

## **CAPÍTULO V**

# **5. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS**

**Se identifican y se desarrollan proyectos de corto, mediano y largo  
plazo los cuales se enmarcan a la consecución de resultados  
eficientes.**

## 5. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

Después del análisis del direccionamiento estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. se debe definir y desarrollar los proyectos buscando la efectividad de los objetivos corporativos de la organización

### 5.1 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

Conjunto de actividades que tiene como propósito fundamental, ampliar la capacidad productiva de un sector económico y social determinado, y que en el contexto de las prioridades nacionales definidas en la planeación, contribuye de una manera particularmente significativa para el logro de los objetivos y metas del programa correspondiente, dentro del marco de su propia estrategia.<sup>1</sup>

La determinación y planificación de los proyectos ofrece ventajas en cuanto a la flexibilidad para adaptarse a los cambios que se produzcan en el entorno, siendo así un factor determinante en mercados competitivos.

Cabe mencionar que la planificación y desarrollo de los proyectos esta relacionado con los objetivos y estrategias de la empresas. Es decir que el conjunto de los proyectos estratégicos, vinculados entre si darán como resultado el avance de la empresa en la dirección desea.

En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. son los siguientes:

---

<sup>1</sup> <http://www.definicion.org/proyecto-estrategico>

**Identificación de los proyectos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.**

**CUADRO N° 33 Identificación de Proyectos**

PERS	EJES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Medios o Proyectos Estratégicos	Fecha de inicio	Fecha de fin
FINANCIERO	Crecimiento	Incrementar anualmente la cobertura de la cooperativa a nivel regional	1 Apertura de nuevas sucursales en zonas estratégicas	01/02/2010	01/02/2011
	Nichos de mercado	Aumentar la participación de mercado	2 Nuevos nichos de mercado crediticio	01/03/2010	01/03/2011
	Gestión financiera	Incrementar el margen operacional Financiero	3 Mejorar la productividad financiera	01/01/2010	01/12/2010
	Programación	Cumplir con la planificación presupuestaria para cada periodo.	4 Planificación Pregustaría	01/01/2010	01/12/2010
	Volumen de cartera	Incremento y retención de socios	5 Plan de mercadeo directo	01/11/2010	01/06/2013
CLIENTES	Servicio de Calidad	Fidelizar a los socios y asociados	6 Plan de mejoramiento del servicio	01/02/2010	01/04/2010
	Tiempos de respuesta al crédito	Mejorar los tiempos de respuesta para créditos de consumo y microcrédito	7 Sistema de mejoramiento de tiempos de respuesta	01/10/2010	01/10/2011
	Diferenciación del servicio	Ofertar nuevos productos y servicios financieros	8 Diseñar un plan de productos y servicios según las necesidades de los socios	01/11/2011	01/06/2013
INTERNO	Gestión estratégica	Administrar la cooperativa basado en un modelo estratégico BSC	9 Implementación de un modelo de gestión estratégica BSC	01/10/2010	01/10/2011
	Alianzas estratégicas	Crear y mejorar los convenios y alianzas estratégicas con entidades financieras	10 Plan de afianzar alianzas estratégicas, con entidades financieras con el fin de genera productos de calidad y agilidad de los mismos	01/11/2010	01/06/2013

	Proceso	Contar con procesos estandarizados y mejorar continuamente	1 1	Implementar el BPM	01/07/2013	01/03/2015
	Redes de cooperación	Implementar políticas para el relacionamiento y contratación de proveedores a largo plazo.	1 2	Diseñar planes o programas de relación y negociación con los proveedores	01/01/2010	01/06/2010
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Talento Humano	Fomentar el desarrollo de competencias y habilidades del recurso humano	1 3	Contar con personal altamente competitivo	01/10/2010	01/10/2011
	Capital Organizacional	Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para generar productividad empresarial	1 4	Plan de motivación y desempeño del personal	01/11/2010	01/06/2013
	Capital Informático	Mejorar el sistema de información con base de datos de socios y atributos	1 5	Plan CRM	01/07/2013	01/03/2015
	Capacidades del sistema	Mejorar el sistema de información y comunicación para la toma de decisiones	1 6	Mejorar el sistema de información para la toma de decisiones	01/10/2010	01/10/2011

Elaborado: por el autor

### 5.1.1 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Se han defino 16 proyectos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. para priorizar los mismos y determinar el orden de la importancia mediante la matriz de ponderación.



**CUADRO N° 34 Priorización de Proyectos**

**PONDERACIÓN**  
 BAJA = 1  
 MEDIA = 3  
 ALTA = 5

		PROYECTOS	Apertura de nuevas sucursales en zonas estratégicas	Nuevos nichos de mercado crediticio	Mejorar la productividad financiera	Planificación Pregustaría	Plan de mercadeo directo	Plan de mejoramiento del servicio	Sistema de mejoramiento de tiempos de respuesta	Diseñar un plan de productos y servicios según las necesidades de los socios	Implementación de un modelo de gestión estratégica BSC	Plan de afianzar alianzas estratégicas, con entidades financieras con el fin de genera productos de calidad y agilidad de los mismos	Implementar el BPM	Diseñar planes o programas de relación y negociación con los proveedores	Plan de capacitación para empleados.	Plan de motivación y desempeño del personal	Plan CRM	Mejorar el sistema de información para la toma de decisiones
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PESO																	
1	Incrementar anualmente la cobertura de la cooperativa a nivel regional	6%	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
2	Aumentar la participación de mercado	7%	5	5	2	3	5	5	3	3	3	3	3	1	5	3	3	3
3	Incrementar el margen operacional Financiero	6%	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3
4	Cumplir con la planificación presupuestaria para cada periodo.	6%	3	3	5	5	5	1	3	3	5	1	5	3	3	3	5	3
5	Incremento y retención de socios	6%	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5

Modelo de Gestión Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.



6	Fidelizar a los socios y asociados	6%	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5
7	Mejorar los tiempos de respuesta para créditos de consumo y microcrédito	7%	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	1	3	5	5	5
8	Ofertar nuevos productos y servicios financieros	7%	3	5	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	3	5
9	Administrar la cooperativa basado en un modelo estratégico BSC	6%	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3
10	Crear y mejorar los convenios y alianzas estratégicas con entidades financieras	6%	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5
11	Contar con procesos estandarizados y mejorar continuamente	7%	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3	5	5
12	Implementar políticas para el relacionamiento y contratación de proveedores a largo plazo.	5%	3	3	1	3	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3
13	Contar con personal altamente competitivo	7%	5	3	5	3	3	3	5	3	5	5	3	3	5	5	3	3

Modelo de Gestión Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.



14	Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para generar productividad empresarial	6%	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	3	5	3	3	3
15	Mejorar el sistema de información con base de datos de socios y atributos	6%	1	3	1	5	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	5	5
16	Mejorar el sistema de información y comunicación para la toma de decisiones	6%	1	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
<b>IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL</b>		1	4,52	6,4	6,11	8,5	8,76	6,76	8,78	8,76	9,4	8,74	8,74	5,58	8,9	8,76	8,74	8,78
<b>PRIORIZACIÓN</b>							6		3	7	1	8	10		2	5	9	4

CORTO PLAZO	Yellow
MEDIANO PLAZO	Brown
LARGO PLAZO	Orange

Elaborado: por el Autor

## 5.2 ELABORACIÓN DE PERFILES

La elaboración de perfiles consiste en la descripción de todos los aspectos necesarios para el desarrollo satisfactorio del proyecto.

Cabe destacar que en dicho proyecto se establecerá el alcance, objetivos, estrategias, con indicadores de gestión y responsables del proyecto.

### 5.2.1 PROYECTOS A CORTO PLAZO

#### PROYECTO N° 1 DIFUSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BSC PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA.

