ PRODUCTIVIDAD?



FUENTE: Tabla Nro. 16

ELABORACION: Propia

COMENTARIO:

Por los resultados se puede observar que un 77% cree que los problemas expuestos afectan a su productividad, haciendo esto que su trabajo sea ineficiente y su motivación al momento de trabajar decaiga.

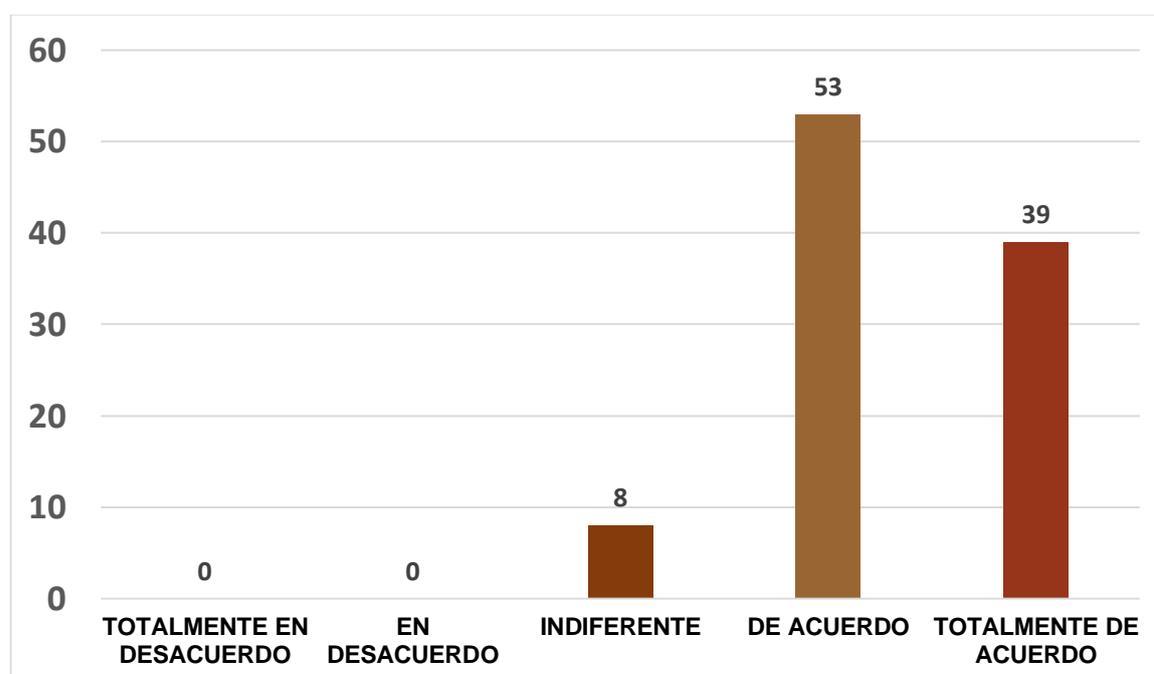
Tabla 17 ¿TE GUSTARÍA QUE LA EMPRESA TE CAPACITE SOBRE ANÁLISIS DE RIESGO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0
Indiferente	1	8	8
De acuerdo	7	53	61
Totalmente de acuerdo	5	39	100
Total	13		

FUENTE: Encuesta realizada a colaboradores de COOPAC FINANSUR LTDA

ELABORACION: Propia

Ilustración 15 ¿TE GUSTARÍA QUE LA EMPRESA TE CAPACITE SOBRE ANÁLISIS DE RIESGO?



FUENTE: Tabla Nro. 17

ELABORACION: Propia

COMENTARIO:

Viendo los resultados el 92% de los colaboradores están de acuerdo a que la empresa los pueda capacitar para tener una mejor productividad y cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