##### ***Antecedentes***

LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA. no cuenta modelo de gestión estratégico basado en el BSC, lo que ocasiona que no exista una buena administración en los procesos, por ende no se puede tomar decisiones oportunas en relación al mercado financiero.

##### ***Alcance***

Al desarrollar la propuesta de difusión e implementación del modelo de gestión estratégico basado en el BSC nos permita prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva.

##### ***Objetivo del proyecto***

Implementar un modelo de gestión estratégica, que permita a la institución alinear la misión y visión y estrategias mediante la sociabilización del proyecto estratégico a fin de lograr una gestión empresarial.



### **Estrategia del Proyecto**

- Sociabilización e implementación del modelo de gestión BSC

### **Indicadores de Gestión**

- $Indicador\sigma = \frac{Estrategia\sigma.Ejecutadas}{Estrategia\sigma.propuestas}$
- $Indicador\sigma = \frac{ObjetivosEjecutadas}{Objetivosptogramados}$

### **Actividades del Proyecto**

1. Sociabilización del proyecto
2. Definir el cronograma de trabajo
3. Desarrollar el material explicativo
4. Asignación del proyecto a cada unidad responsable
5. Elaboración del presupuesto de sociabilización
7. Aprobación del Proyecto de sociabilización
8. Monitoreo e implementación

### **Tiempo**

12 meses

**Fecha de inicio:** 01/10/2010

**Fecha de culminación:** 01/10/20

### **Recursos**

Recurso Humano

Recurso Financiero

Recurso Tecnológico

### ***Responsable***

Consejo de Administración

Contabilidad y auditoría

### ***Costo Estimado del Proyecto***

\$9687.00

## **PROYECTO N° 2 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS**

### ***Antecedentes***

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alangasi” Ltda. cuenta actualmente con personal en cada uno de sus áreas, cabe mencionar que el personal que trabaja en sus instalaciones tiene experiencia en el mercado financiero y conoce a la competencia dentro de su proceso interno.

### ***Alcance***

Desarrollar una propuesta de capacitación para empleado y asociados de manera que se integren los conocimientos y las capacidades de los mismos, haciendo uso de nuevas herramientas que nos permitan generar ventaja competitiva frente a nuestros competidores, mediante la eficiencia y calidad en el servicio a nuestros socios.

### ***Objetivo del proyecto***

Contar con un equipo de trabajo altamente competitivo y eficiente que nos permita lograr el desarrollo profesionalmente de nuestros empleados.

### ***Estrategias del proyecto***

- Proponer capacitaciones enfocadas a sus necesidades y requerimientos.
- Evaluar los conocimientos adquiridos de las capacitaciones.

- Lograr un equipo comprometido hacia el desarrollo de la institución.

### **Indicadores de gestión**

$$\bullet \text{ Desempeño Laboral} = \frac{\text{Logro de Metas}}{\text{Metas planteadas}}$$

### **Actividades del proyecto**

1. Estudio de las necesidades y falencias del recurso humano
2. Establecer temas de capacitación
3. Analizar las ofertas de capacitación
  - Búsqueda de empresas capacitadoras
  - Evaluación de empresas capacitadoras
4. Selección de la empresa que realizara la capacitación
5. Analizar los contenidos de las capacitaciones con la empresa seleccionada.
6. Definir el cronograma de la propuesta de capacitación
7. Elaboración del presupuesto de la capacitación
8. Aprobación del proyecto de capacitación
9. Implementación y Monitoreo del proyecto

### **Tiempo**

12 meses

**Fecha de inicio:** 01/10/2010

**Fecha de culminación:** 01/10/2011

### ***Recursos***

Recurso Humano

Recurso Financiero

Recurso Tecnológico

### ***Responsables***

Consejo de Administración

Asamblea General

### ***Costo Estimado del Proyecto***

\$5314,00

## **PROYECTO N° 3 SISTEMA DE MEJORAMIENTO DE TIEMPOS DE RESPUESTA**

### ***Antecedentes***

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alangasi” Ltda. ha establecido parámetros para los tiempos de respuesta acorde a los créditos que actualmente posee.

- Créditos
  - Consumo
  - Microcrédito

Cabe mencionar que estos tiempos de respuesta se han estado reajustando por dos motivos.

- Alta demanda de créditos
- Competencia

Los cuales mejoran al implementar un sistema para los tiempos de respuesta.

### **Alcance**

Establecer una propuesta para mejorar el sistema de tiempos de respuesta de los servicios que ofrece la cooperativa permitiendo así incrementar la cartera de créditos, generando así la función principal de la cooperativa que es capta –coloca- recupera en beneficio de sus socios

### **Objetivo del proyecto**

Mejorar los tiempos de respuesta (créditos) con el fin de dar un servicio eficiente a sus cooperativistas que permita su crecimiento individual, familiar y comunitario orientando nuestros servicios a fines productivos.

### **Estrategia del proyecto**

- Mejorar los tiempos de respuesta al crédito con el objetivo de incrementar la participación de mercado.
- Integrar al sistema SADFÍN los tiempos de respuesta acorde al servicio que ofrece la cooperativa.

### **Indicadores de Gestión**

$$\bullet \text{Tiempode.respuesta} = \frac{\text{Tiemporeal}}{\text{Tiempoestimado}}$$

### **Actividades del proyecto**

1. Evaluación de los tiempos de respuesta
2. Identificar los tiempos de respuesta de acuerdo a cada producto
3. Mejorar y reajustar los tiempos de respuesta por cada servicio
4. Definir la propuestas para los tiempos de respuesta
5. Desarrollar el presupuesto para los tiempos de respuesta

6. Aprobación del proyecto de tiempos de respuesta
7. Implementación y Monitoreo del proyecto

### ***Tiempo***

12 meses

**Fecha de inicio:** 01/10/2010

**Fecha de culminación:** 01/10/2011

### ***Recursos***

Recurso Humano

Recurso Financiero

Recurso Tecnológico

### ***Responsables***

Consejo de Administración

Contabilidad y auditoría

### ***Costo Estimado del Proyecto***

\$3000,00

## **PROYECTO N° 4 MEJORAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES.**

### ***Antecedentes***

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. cuenta con su programa de cooperativismo llamado SADFIN, este sistema informático no se ha acoplado en la totalidad a la cooperativa, causando inconvenientes en los reportes de la información y retraso en los procesos y requerimientos de áreas específicas.

### **Alcance**

Establecer una propuesta para mejorar el sistema de información con el fin de tomar decisiones oportunas en base a resultados que nos permitan cumplir con los objetivos empresariales, buscando así un mejoramiento continuo en todos los procesos internos mediante la automatización.

### **Objetivo del proyecto**

Desarrollar un sistema de información eficiente y eficaz mejorando los resultados y permitiendo tomar decisiones oportunas que beneficien a los socios y asociados.

### **Estrategia del proyecto**

- Integrar los módulos de todas las áreas mejorando el proceso, haciendo uso de toda la capacidad de la tecnología y el sistema SADFÍN.
- Mejorar la calidad de información de los reportes, al incrementar nuevos módulos

### **Indicadores de Gestión**

- $$\text{Eficiencia de la información} = \frac{\text{información real}}{\text{información programada}}$$

### **Actividades del proyecto**

1. Evaluación de las necesidades y requerimientos de la empresa referentes a los sistemas de información.
2. Identificar los módulos que necesitan cambios
3. Adaptar los módulos a todos los procesos del sistema de información SADFÍN



4. Realizar pruebas pilotos del sistema.
5. Definición definitiva del sistema de información SADFIN
6. Desarrollar el presupuesto del sistema SADFIN
7. Aprobación del proyecto
8. Implementación y Monitoreo del proyecto

***Tiempo***

12 meses

**Fecha de inicio:** 01/10/2010

**Fecha de culminación:** 01/10/2011

***Recursos***

Recurso Humano

Recurso Financiero

Recurso Tecnológico

***Responsables***

Consejo de Administración

Contabilidad y auditoría

***Costo Estimado del Proyecto***

\$4352,00



## 5.2.2 PROYECTOS DE MEDIANO PLAZO

### PROYECTO N° 5 PLAN DE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL

#### **Antecedentes**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. no cuenta con un plan de motivación y desempeño del personal que te permita impulsar al personal en todo su accionar diario, mejorando así la productividad de la organización.