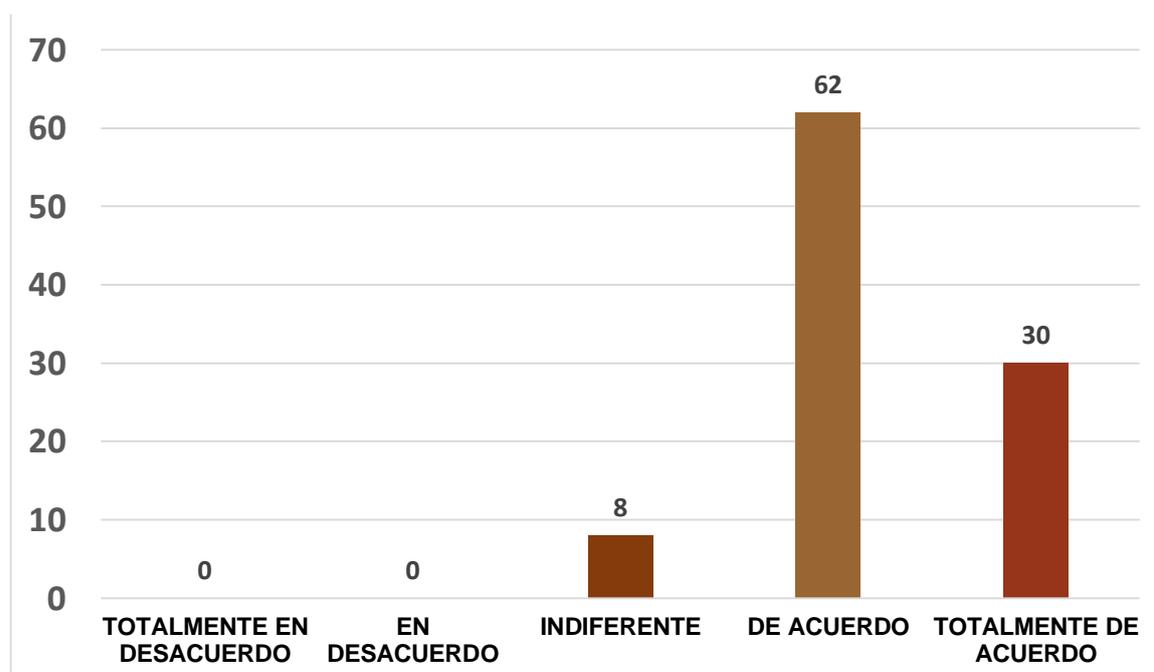
Tabla 18 ¿CREES QUE LA EMPRESA DEBERIA TOMAR EN CUENTA TUS OPINIONES PARA MEJORAR TU PRODUCTIVIDAD?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0
Indiferente	1	8	8
De acuerdo	8	62	70
Totalmente de acuerdo	4	30	100
Total	13		

FUENTE: Encuesta realizada a colaboradores de COOPAC FINANSUR LTDA

ELABORACION: Propia

Ilustración 16 ¿CREES QUE LA EMPRESA DEBERIA TOMAR EN CUENTA TUS OPINIONES PARA MEJORAR TU PRODUCTIVIDAD?



FUENTE: Tabla Nro. 17

ELABORACION: Propia

COMENTARIO:

Dado los resultados se puede apreciar que un 92% en total (62% de acuerdo y 30% en totalmente de acuerdo) creen que es importante tomar en cuenta sus opiniones para implementar nuevas herramientas para así poder incrementar su productividad.

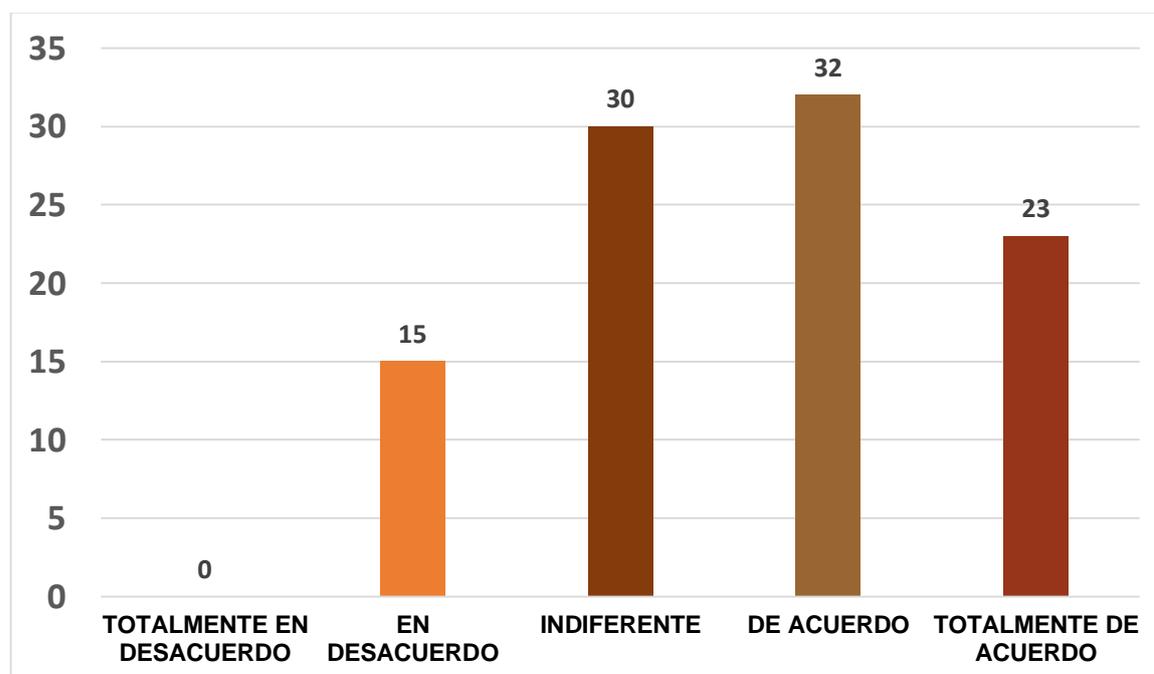
Tabla 19 ¿RECONOCEN TU APOYO FUERA DE TU HORARIO DE TRABAJO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	2	15	15
Indiferente	5	30	54
De acuerdo	3	32	77
Totalmente de acuerdo	3	23	100
Total	13		

FUENTE: Encuesta realizada a colaboradores de COOPAC FINANSUR LTDA

ELABORACION: Propia

Ilustración 17 ¿RECONOCEN TU APOYO FUERA DE TU HORARIO DE TRABAJO?



FUENTE: Tabla Nro. 17

ELABORACION: Propia

COMENTARIO:

Según los datos recolectados un 55% de colaboradores de Area de Negocios afirman que si se les reconoce el apoyo brindado fuera del horario de trabajo, y un 30% no opina acerca de ese tema.

4.2.2. ENTREVISTA

RONNIE HERNAN RIOS TAPIA

ADMINISTRADOR DE AGENCIA ALTO ALIANZA - TACNA

¿QUÉ LIMITACIONES PUEDE TENER LA AGENCIA?

Yo como administrador de la agencia Alto Alianza pude encontrar estas dos limitaciones.

1.- La ubicación, en lo personal no la encuentro muy bien ubicada la agencia que yo representó.

2.- Para mí todo entra por los ojos, si no tengo captación de nuevos clientes ya sea para créditos u ahorros no es porque mi personal no esté realizando su trabajo en venta y captación, esto se debe más a los clientes y yo me pongo en lugar del ahorrista o el que adquiere un crédito.

Un ejemplo sobre ahorro, pasó con mi carro veo la agencia muy pequeña entonces lo primero que se me viene a la cabeza es que es nueva y poco confiable, créanme que los préstamos los puedo sacar en cualquier lugar dependiendo de la información que se me brinde, pero en ahorro no, tu efectivo normalmente no la dejas en cualquier lugar siempre averiguas te informas, en qué estado está qué banco, si te ofrece mejores tasas de interés, si es rentable, etc.

¿CREE QUÉ LE FALTAN ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DE CRÉDITOS?

Creo que las herramientas para créditos es bastante limitada en especial en el manual de créditos y deberían ser movidas o actualizadas constantemente

pero tampoco a favor del cliente en un ejemplo claro sería en el plazo que se debe demostrar como antigüedad laboral o del negocio requiere porque a favor sería ya no 6 meses de trabajo sino 3 meses, se trata de evaluar cómo va evolucionando nuestra cartera así como debería de haber dentro de mi análisis de 3 meses, veo en la mayoría de carteras morosas son comerciantes informales como se dice la cachina les quitan y entran a riesgo. Entonces se debería limitar a ellos el crédito 6 meses de plazo es menos riesgo entonces las herramientas de crédito debería ir a la mano con la jefatura de crédito yo puedo hacer un análisis pero el último voto lo tiene la jefatura de crédito entonces lo que se debería de hacer es como por ejemplo,

A las personas que están en el rubro de panadería, la jefatura manda un comunicado y dice señores de la agencia de Tacna los panaderos están pagando bien, así que debemos incentivarlos a que sigan trabajando con nosotros, así que ofrezcan un mayor monto, mejor tasa y todo lo demás. Entonces pienso que un cliente recurrente se le debería de premiar claro si este cumplió con sus pagos puntuales para que ellos puedan renovar sus créditos. Por ende el manual de crédito debería de moverse tiene que estar actualizando si no estamos lineados ante la competencias nos vamos a estancar y así nuestros clientes se irán.

¿QUÉ FALENCIAS ENCONTRÓ CUANDO ASUMIÓ EL CARGO DE ENCARGADO DE AGENCIA?

La poca experiencia laboral para poder desempeñarse adecuadamente.

1.-Capacitación en conocimiento de nuestros productos para poder vender, porque muchos, por no decir todos no conocían lo que venden incluso puedo

decir que a estas alturas no terminan de conocerlas por completo y eso les impide llegar al cliente.