#### **Alcance**

Definir una propuesta de motivación y desempeño del personal que permita mejorar la productividad empresarial y el accionar de los empleados, logrando un equipo comprometido y eficiente.

#### **Objetivo del proyecto**

Desarrollar un plan de motivación y desempeño laboral con el fin de mejorar el ambiente de trabajo y generar productividad empresarial, logrando así llegar a los objetivos planteados.

#### **Estrategia del proyecto**

- Implantar un modelo integrador de motivación en donde la relación entre motivación, desempeño y satisfacción sean el punto focal.

#### **Indicadores de Gestión**

$$\bullet \quad \text{Clima Laboral} = \frac{\text{objetivos cumplidos}}{\text{objetivos planteado}}$$

### ***Actividades del proyecto***

1. Diagnóstico de satisfacción y desempeño laboral
2. Propuesta para mejorar el clima laboral
3. Desarrollar el programa de incentivos y ambiente laboral
4. Establecer un cronograma de actividades.
5. Control de asistencia a través de firmas y responsabilidades.
6. Análisis de resultados (productividad laboral)
7. Desarrollar el presupuesto para implementar el plan
8. Aprobación del proyecto
9. Implementación y monitoreo del proyecto d

### ***Tiempo***

12 meses

**Fecha de inicio:** 01/10/2010

**Fecha de culminación:** 01/10/2011

### ***Recursos***

Recurso Humano

Recurso Financiero

### ***Responsables***

Consejo de Administración

### ***Costo estimado del proyecto***

\$2678,00

## PROYECTO N° 6 PLAN DE MERCADEO DIRECTO

### **Antecedentes**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alangasi” Ltda. no cuenta con un plan de mercadeo directo que le permita dar a conocer a todo el público los beneficios que ofrecen en cuando al mercado financiero.

### **Alcance**

Definir una propuesta de marketing en base al mercadeo directo que permita interactuar de forma directa con el cliente utilizando una publicidad tendiente a un enfoque más conceptual y directo logrando así incrementar la cartera de socios.

### **Objetivo del proyecto**

Incrementar el conocimiento de las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alangasi” Ltda. mediante medios publicitarios

### **Estrategia del proyecto**

- Implantar un plan de marketing
- Mercadeo correcto (investigación de mercado )
- Sinergia Correcta (mensaje)

### **Indicadores de Gestión**

- $$\text{Incremento de socios} = \frac{\text{socios año actual} - \text{socios anteriores}}{\text{socios año anteriores}}$$

### **Actividades del proyecto**

1. Elaborar un estudio de mercado



2. Determinar el mercado que puede ser mas atractivo y rentable
3. Determinar los medios de publicidad mas adecuados
4. Elaborar un plan de mercadeo
  - Objetivos de mercado
  - Estrategias de mercado
5. Desarrollar el presupuesto para el plan de mercadeo
6. Aprobación del plan de mercadeo
7. Implementación y monitoreo del proyecto

***Tiempo***

20 meses

**Fecha de inicio:** 01/11/2011

**Fecha de culminación:** 01/06/2013

***Recursos***

Recurso Humano

Recurso Financiero

Recurso tecnológico

***Responsables***

Consejo de Administración

**Costo estimado del proyecto**

\$9875,00

## PROYECTO N° 7 DISEÑAR UN PLAN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SEGÚN LAS NECESIDADES DE LOS SOCIOS.

### **Antecedentes**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. posee productos y servicios acordes a las demanda, pero necesita implementar servicios que complemente parte de las necesidades de los socios y asociados

### **Alcance**

Diseñar un plan de productos y servicios financieros acorde al mercado actual a fin de mejorar y satisfacer las necesidades de nuestros socios y asociados creando así ventajas competitivas, con un enfoque nuevo al definir productos y servicios diferenciados y llamativos.

### **Objetivo del proyecto**

Determinar la estrategia de mercadeo que debe seguirse con relación a la mezcla de productos que idealmente debería darse en la empresa.

### **Estrategia del proyecto**

- Modelo de portafolio BCG

### **Indicadores de Gestión**

- $$\text{Venta de nuevos productos y servicios financieros} = \frac{\text{Oferta de servicios nueva}}{\text{total de servicios financieros}}$$

### **Actividades del proyecto**

1. Determinar la percepción de productos y servicios que requieren los socios



2. Presentación de resultados en cuanto al análisis de los productos y servicios.
3. Factibilidad de implementación de productos y servicios
4. Desarrollo de productos y servicios
5. Lanzamiento de portafolio de productos y servicios
6. Desarrollar el presupuesto para productos y servicios
7. Aprobación del proyecto para productos y servicios
8. Implementación y monitoreo del proyecto

***Tiempo***

20 meses

**Fecha de inicio:** 01/11/2010

**Fecha de culminación:** 01/06/2011

***Recursos***

Recurso Humano

Recurso Financiero

Recurso tecnológico

***Responsables***

Consejo de Administración

***Costo estimado del proyecto***

\$2358,00

## PROYECTO N° 8 PLAN PARA AFIANZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS, CON ENTIDADES FINANCIERAS CON EL FIN DE GENERAR PRODUCTOS DE CALIDAD Y AGILIDAD DE LOS MISMOS

### **Antecedentes**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. necesita realizar convenios y alianzas estratégicas que le permitan mantenerse en el mercado financiero y mejorar los beneficios de sus productos y servicio para incrementar la cartera de socios.

### **Alcance**

Diseñar un plan para afianzar alianzas estratégicas con entidades financieras con el fin de generar productos de calidad y agilidad de los mismos.

### **Objetivo del proyecto**

Tener el respaldo de entidades financieras para cubrir las necesidades que tiene la cooperativa en beneficio de los socios.

### **Estrategia del proyecto**

- Convenios con instituciones financieras
- Alianzas estratégicas con instituciones públicas

### **Indicadores de Gestión**

- $$\frac{\text{nuevaconvenios} + \text{conveniosnuevos}}{\text{Total.de.convenios}}$$

### **Actividades del proyecto**

1. Recopilación de datos internos estados financieros



2. Elaboración de razones financieras
3. Recopilación de información externa índices del sector
4. Desarrollo de nuevos convenios
5. Establecer un diagnostico de los convenios
6. Matriz comparativa de resultados
7. Enviar informes que garanticen la solidez de pago ante entidades financieras
8. Elaboración de la propuestas de alianzas estratégicas
9. Presentación de los convenios a los socios.
9. Desarrollar el presupuesto
10. Aprobación del proyecto
11. Implementación y monitoreo del proyecto

### ***Tiempo***

20 meses

**Fecha de inicio:** 01/11/2010

**Fecha de culminación:** 01/06/2013

### ***Recursos***

Recurso Humano

Recurso Financiero

Recurso tecnológico

### ***Responsables***

Consejo de Administración

Contabilidad y Auditoria



### **Costo estimado del proyecto**

\$4959,00

## **5.2.3 PROYECTOS DE LARGO PLAZO**

### **PROYECTO N° 9 IMPLEMENTAR Business process management (BPM)**

#### **Antecedentes**

Actualmente las empresas financieras están mejorando sus procesos internos los cuales tengan la habilidad de adaptarse a los requerimientos del cambio y realinear los procesos rápidamente para así tomar ventaja de las oportunidades que se presentaran en el mercado.