2.- El procedimiento de organigrama, no está bien estructurado puedo pedir una autorización dentro de mi gerencia administrativa y me sorprende al darme cuenta que mi rango menor me refute y tenga yo que darles la indicación y el problema es que no tienen una buena comunicación y que la información tenga que pasar por distintas áreas retrasando la ejecución de dichas indicaciones.

3.- Los conductos estructurales no están bien definidos, creo yo que eso pasa por los cambios constantes dentro de la empresa, ya que el personal nuevo no tiene mucha información de la situación actual de la empresa.

¿USTED CREE QUE ENTRE LAS TRES AGENCIAS DE TACNA HAYA COMPETENCIA DESLEAL?

La competencia y rivalidad siempre tiene que ver, si estamos en créditos tiene que ver pero la rivalidad es competencia, la rivalidad o competencia desleal creo que actualmente no hay porque las agencias estamos muy bien, tenemos buenos lazos trabajamos a la mano para tener una mayor productividad y mejor imagen de las agencias a comparación de gestiones anteriores.

¿CREE QUE FINANSUR TIENE LAS HERRAMIENTAS LIMITADAS EN CUANTO REFIERE A CENTRALES DE RIESGO?

Creo que Sentinel es una herramienta súper buena está en rango 3, la SBS es mejor pero el problema es que es muy detallado y hay datos que no vienen al caso nosotros tenemos dos filtros que son Sentinel qué es de mayor rango Xperia de menor rango y nosotros como cooperativa me parece bueno al tener estas dos herramientas, otras cajas cooperativas prestamistas no la tienen

algunas de ellas solamente trabajan con las consultas por Google, para realizar la evaluación a personas jurídicas ahí sí necesitaríamos herramientas más detalladas pero para una persona natural es mejor y muy práctico Sentinel.

¿CREE QUE LA FALTA DE LIQUIDEZ SEA UN PROBLEMA EN LA AGENCIA?

Si, nosotros ganamos de las tasas si damos préstamos a largo plazo tenemos menor interés lo normal y lo más productivo para cooperativas es que los créditos sean a menor plazo, mayor tasa, podemos prestar de las devoluciones de las cuotas pero no sobrevivimos así que buscamos ahorros para trabajar y dar préstamos además si nuestra cartera entra en morosidad también afectaría nuestra liquidez.

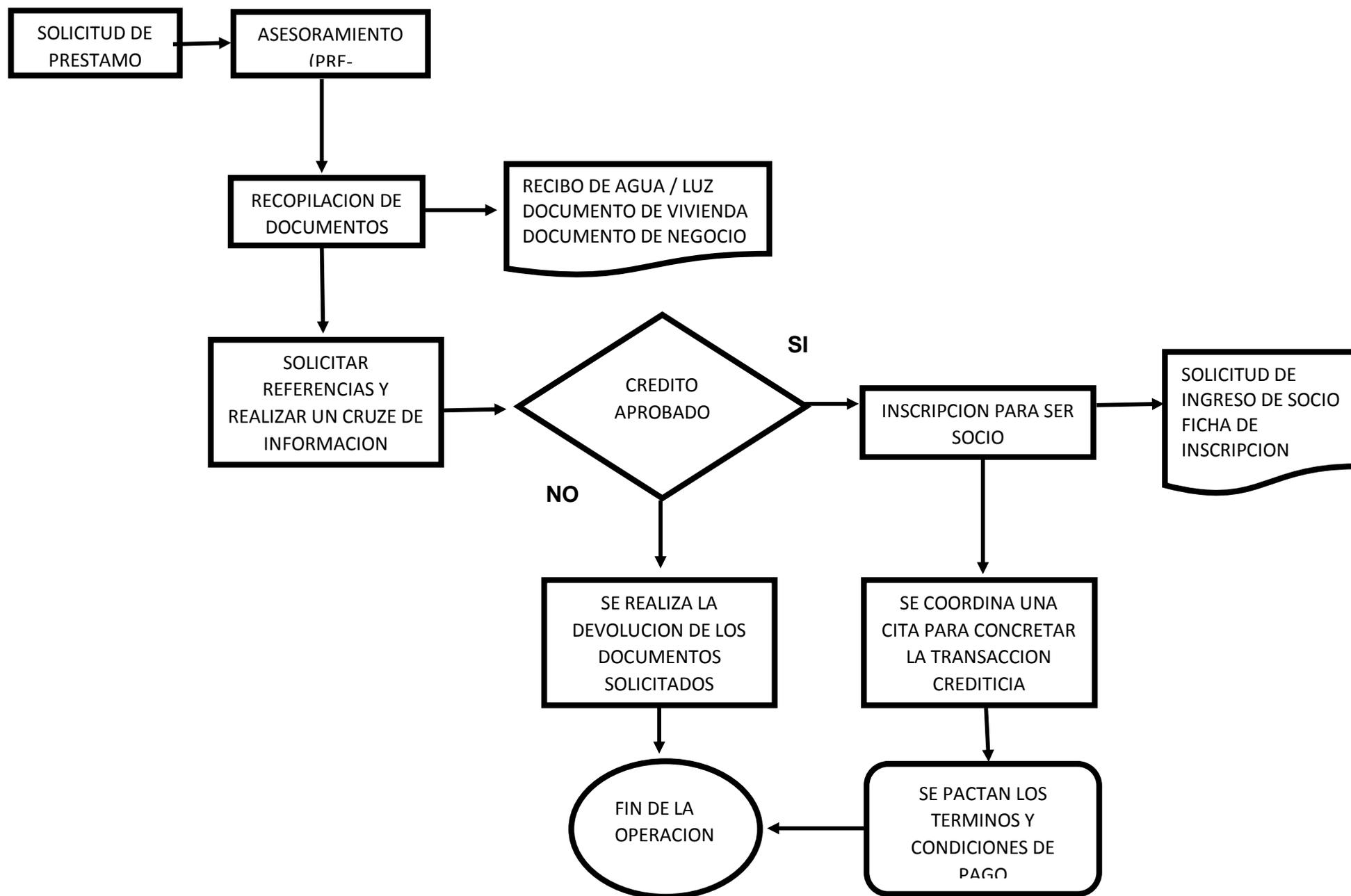
¿EN QUÉ DEBERÍA DE INVERTIR LA EMPRESA FINANSUR?