#### **Alcance**

Implementar el BPM de acuerdo a las necesidad y exigencias de la cooperativa que permitan diseñar, modelar, ejecutar, vigilar y optimizar los proceso internos brindando así un servicio de calidad y eficiente.

#### **Objetivo del proyecto**

Desarrollar el BPM generando ventajas competitivas y lograr una imagen diferenciada ante el mercado

#### **Estrategia del proyecto**

- Estandarizar los procesos mediante el uso de los manuales de procedimiento para cada área, controlando y evaluando dichos procedimientos.

#### **Indicadores de Gestión**

- $$\frac{\text{Procesos estandarizados}}{\text{Total de procesos}}$$



### ***Actividades del proyecto***

1. Elaboración del Modelo y diseño de todos los procesos internos
2. Ejecución del proceso de flujos para cada área.
3. Participación humana en procesos automatizados
4. Automatización del proceso internos
5. Integración de aplicaciones empresariales hacia objetivos a futuro
6. Desarrollar el presupuesto para el plan BPM
7. Aprobación del proyecto BPM
8. Implementación y Monitoreo del proyecto

### ***Tiempo***

21 meses

**Fecha de inicio:** 01/07/2013

**Fecha de culminación:** 01/03/2015

### ***Recursos***

Recurso Humano

Recurso Financiero

Recurso tecnológico

### ***Responsables***

Consejo de Administración

Contabilidad y Auditoría

### ***Costo estimado del proyecto***

\$6137,00

## PROYECTO N° 10 PLAN CRM

### **Antecedentes**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. necesita contar con una herramienta que le permita tener una base sólida de la información de los socios y sus necesidades, que nos permitan implementar nuevas líneas y cubrir un mercado más amplio.

### **Alcance**

Implementar el CRM con el fin de tener un mejor conocimiento de sus clientes para incrementar nuestros ingresos y ganancias optando por incrementar el nivel de lealtad de nuestros socios y asociados.

### **Objetivo del proyecto**

Implantar efectivamente el CRM el cual permita mejorar las relaciones con los clientes, y así aumentar la fidelidad de los socios ya existentes, lo que significaría mayor captación y rentabilidad para la empresa.

### **Estrategia del proyecto**

- Plan CRM

### **Indicadores de Gestión**

- $$\frac{\text{Base de datos CRM}}{\text{Total de socios}} = \frac{\text{Socios registrados en el CRM}}{\text{Total de socios}}$$

### **Actividades del proyecto**

1. Definición de objetivos y visión del proyecto CRM
2. Definición de indicadores para evaluar resultados



3. Definición del responsable del proyecto y del equipo de trabajo
4. Herramientas e infraestructura tecnológica necesaria
5. Realización de pruebas piloto y ajustes necesarios
6. Realización de un prototipo con información real
7. Lanzamiento del sistema
8. Aplicación de los Componentes de CRM
9. Seguimiento y control
10. Aprobación del proyecto
11. Implementación del proyecto
12. Monitoreo del proyecto.

***Tiempo***

21 meses

**Fecha de inicio:** 01/07/2013

**Fecha de culminación:** 01/03/2015

***Recursos***

Recurso Humano

Recurso Financiero

Recurso tecnológico

***Responsables***

Consejo de Administración

Contabilidad y Auditoría

***Costo estimado del proyecto***

\$6000,00





Tabla N° 22 Proyecto 1

PROYECTO No.1																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
Empresa:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA.															
Programa:	Procesos															
Proyecto:	Implementación de un modelo de gestión estratégica BSC															
Responsable:	Consejo de Administración															
II. OBJETIVOS																
Perspectiva estratégica:	Interna															
Objetivo estratégico	Administrar la cooperativa basado en un modelo estratégico BSC															
Objetivo del proyecto:	Implementar un modelo de gestión estratégica que permita a la institución alinear la misión, visión y estrategias mediante la socialización del proyecto estratégico a fin de lograr una gestión empresarial															
III. PRESUPUESTO																
Presupuesto de gastos aproximado:	\$ 9.687,00															
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos															
IV. CURSOS DE ACCIÓN																
ACTIVIDAD	TIEMPO	2010												NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
		O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	RECURSOS	LIMITACIONES
EQUIPO COOPERATIVA																
1. Socialización del proyecto														Humano	Tiempo	\$ 2.542,00
2. Definir el cronograma de trabajo														Tecnológico	Humano	\$ 450,00
3. Desarrollar el material explicativo														Humano	Tiempo	\$ 4.087,00
4. Asignación del proyecto a cada unidad responsable														Humano	Tiempo	\$ 793,00
5. Elaboración del presupuesto de socialización														Financiero	Humano	\$ 487,00
7. Aprobación del Proyecto de socialización														Humano	Tiempo	\$ 698,00
8. Monitoreo e implementación														Humano	Tiempo	\$ 630,00
* Fecha de inicio:	01/10/2010															
* Fecha de terminación:	01/10/2011															
* Indicadores:	Estrategias ejecutados /Estrategias propuestas															
	Objetivos ejecutados /Objetivos programados															
V. OBSERVACIONES																
Se realizara seguimiento constante evaluaciones																

Elaborado: por el Autor



**Tabla N° 23 Proyecto 2**

PROYECTO No.2																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
Empresa:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA.															
Programa:	Talento humano															
Proyecto:	Plan de capacitación para empleados															
Responsable:	Consejo de Administración															
II. OBJETIVOS																
Perspectiva estratégica:	Aprendizaje y crecimiento															
Objetivo estratégico	Contar con personal altamente competitivo															
Objetivo del proyecto:	Contar con un equipo de trabajo altamente competitivo y eficiente que nos permita lograr el desarrollo profesionalmente de nuestros empleados.															
III. PRESUPUESTO																
Presupuesto de gastos aproximado:	\$ 5.314,00															
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos															
IV. CURSOS DE ACCIÓN																
ACTIVIDAD	TIEMPO	2010												NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
		O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	RECURSOS	LIMITACIONES
EQUIPO COOPERATIVA															\$ 5.314,00	
1. Estudio de las necesidades y falencias del recurso humano														Información	Información	\$ 1.054,00
2. Establecer temas de capacitación														Información	Tiempo	\$ 300,00
3. Analizar las ofertas de capacitación														Información	Información	\$ 360,00
Búsqueda de empresas capacitadoras														Humano	Financiero	\$ 500,00
Evaluación de empresas capacitadoras														Humano	Tiempo	\$ 500,00
4. Selección de la empresa que realizará la capacitación														Humano	Información	\$ 400,00
5. Analizar los contenidos de las capacitaciones con la empresa seleccionada.														Humano	Información	\$ 400,00
6. Definir el cronograma de la propuesta de capacitación														Información	Información	\$ 500,00
7. Elaboración del presupuesto de la capacitación														Financiero	Financiero	\$ 300,00
8. Aprobación del proyecto de capacitación														Humano	Tiempo	\$ 500,00
9. Implementación y Monitoreo del proyecto														Humano	Información	\$ 500,00
* Fecha de inicio:													01/10/2010			
* Fecha de terminación:													01/10/2011			
* Indicadores:													Logro de Metas / Metas planteadas			
V. OBSERVACIONES													Seguimiento constante con evaluaciones			

Elaborado: por el Autor



Tabla N° 24 Proyecto 3

PROYECTO No.3																			
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>																			
<b>Empresa:</b>	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA.																		
<b>Programa:</b>	Mejoramiento																		
<b>Proyecto:</b>	Sistema de mejoramiento de tiempos de respuesta																		
<b>Responsable:</b>	Consejo de Administración, Contabilidad.																		
<b>II. OBJETIVOS</b>																			
<b>Perspectiva estratégica:</b>	Clientes																		
<b>Objetivo estratégico</b>	Mejorar los tiempos de respuesta para créditos de consumo y microcrédito																		
<b>Objetivo del proyecto:</b>	Mejorar los tiempos de respuesta (créditos) con el fin de dar un servicio eficiente a sus cooperativistas que permita su crecimiento individual, familiar y comunitario orientando nuestros servicios a fines productivos.																		
<b>Descripción:</b>																			
<b>III. PRESUPUESTO</b>																			
<b>Presupuesto de gastos aproximado:</b>	<b>\$ 3.000,00</b>																		
<b>Presupuesto de ingresos aproximado:</b>	<b>Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos</b>																		
<b>IV. CURSOS DE ACCIÓN</b>																			
		TIEMPO					2010					2011					NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
<b>ACTIVIDAD</b>		O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	<b>RECURSOS</b>	<b>LIMITACIONES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>		
<b>EQUIPO COOPERATIVA</b>																			
1. Evaluación de los tiempos de respuesta		■	■	■											Información	Información	\$ 400,00		
2. Identificar los tiempos de respuesta de acuerdo a cada producto					■	■	■								Humano	Tiempo	\$ 400,00		
3. Mejorar y reajustar los tiempos de respuesta por cada servicio							■	■	■						Humano	Información	\$ 300,00		
4. Definir la propuestas para los tiempos de respuesta									■	■	■				Tecnologico	Información	\$ 700,00		
5. Desarrollar el presupuesto para los tiempos de respuesta											■	■			Financiero	Información	\$ 400,00		
6. Aprobación del proyecto de tiempos de respuesta												■	■		Humano	Tiempo	\$ 400,00		
7. Implementación y Monitoreo del proyecto													■	■	Humano	Información	\$ 400,00		
<b>* Fecha de inicio:</b>	01/10/2010																		
<b>* Fecha de terminación:</b>	01/10/2011																		
<b>* Indicadores:</b>	Tiempo real / Tiempo Estimado																		
	Nota: Dependera del servicio																		
<b>V. OBSERVACIONES</b>	Se realizara seguimiento constante evaluaciones																		

Elaborado: por el Autor





Tabla N° 25 Proyecto 4

PROYECTO No.4																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
Empresa:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA.															
Programa:	Mejoramiento de la información															
Proyecto:	Mejorar el sistema de información para la toma de decisiones															
Responsable:	Consejo de Administración y Contabilidad															
II. OBJETIVOS																
Perspectiva estratégica:	Aprendizaje y Crecimiento															
Objetivo estratégico	Mejorar el sistema de información y comunicación para la toma de decisiones															
Objetivo del proyecto:	Desarrollar un sistema de información eficiente y eficaz mejorando los resultados y permitiendo tomar las decisiones oportunas que benefician a los socios y asociados															
Descripción:																
III. PRESUPUESTO																
Presupuesto de gastos aproximado:	\$ 4.352,00															
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos															
IV. CURSOS DE ACCIÓN																
ACTIVIDAD	TIEMPO	2010												NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
		O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	RECURSOS	LIMITACIONES
EQUIPO COOPERATIVA															\$ 4.352,00	
1. Evaluación de las necesidades y requerimientos de la empresa referentes a los sistemas de información.														Humano	Información	\$ 1706,00
2. Identificar los módulos que necesitan cambios														Humano	Tiempo	\$ 452,00
3. Adaptar los módulos a todos los procesos del sistema de información SADFIN														Tecnológico	Información	\$ 697,00
4. Realizar pruebas piloto del sistema.														Humano	Información	\$ 532,00
5. Definición definitiva del sistema de información SADFIN														Financiero	Financiero	\$ 465,00
6. Desarrollar el presupuesto del sistema SADFIN														Humano	Tiempo	\$ 300,00
7. Aprobación del proyecto														Humano	Tiempo	\$ 100,00
8. Implementación y Monitoreo del proyecto														Humano	Tiempo	\$ 100,00
* Fecha de inicio:													01/10/2010			
* Fecha de terminación:													01/10/2011			
* Indicadores:													Información en tiempo real /Información programada			
V. OBSERVACIONES													Se realizara seguimiento constante evaluaciones			

Elaborado: por el Autor



Tabla Nº 26 Proyecto 5

PROYECTO No.5																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
Empresa:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA.																
Programa:	Motivación y Desempeño																
Proyecto:	Plan de motivación y desempeño del personal																
Responsable:	Consejo de Administración																
II. OBJETIVOS																	
Perspectiva estratégica:	Aprendizaje y crecimiento																
Objetivo estratégico	Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para generar productividad empresarial																
Objetivo del proyecto:	Desarrollar un plan de motivación y desempeño laboral que permita mejorar la productividad empresarial y el accionar de los empleados, logrando un equipo comprometido y eficiente.																
III. PRESUPUESTO																	
Presupuesto de gastos aproximado:	\$ 2.687,00																
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos																
IV. CURSOS DE ACCIÓN																	
ACTIVIDAD	TIEMPO	2010				2011					NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS						
		O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
<b>EQUIPO COOPERATIVA</b>															<b>\$ 2.687,00</b>		
1.	Diagnóstico de satisfacción y desempeño laboral														Información	Tiempo	\$ 600,00
2.	Propuesta para mejorar el clima laboral														Humano	Financiero	\$ 321,00
3.	Desarrollar el programa de incentivos y ambiente laboral														Financiero	Humano	\$ 700,00
4.	Establecer un cronograma de actividades.														Humano	Tiempo	\$ 300,00
5.	Control de asistencia a través de firmas y responsabilidades.														Financiero	Tiempo	\$ 213,00
6.	Análisis de resultados (productividad laboral)														Humano	Tiempo	\$ 275,00
7.	Desarrollar el presupuesto para implementar el plan														Humano	Tiempo	\$ 278,00
* Fecha de inicio:											01/10/2010						
* Fecha de terminación:											01/11/2011						
* Indicadores:											Objetivos cumplidos /objetivos planteados						
V. OBSERVACIONES													Se realizara seguimiento constante evaluaciones				

Elaborado: por el Autor









Tabla N° 30 Proyecto 9

PROYECTO No.9																									
I. INFORMACIÓN GENERAL																									
Empresa:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA.																								
Programa:	Estandarización de los procesos																								
Proyecto:	Implementar el BPM																								
Responsable:	Consejo de administración																								
II. OBJETIVOS																									
Perspectiva estratégica:	Interno																								
Objetivo estratégico	Contar con procesos estandarizados y mejorar continuamente																								
Objetivo del proyecto:	Desarrollar el BPM generando ventajas competitivas y lograr una imagen diferenciada ante el mercado																								
Descripción:																									
III. PRESUPUESTO																									
Presupuesto de gastos aproximado:	\$ 6.137,00																								
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos																								
IV. CURSOS DE ACCIÓN																									
ACTIVIDAD	TIEMPO	2013			2014			2015			NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS														
		J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
EQUIPO COOPERATIVA															\$ 6.137,00										
1. Elaboración del Modelo y diseño de todos los procesos internos																							Tecnología	Tiempo	\$ 1201,00
2. Ejecución del proceso de flujos para cada área.																							Humano	Información	\$ 875,00
3. Participación humana en procesos automatizados																							Humano	Tiempo	\$ 761,00
4. Automatización del proceso internos																							Tecnología	Tiempo	\$ 1036,00
5. Integración de aplicaciones empresariales hacia objetivos a futuro																							Humano	Información	\$ 1064,00
6. Desarrollar el presupuesto para el plan BPM																							Financiero	Información	\$ 400,00
7. Aprobación del proyecto BPM																							Humano	Tiempo	\$ 300,00
8. Implementación y Monitoreo del proyecto																							Humano	Tiempo	\$ 500,00
* Fecha de inicio:													01/06/2013												
* Fecha de terminación:													01/03/2015												
* Indicadores:													Procesos estandarizados / Total de procesos												
V. OBSERVACIONES													Se realizara seguimiento constante evaluaciones												