Creo que debería de invertir netamente en capacitación constante en todas las áreas, si queremos tener profesionales debemos de capacitar e inducir a nuestros productos y direccionar a lo que la empresa desea alcanzar la capacitación no es enviar separatas para que los trabajadores lean, investiguen, razonen la capacitación se basa en dar información detallada mediante un proyector explicar los puntos necesarios para poder brindar información a los clientes en el mercado y a la vez mejorar su manual de créditos para poder estar a la altura de la competencia.

4.2.3. OBSERVACION

En la presente investigación hemos podido apreciar ciertos problemas en las agencias de Tacna y una manera en poder ayudarlas en tener mayor participación dentro del mercado, es primero invertir en capacitación para que el personal tenga la información necesaria de la cartera de productos dentro de la empresa, y a la vez facilitar las herramientas para venta, de esta manera las agencias podrán aumentar su productividad y a la vez cumplir con las expectativas por parte de la gerencia.

4.2.4. DIAGRAMA DE FLUJO



4.3. DEFINICION DE PROPUESTAS Y PLANES DE ACCION

4.3.1. ESTRATEGIAS:

ESTRATEGIA 1

CAPACITACION EN AREA DE NEGOCIOS SOBRE LA CARTERA DE PRODUCTOS OFRECIDOS

OBJETIVO	Que los colaboradores tengan un mayor Conocimiento de los productos a ofrecer para que así su trabajo sea más eficiente.
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Capacitar al personal en el área de negocios para tener mejor productividad.• Hacer evaluaciones trimestrales para ver en qué nivel se encuentran nuestros colaboradores.• Hacer una retroalimentación para ver en qué aspectos necesita mejorar los colaboradores con la gerencia y/o encargados.
AREA RESPONSABLE	AREA DE NEGOCIOS

ESTRATEGIA 2

REALIZAR UNA BUENA SELECCIÓN DE CAPITAL HUMANO DEPENDERA DE LAS HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO.

OBJETIVO	Evitar la rotación de personal y evaluar a cada persona el nivel de conocimiento para ocupar el puesto de trabajo.
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Identificar los conocimientos de cada colaborador y colocarlos en donde ellos tengan un mejor desenvolvimiento.• Promover el trabajo en equipo, esto hará que los miembros se apoyen entre si y logre una buena comunicación en el trabajo• Hacer una evaluación psicológica para ver si su desempeño es mejor en campo u oficina.• Una evaluación de 360 grados, para identificar sus fortalezas y debilidades de la cooperativa.
AREA RESPONSABLE	RECURSOS HUMANOS

ESTRATEGIA 3

IMPLEMENTACION DE SISTEMAS EFICIENTES PARA LLEVAR UN ADECUADO CONTROL DEL PERSONAL Y DE LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE POSEE LA EMPRESA PARA QUE PUEDAN ASEGURAR LA PRODUCCION.

OBJETIVOS	Elaboración de programas a mediano y largo plazo para la supervisión de la productividad de las agencias.
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Llevar un control adecuado para verificar el buen desempeño y grado de productividad de los colaboradores• Ayudar a los asesores en cuanto refiere a marketing para tener la facilidad de llegar al cliente de forma eficaz ya sea captación de crédito o ahorro• Capacitación para el buen manejo de sistema de riesgos y así evitar el posible incremento de la cartera morosa
AREA RESPONSABLE	SERVICIOS FINANCIEROS

ESTRATEGIA 4

IMPLEMENTACION DE PROCEDIMIENTOS Y METODOS DE TRABAJO PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS AREAS DE MANERA EFICAZ

OBJETIVOS	Formulación de programas dentro de la organización para la reorganización y modernización en las áreas de la empresa.
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Realizar encuestas a los clientes más frecuentes respecto al servicio que se le fue brindado, para así mismo saber qué nivel de satisfacción tuvo y poder mejorar las cosas que no le agradaron.• Actualización de sistema de software para facilitar el procedimiento de crédito, evaluación del cliente, etc.• Acoplar mecanismos didácticos para asesores de créditos y analistas para un mejor desenvolvimiento.• Tener un control adecuado de las distintas áreas de la empresa para poder tener un seguimiento de su productividad dentro de la organización.
AREA RESPONSABLE	GERENCIA GENERAL

ESTRATEGIA 5

Actualización del manual de créditos

OBJETIVO	Replantear y modificar el manual para facilitar los créditos a clientes nuevos y recurrentes
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Mayor flexibilidad para los clientes potenciales en adquirir créditos a su vez darles una menor tasa de interés, con el objetivo de fidelizar clientes potenciales• Crear nueva cartera de productos para facilitar a comerciantes de pequeño giro de negocio, en adquirir créditos a seis meses.
AREA RESPONSABLE	AREA DE NEGOCIOS

4.3.2. COSTOS

COSTEO ANUAL

Presupuesto para llevar a cabo la mejora en las Agencias de Tacna de la empresa Coopac. Finansur Ltda.

ESTRATEGIAS		DESCRIPCION	PRESUPUESTO ANUAL
1	Capacitación en área de negocios sobre la cartera de productos ofrecidos	Hacer capacitaciones trimestrales a nuestros colaboradores, para que tengan un mayor conocimiento de los productos que ofrecemos y así poder incrementar su productividad.	S/. 4,000.00
2	Realizar una buena selección de capital humano dependerá de las habilidades requeridas para el puesto.	Hacer una buena selección de personal enfocándonos en las habilidades con las que cuentan sean las mismas que se requiere para el puesto para así evitar la rotación de colaboradores.	S/.500.00

3	Implementación de sistemas eficientes para llevar un adecuado control del personal y de los recursos financieros que posee la empresa para que puedan asegurar la producción.	Una supervisión de como el personal se desempeña tanto en campo como oficina para lograr sus metas.	S/. 2,500.00
4	Implementación de procedimientos y métodos de trabajo para el buen funcionamiento de las áreas de manera eficaz.	Actualización de sistema de software modernos y material de trabajo para que los colaboradores puedan trabajar eficientemente.	S/. 6,000.00
5	Actualización del manual de créditos	Tener un manual actualizado beneficiaria a nuestros colaboradores al momento de tener dudas y/o incógnitas en su productividad.	S/. 1,000.00
TOTAL			S/. 14,000.00

4.4. DEFINICION DE MECANISMOS DE CONTROL

OBJETIVOS	INDICADOR	HERRAMIENTA DE MEDICION
Replantear y modificar el manual para facilitar los créditos a clientes nuevos y recurrentes.	Satisfacción de los clientes nuevos y recurrentes al obtener créditos inmediatos.	Cuestionarios
Que los colaboradores tengan un mayor conocimiento de los productos a ofrecer para que así su trabajo sea más eficiente.	Mejor productividad en las agencias, mayor captación de créditos y ahorros.	Informes de productividad
Evitar la rotación de personal y evaluar a cada persona el nivel de conocimiento para ocupar el puesto de trabajo.	✓ Reducción en la rotación de personal. ✓ Mayor fortalecimiento de las competencias laborales de los colaboradores.	Evaluación de 360 grados