Elaborado: por el Autor



Tabla N° 31 Proyecto 10

PROYECTO No.10																							
I. INFORMACIÓN GENERAL																							
<b>Empresa:</b>		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA.																					
<b>Programa:</b>		Satisfacer necesidades																					
<b>Proyecto:</b>		Plan CRM																					
<b>Responsable:</b>		Consejo de Administración																					
II. OBJETIVOS																							
<b>Perspectiva estratégica:</b>		Aprendizaje y Crecimiento																					
<b>Objetivo estratégico</b>		Mejorar el sistema de información con base de datos de socios y atributos																					
<b>Objetivo del proyecto:</b>		Implantar efectivamente el CRM el cual permita mejorar las relaciones con los clientes, y así aumentar las fidelidad de los socios ya existente, lo que significara mayor captación y rentabilidad para la empresa.																					
III. PRESUPUESTO																							
<b>Presupuesto de gastos aproximado:</b>		\$ 6.000,00																					
<b>Presupuesto de ingresos aproximado:</b>		Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos																					
IV. CURSOS DE ACCIÓN																							
ACTIVIDAD	TIEMPO	2013				2014				2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS									
		J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	RECURSOS
<b>EQUIPO COOPERATIVA</b>																							
1. Definición de objetivos y visión del proyecto CRM																							
2. Definición de indicadores para evaluar resultados																							
3. Definición del responsable del proyecto y del equipo de trabajo																							
4. Herramientas e infraestructura tecnológica necesaria																							
5. Realización de pruebas piloto y ajustes necesarios																							
6. Realización de un prototipo con información real																							
7. Lanzamiento del sistema																							
8. Aplicación de los Componentes de CRM																							
9. Seguimiento y control																							
10. Aprobación del proyecto																							
11. Implementación del proyecto																							
12. Monitoreo del proyecto.																							
<b>* Fecha de inicio:</b>		01/06/2013																					
<b>* Fecha de terminación:</b>		01/03/2015																					
<b>* Indicadores:</b>		Socios registrados en el CRM/Total de socios																					
V. OBSERVACIONES																							
Se realizara seguimiento constante evaluaciones																							

Elaborado: por el Autor

## 5.4 DESARROLLO DE PROYECTOS

Al realizar la priorización de proyectos se determino los siguientes proyectos de corto plazo.

- Implementación y difusión del modelo de gestión estratégico BSC para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.
- Plan de capacitación para empleados y asociados
- Sistema de mejoramiento de tiempos de respuesta
- Mejoramiento del sistema de información para la toma de decisiones

### **5.4.1 PROYECTO N° 1 DIFUSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BSC PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA.**

#### **5.4.1.1. Antecedentes**

LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA. no cuenta modelo de gestión estratégico basado en el BSC, lo que ocasiona que no exista una buena administración en los procesos, por ende no se puede tomar decisiones oportunas en relación al mercado financiero.

#### **5.4.1.2 Alcance**

Al desarrollar la propuesta de difusión e implementación del modelo de gestión estratégico basado en el BSC nos permita prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva.



#### **5.4.1.3 Objetivo del proyecto**

Implementar un modelo de gestión estratégica, que permita a la institución alinear la misión y visión y estrategias mediante la sociabilización del proyecto estratégico a fin de lograr una gestión empresarial.

#### **5.4.1.4 Objetivos específicos**

- Visualizar el negocio a largo plazo
- Crear un rumbo definido que permita las acciones a corto plazo
- Identificar oportunidades y minimizar riesgos

#### **5.4.1.5 Justificación**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. carece de los conocimientos y experiencia en el ámbito del cooperativismo, por ende se están generando problemas tanto en el sistema crediticio (políticas crediticias, tasa, montos, plazos) como en sistema administrativo dificultando así la toma de decisiones estratégicas que le permitan determinar el rumbo futuro y la posición competitiva que esta posee, siendo esta la manera de potenciar el funcionamiento de la misma, y el fortalecimiento del servicio crediticio.

#### **5.4.1.6 Desarrollo de actividades**

##### **1. Sociabilización del proyecto**

##### ***Presentación oficial del proyecto (Anexo B)***

Se realizara un presentación a gerencia general y posteriormente al consejo de administración, que nos permita se llegara a un acuerdo para

realizar una presentación tanto como para empleados y a la asamblea de socios.

En esta presentación se dará a conocer la planificación estratégica y el presupuesto con la proyección del BSC para su debida aprobación.

***Evaluar los medios de difusión que se implementarán durante la sociabilización del proyecto***

**Etapa 1 (Anexo B1)**

✓ **Empleados**

El consejo de administración dará a conocer a los empleados mediante un manual de normativa y la presentación en diapositivas explicando los resultados obtenidos del proyecto que se implementaran en la cooperativa de ahorro y crédito.

**Etapa 2**

✓ **Asamblea general**

El consejo de administración llamara a una asamblea con el punto de orden Difusión e Implementación del Modelo de Gestión Estratégico BSC en este punto se dará a conocer:

- Objetivos
- Estrategias
- Medios y alcances
- Y los mecanismos de control

**2. Definir el cronograma de trabajo**

El consejo de administración elabora un cronograma de trabajo acorde a las necesidades de cada unidad y área comprometida en el proyecto para esto es importante ajustar el cronograma de acciones para la implementación del proyecto que indique una secuencia lógica y factible de las actividades.

Cabe mencionar que es importante definir los recursos para cada actividad considerando los tiempos y culminación de los mismos.

Para esto es importante hacer uso de la tecnología este caso haremos uso del WBS (Project Management Software) que nos permitirá plasmar nuestras actividades.

Finalmente se revisará el cronograma de actividad en donde se modificarán duraciones y comienzos de tareas para que puedan ser ejecutadas con el objetivo de mitigar el riesgo de las actividades que tenga probabilidad de atrasarse.

### ***3. Desarrollar el material explicativo***

En cuanto al material explicativo lo dividiremos en tres etapas:

#### **Primera etapa**

- ✓ **Consejo de administración**

#### ***Manual informativo***

Este manual busca proporcionar una Metodología especialmente "práctica" para guiar procesos de planeación en la cooperativa de ahorro y crédito Alangasi

De ahí que el usuario del mismo puede contar con elementos tales como:

#### Manual de texto

- Manual de texto
  - Objetivos
  - Políticas
  - Procedimientos
  - Procesos control interno
- Guía para el facilitador
- Manual en láminas para el facilitador
- Documentos de trabajo

Para la presentación de Power Point elaboraremos un resumen ejecutivo en el que consten los resultados del proyecto, los beneficios que se obtendrá al implementar el Modelo de Gestión estratégico.

#### **Etapa 2 (Anexo B2)**

##### **Socios de la cooperativa**

Se publicará la transparencia de información en el mural de la organización y en la revista de mayor circulación de la parroquia (Sol del valle)

#### **Etapa 3 (Anexo B3)**

##### **Comunidad en general**

Se plasmará en el tríptico la información relevante de los resultados al realizar la planificación estratégica, esta información será accesible a toda las personas.

#### ***4. Asignación del proyecto a cada unidad responsable***

Se establecerá un equipo de trabajo con líderes en cada área quienes formaran su equipo de trabajo dando responsables a cada unidad, con el objetivo de evaluar al término de las actividades los resultados monitoreando el alcance de las actividades de cada área.