<p>Elaboración de programas a mediano y largo plazo para la supervisión de la productividad de las agencias.</p>	<p>Mejor control de los colaboradores dentro de las agencias y grado de productividad.</p>	<p>Hoja de control (Checklist)</p>
<p>Formulación de programas dentro de la organización para la reorganización y modernización en las áreas de la empresa.</p>	<p>Mejor calidad servicio y atención al cliente.</p>	<p>Cuestionario</p>

CAPITULO V

CONCLUSIONES FINALES

- Llegando a este punto se puede observar que la COOPAC Finansur tiene problemas con sus colaboradores en cuanto su productividad en la región de Tacna, ya que carecen de información necesaria para la venta de sus productos intangibles retrasando así su crecimiento en la región por las cuales ofrece la empresa.
- El capital humano también es importante por lo cual se va a hacer evaluaciones, entrevistas, etc. para poder hallar las habilidades necesarias que se requieran para el puesto asignado, esto con la finalidad de evitar la rotación de personal, lo cual traería retrasos a la cooperativa.
- Otro punto importante es la capacitación hacia nuestros colaboradores, esto implica que se debe de hacer una inversión de parte de la empresa, para que sus colaboradores estén altamente capacitados en la cartera de productos, para que brinden una mejor información al cliente, y que tengan una mejor competitividad dentro del rubro financiero.

- Se llegó a la conclusión de que la empresa requiere una actualización del manual de créditos, ayudaría a los clientes nuevos al solicitar préstamos, a la vez también a los clientes recurrentes que cuenten con pagos puntuales ya que con el manual modificado podrán tener mejores oportunidades en adquirir créditos con menos tasas de interés y mayores montos al promedio, esto ayudaría a la empresa a que puedan fidelizar a los clientes puntuales.

SUGERENCIAS

- La propuesta de mejora en área de negocios, posee elementos diversos ya que en esta existen variables positivas que influyen en el crecimiento tanto del giro de negocio como en la productividad, para el buen manejo y funcionamiento del desarrollo de la empresa Finansur Ltda. Por tanto se debe enfocar en el personal de la empresa, como capacitación, para que los colaboradores estén altamente competitivos, brinden información efectiva a los clientes, como para persuadir con la variedad de productos que ofrece la empresa y así brindar una mejor calidad de servicio a los clientes nuevos y recurrentes.

- Por tanto las técnicas (encuesta) y herramientas (evaluación 360) que se utilizara para la recolección de información tanto como la satisfacción que tiene el cliente, y la evaluación dentro de la agencia, estos datos que se recolectara deben estar orientas en poder identificar las carencias y fallas que está teniendo la empresa, sea en clima laboral o en atención al cliente se debe priorizar la información para rediseñar la propuesta de mejora en el área de negocios.

- Las estrategias a utilizar deben estar acorde a la situación real por la que está atravesando la empresa, para que la aplicación en posibles carencias sea coherente y efectiva. Es entonces en donde la empresa podrá evitar las carencias y fallas por las que puedan suscitarse, específicamente en la aplicación de la propuesta de mejora en el área de negocios de la empresa Coopac Finansur Ltda.

Bibliografía

- Abanto, J. (2011). *PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO EDUCATIVO MEDIANTE EL USO DE HERRAMIENTAS DE CALIDAD EN UNA INSTITUCION PRIVADA DE NIVEL MEDIO*. Lima: Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas.
- Aguilar, J. (2003). *La gestion del cambio*. barcelona: ariel s.a.
- Alvarez, G., Vries, W., Gonzales, M., & Ramirez, R. (2003). *Cambio organizacional y disciplinario en unidades de investigación y posgrado en ciencias sociales en mexico*. mexico: Plaza y valdez S.A.
- Biasca, R. (2005). *Gestion del Cambio Modelo Biasca*. España : Iberoamerica S.A.
- Brunet, L. (1987). Mexico: Trillas.
- Carballo, J. (2013). *Control de Gestión empresarial - Texto y casos*. Madrid: Esic editorial.
- Carvajal, C., Leonor, D., Eleonora, E., Monica, V., Rubiano, M., Gomez, C., . . . Venegas, M. (2013). *Psicología Organizacional perspectivas y avances*. Bogotá: Andrea Sierra.
- Harvard Businees review. (2001). *Gestion del cambio*. Bilbao: Deusto S.A.
- Márquez, C., & López, M. (2016). *Propuesta de un Plan de Responsabilidad Social de Telefónica del Perú - Zonal Tacna, desde la perspectiva del cliente interno*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Martinez, M. (2013). *La Gestion Empresarial equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Milla, G., & Silva, M. (2013). *a- PLAN DE MEJORA DEL ALMACÉN Y PLANIFICACIÓN DE LAS RUTAS DE TRANSPORTE DE UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO*. Lima: Pontificia Universidad Catolica Del Peru.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). japon: Campus Verlag.

ANEXOS

Análisis de la Empresa

MATRIZ EFE

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	V/P
Crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.	0.13	2	0.26
Implementación de sistema de seguridad.	0.11	2	0.22
Expansión de agencias.	0.13	2	0.26
Incremento en la cartera crediticia.	0.11	1	0.11
Aumento de la oferta monetaria.	0.10	2	0.20
Incremento del sueldo básico.	0.11	2	0.22
Mayor cantidad de pobladores en el ámbito comercial.	0.12	2	0.24
AMENAZAS	PESO	CALIFICACION	V/P
Mayor competencia entre cooperativas, caja y bancos.	0.07	2	0.14
Menores tasas de interés por parte de cooperativas y caja.	0.04	2	0.08
Facilidades de crédito a una sola firma.	0.05	3	0.15
Empresas constituidas con alta presencia en el mercado.	0.03	3	0.09
TOTAL	1		1.97

Se puede observar en el ambiente externo, la empresa no está aprovechando las oportunidades que brinda el mercado, de tal modo que sus amenazas pueden ser un gran problema, por tanto se recomienda a la empresa en poder minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades para poder incrementar la cartera de clientes y así generar mayor rentabilidad.

MATRIZ EFI

FORTALEZA	PESO	CALIFICACION	V/P
Personal altamente preparado en las altas áreas	0.10	3	0.30
Cooperativa supervisada por la FENACREP	0.08	3	0.24
Participación del personal en el comité de evaluación de créditos	0.08	4	0.24
Agencias en el sur del Perú	0.07	4	0.21
Presencia en gremio empresarial – CONACCO	0.05	3	0.15
Variedad en cartera de créditos y ahorros	0.04	4	0.16
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	V/P
Falta de herramientas y capacitación para el uso de sistemas, (SBS, INFOCORP, RENIEC, SUNARP).	0.09	1	0.09
Calidad en asesoramiento crediticio	0.08	1	0.08
Inestabilidad laboral	0.05	2	0.10
Falta de compromiso de los colaboradores	0.10	1	0.10
Falta de personal en algunas agencias	0.08	2	0.16
Potencial incremento en la mora destinados a Pymes, Consumo	0.07	1	0.07
Rentabilidad	0.06	1	0.06
Organigrama	0.05	2	0.10
TOTAL	1		2.06

Se puede apreciar que en el ambiente interno la empresa Finansur, debe de aprovechar las fortalezas con las que cuenta la empresa y plantear nuevas estrategias para que así la empresa se pueda fortalecer y poder brindar un mejor servicio de calidad a sus clientes nuevos y recurrentes.

Encuesta

1. ¿Crees Que En Tu Lugar De Trabajo Tienen Las Herramientas Necesarias Para Una Buena Evaluación ¿Crediticia?

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

2. ¿Crees Que El Manual De Créditos Se Deba Actualizar Cada Cierta Tiempo?

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

3. ¿Crees Que Es Necesario Un Buen Ambiente Laboral Para Desempeñarse Mejor?

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

4. ¿Está Usted De Acuerdo Con Las Políticas De La Empresa

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

5. ¿Usted Cree Que Tienen Un Buen Grado De Desempeño De Liderazgo Dentro De La Organización?

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

6. ¿Tienen Medios O Formas De Motivación En La Organización?

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

7. ¿Cuentan Con Incentivos (Metas) Para Aumentar Su Productividad?

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

8. ¿Ha Aumentado La Productividad A Causa De Estos Incentivos?

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

9. ¿Crees Que La Ubicación Geográfica Afecte Tu Productividad?

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

10. ¿La Empresa Te Brinda La Información Necesaria Para Que Puedas Captar Clientes?

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

11. ¿Crees Que Las Agencias De Tacna No Cuentan Con El Apoyo Necesario Por Parte De Gerencia General?

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

12. ¿Crees Que A Causa De Los Problemas Mencionados Afecta Tú Productividad?

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

13. ¿Te Gustaría Que La Empresa Te Capacite Sobre Análisis De Riesgo?

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

14. ¿Crees Que La Empresa Debería Tomar En Cuenta Tus Opiniones Para Mejorar Tu Productividad?

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

15. ¿Reconocen Tu Apoyo Fuera De Tu Horario De Trabajo

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

- (1) Totalmente En Desacuerdo
(2) En Desacuerdo
(3) Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo
(4) De Acuerdo
(5) Totalmente De Acuerdo