Dividida en las siguientes áreas:

- Gerencia general
- Cajas
- Inversiones
- Contabilidad

### **5. Elaboración del presupuesto de sociabilización**

Para la elaboración del presupuesto el área responsable definirá los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.

### **CUADRO N° 36 Presupuesto para el proyecto de sociabilización**

<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	
Suministro de Oficina	\$ 500,00
Implementación del WBS	\$ 700,00
Publicidad etapa 1	\$ 500,00
Publicidad etapa 2	\$ 500,00
Publicidad etapa 3	\$ 500,00
Personal Staff	\$ 1.500,00
Taller de entrenamiento etapa 1	\$ 900,00
Taller de entrenamiento etapa 2	\$ 1.200,00
Taller de entrenamiento etapa 3	\$ 1.800,00
Material de apoyo	\$ 400,00

Monitoreo del proyecto	\$ 1.187,00
<b>Total presupuestado</b>	<b>\$ 9687,00</b>

Elaborado: por el autor

## **6. Aprobación del Proyecto de sociabilización**

La aprobación del proyecto se realizara en una asamblea general y por decisión unánime de los socios.

## **7. Implementación y Monitoreo**

Después de la aprobación se procederá a implementación del proyecto de acuerdo al cronograma de actividad las cuales serán monitoreadas por los responsables de las áreas.

### **5.4.2 PROYECTO N° 2 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS**

#### **5.4.2.1 Antecedentes**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. cuenta actualmente con personal en cada uno de sus áreas, cabe mencionar que el personal que trabaja en sus instalaciones tiene experiencia en el mercado financiero y conoce a la competencia dentro de su proceso interno.

#### **5.4.2.2 Alcance**

Desarrollar una propuesta de capacitación para empleado y asociados de manera que se integren los conocimientos y las capacidades de los mismos, haciendo uso de nuevas herramientas que nos permitan actualizar al personal y sea una ventaja competitiva sobre nuestra competencia.

#### **5.4.2.3 Objetivo General**

Contar con un equipo de trabajo altamente competitivo y eficiente que nos permita lograr el desarrollo profesionalmente de nuestros empleados.

#### **5.4.2.4 Objetivo Especifico**

- Capacitar al personal y actualizarlo para obtener excelentes resultados
- Obtener personal profesional y especializado.

#### **5.4.2.5 Justificación**

Realizaremos este plan de capacitación para empleados y asociados por dos motivos el primero

- Contar con personal competitivo y profesional en cada una de sus áreas que forma parte de la contribución y desarrollo de la cooperativa, lo cual nos permita cumplir con nuestras metas y exista un compromiso mutuo.
- Formar a los socios en aspectos financieros, autonomía e independencia de sus negocios, siendo así un vínculo para la comunidad y la cooperativa.

Es por esta razón que la capacitación es la base del crecimiento mutuo entre empleado y socios siendo así el motor para la productividad de la cooperativa.

#### **5.4.2.6 Desarrollo de actividades**

##### **1. Estudio de las necesidades y falencias del recurso humano**

Para esta actividad es importante realizar un estudio de necesidades y falencias que nos permita reconocer áreas o temas que deben ser reforzados o actualizados.

Lo cual se puede realizar mediante:

- Formato para las encuestas a empleados (Anexo C)

## **2. Establecer temas de capacitación**

Se establecerá perfiles de cada empleado que nos permita conocer sus habilidades y capacidades de acuerdo a esta información nosotros podremos elaborar los temas ha capacitar.

Al realizar el análisis de la percepción de los resultados de las encuestas se pudo determinar que los cursos de capacitación se realizarán en las siguientes áreas:

### **Gerencia**

- Presupuesto
- Gerencia y liderazgo
- Talento humano
- Crédito y cobranza

### **Cajas**

- Servicio al cliente
- Identificación de divisas (billetes falsos )
- Ley de cheques
- Escuela de cajeros

### **Inversiones**

- Relaciones públicas
- Identificación de dividas
- Servicio al cliente
- Identificación de fraudes y lavado de dinero

### **Contabilidad**

- Tributación
- Flujos de caja



- Análisis presupuestario
- Pago del impuesto a la renta

### **3. Analizar las ofertas de capacitación**

Para esto es importante considerar los siguientes aspectos:

#### **Búsqueda de empresas capacitadoras**

##### **Para empleados**

Serán empresas que brinden servicio de capacitación para empleado con enfoques nuevos, que mejoren el desempeño del personal.

Una de las alternativas para estas capacitaciones es la empresa CEDECOOP.



La cual brinda servicios de capacitación, consultoría y asesoría técnica para la formación y perfeccionamiento de las competencias de los talentos humanos del sector cooperativo.

##### **Evaluación de empresas capacitadoras**

Se analizará el perfil de cada empresa capacitadora midiendo los resultados de la capacitación y los proyectos que se han implementado en otras empresas.

##### **Selección de la empresa que realizara la capacitación**

Según la evaluación se seleccionará a la empresa por votación y consenso de los socios. Cabe mencionar que se tomara en consideración los siguientes puntos:

- Plan de capacitación
  - a) Nombre del curso a impartir;
  - b) Objetivo general y específico del curso;
  - c) Contenido temático;
  - d) Duración total en horas y sesiones;
  - e) Material de apoyo;
  - f) Técnicas de enseñanza;
  - g) Perfil mínimo de los aspirantes;
  - h) Copia fotostática del formato del diploma o constancia que vaya a expedir.
  - i) Relación o inventario de equipo y material didáctico.
    - Costos de capacitación

#### ***4. Analizar los contenidos de las capacitaciones con la empresa seleccionada.***

Al analizar los contenidos ha capacitarse nos enfocaremos en los puntos mas relevantes y de mayor importancia para los empleados, la cual permita mejorar sus capacidades y conocimientos.

Para esto las empresas capacitadoras nos enviaran los contenidos de cada curso a desarrollarse.

Usualmente esta contenido temático esta enfocada en:

- Objetivos
- Razones claves para participar en el taller o curso
- Quienes deben participar
- El facilitador
- La metodología
- Logística

- Contenido del programa

### **5. Definir el cronograma de capacitación.**

El cronograma de las capacitaciones se realizara conjuntamente con la empresa y los capacitadores permitiendo que todo el personal acceda a la capacitación.

### **6. Elaboración del presupuesto de la capacitación**

Se considera los siguientes aspectos para realizar el presupuesto.

### **CUADRO N° 37 Presupuesto para el proyecto de Capacitación**

<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	
Suministros de Oficina	\$ 400,00
Encuestas a Socios	\$ 600,00
Encuestas a empleados	\$ 400,00
Evaluaciones Empresas	\$ 400,00
Costos de Contratación Organismos de control	\$ 2200,00
Costos de Contratación empresas privadas	\$ 1714,00
<b>Total Presupuestado</b>	<b>\$ 5.314,00</b>

Elaborado: por el autor

### **7. Aprobación del proyecto de capacitación**

La aprobación del proyecto será dada por la junta general de socios que por decisión unánime aprobaran o rechazaran el proyecto.

### **8. Implementación y monitoreo del proyecto**

Una vez aprobado el proyecto los responsables del proyecto se encargaran de ejecutar el proyecto, controlar, evaluar las determinaciones especificados en los contratos con las empresas seleccionadas. El

monitoreo se realizara a lo largo del proyecto y del desempeño y satisfacción de los socios.

### **5.4.3 PROYECTO N° 3 SISTEMA DE MEJORAMIENTO DE TIEMPOS DE RESPUESTA**

#### **5.4.3.1 Antecedentes**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. ha establecido parámetros para los tiempos de respuesta acorde a los créditos que actualmente posee.

- Créditos
  - Consumo
  - Microcrédito

Cabe mencionar que estos tiempos de respuesta se han estado reajustando por dos motivos.

- Alta demanda de créditos
- Competencia

Los cuales mejoran al implementar un sistema para los tiempos de respuesta.

#### **5.4.3.2 Alcance**

Establecer una propuesta para mejorar el sistema de tiempos de respuesta de los productos permitiendo así incrementar la cartera de créditos, generando así la función principal de la cooperativa que es recuperar- capta –coloca en beneficio de sus socios

#### **5.4.3.3 Objetivo del proyecto**

Mejorar los tiempos de respuesta (créditos) con el fin de dar un servicio eficiente a sus cooperativistas que permita su crecimiento individual, familiar y comunitario orientando nuestros servicios a fines productivos.

#### **5.4.3.4 Objetivos específicos**

- Disminuir los tiempos de respuesta al crédito
- Optimizar el servicio

#### **5.4.3.5 Justificación**

Se realiza un plan de mejoramiento de los tiempos de respuesta especialmente para el área de créditos por la alta demanda que existe y las nuevas estrategias que esta utilizando la competencia para incrementar la cartera de socios.

Es por esta razón que se mejorara los tiempos de respuesta para incrementar la cartera de socios, Fidelizar al cliente y retener a los socios.

#### **5.4.3.6 Desarrollo de actividades**

##### **1. Evaluación de los tiempos de respuesta**

Los tiempos de respuestas están dados por los procesos para la aplicación de las solicitudes de crédito los tiempos pre establecidos están dados por el sistema y los tiempos fuera del sistema están dados por cooperativas que están en el mercado. Siendo así un referente para mejorar los tiempos de respuesta y adaptar los procesos a cada tiempo.

Para esta evaluación la empresa ha elaborado un diagrama de flujos (**Anexo D**) que le permita graficar los procesos y describen que operaciones y en que secuencia se requieren para solucionar un problema dado dentro del proceso.

## **2. Identificar los tiempos de respuesta de acuerdo a cada producto**

Se identifica los tiempos máximos y mínimos para cada solicitud de crédito.

### **CUADRO N° 38 Tiempos de Respuesta a los créditos**

CRÉDITOS	TIEMPO MAXIMO	TIEMPO MINIMO	TIEMPO ESPERADO
CONSUMO	10 días	8 días	6 días
MICROCRÉDITO	15 días	10 días	8 días

Elaborado: por el autor

La cooperativa de ahorro y crédito ha establecido un formato para identificar los problemas que tiene en cuanto a los procesos y el tiempo que estas demandas ya sean de manera manual o mediante el uso del sistema (SADFIN).

## **FORMATO DE TIEMPOS**

### **CUADRO N° 39 Tiempos pre- establecidos por el sistema**

tiempo de llegada	hora de llegada	tiempo de servicio	Servidor que ocupa	Hora inicio de servicio 1	Hora fin servicio 1	Hora inicio de servicio 2	Hora fin servicio 2	Tiempo de espera	Tiempo en el sistema
-------------------	-----------------	--------------------	--------------------	---------------------------	---------------------	---------------------------	---------------------	------------------	----------------------

ACTIVIDADES		MINUTOS	
		TIEMPOS PRE ESTABLECIDOS	TIEMPO REAL
1	Informar al socio sobre los productos que ofrecemos	10	15
2	Entregar la solicitud de crédito	5	5
3	Recopilar las carpetas de los socios	20	30
4	Verificar la información	30	60
5	Realizar las inspecciones	2280	4320
6	Verificar la información	2280	4320
7	Analizar y preparar el crédito (comité de crédito)	60	120
8	Dar la opinión y sugerencias	60	30
9	Ingresar la información en el sistema	30	20
10	Liquidar el crédito si ya se encuentra aprobado	60	180
11	Verificar las firmas del pagare	5	5
12	Entregar la tabla de amortización al cliente	5	5
13	Entregar la orden de pago al cliente	5	5
14	Realizar las notas de debito y crédito de encajes y certificados de aportación	5	20
15	Entregar a Gerencia el pagaré para su debida custodia	5	15
16	Guardan la Carpeta con todos los respaldos	10	5

Elaborado: por el autor

### **3. Mejorar y reajustar los tiempos de respuesta por cada servicio**

Los tiempos de respuesta se reajustaran con la implementación de mejoras en los diversos procesos que permitan controlar los tiempos por cada crédito.

Para mejorar y reajustar los tiempos de respuesta al crédito la empresa elaborará un manual de crédito y cobranza (**Anexo D1**)

### **4. Definir la propuesta para los tiempos de respuesta**

Se establecerá una propuesta para mejorar los tiempos de respuesta la cual está enfocada a implementar dentro del sistema cooperativo SADFIN rangos de tiempos para los servicios que nos permitan controlar los

tiempos y visualizar posibles errores o modificaciones a los tiempos, evitando así las conglomeraciones de solicitudes.

### **5. Desarrollar el presupuesto para los tiempos de respuesta**

Se establecerá un presupuesto que englobara el proyecto:

#### **CUADRO N° 40 Presupuesto para el proyecto de Tiempos respuesta**

<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	
Suministros de Oficina	\$ 100,00
Control de tiempos	\$ 700,00
Implementación del sistema	\$ 1500,00
Reajuste de Tiempos	\$ 700,00
Total Presupuestado	\$ 3.000,00

Elaborado: por el autor

### **6. Aprobación del proyecto**

La aprobación del proyecto se encuentra en manos de la asamblea que por decisión unánime aprobará el proyecto.

### **7. Implementación y monitoreo del proyecto**

Una vez aprobado el proyecto, el equipo de trabajo y responsables se harán cargo de controlar, ejecutar y vigilar que el proyecto marche de acuerdo a lo acordado, para esto es importante que se realicen informes permanentes de los avances del proyecto, para conocer como han mejorado los tiempos y que reajustes se hizo. El monitoreo se realizara a lo largo del proyecto y del desempeño y satisfacción de los socios.



#### **5.4.4 PROYECTO N° 4 MEJORAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES.**

##### **5.4.4.1 Antecedentes**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. cuenta con un programa de cooperativismo llamado SADFİN, este sistema informático no se ha acoplado en la totalidad a la cooperativa, causando inconvenientes en los reportes de la información y retraso en los procesos y requerimientos de áreas específicas.

##### **5.4.4.2 Alcance**

Establecer una propuesta para mejorar el sistema de información con el fin de tomar decisiones oportunas en base a resultados que nos permitan cumplir con los objetivos empresariales, buscando así un mejoramiento continuo en todos los procesos internos mediante la automatización.

##### **5.4.4.3 Objetivo general**

Contar con un sistema integrado de información eficiente y eficaz mejorando los resultados y permitiendo tomar decisiones oportunas que beneficien a los socios y asociados.

##### **5.4.4.4 Objetivos Específicos**

- Apoyar a los mandos medios proporcionando información ágil y oportuna que permita el análisis de las cuentas bajo su responsabilidad y la toma de decisiones acertadas.
- Proporcionar a la alta gerencia y directivos, información rápida y precisa para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias.



#### **5.4.4.5 Justificación**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda., esta haciendo uso de El Software de Administración Financiera para cooperativas SADFIN el cual esta orientado al procesamiento de datos y la administración de información de empresas cooperativas que realizan intermediación financiera.

#### **5.4.4.6 Actividades del proyecto**

##### **1. Evaluación de las necesidades y requerimientos de la empresa referentes a los sistemas de información.**

En cuanto a la evaluación de necesidades se realizara una reunión con los líderes de cada departamento o área en donde se establecerán los inconvenientes del sistema (errores, retraso, y reportes).

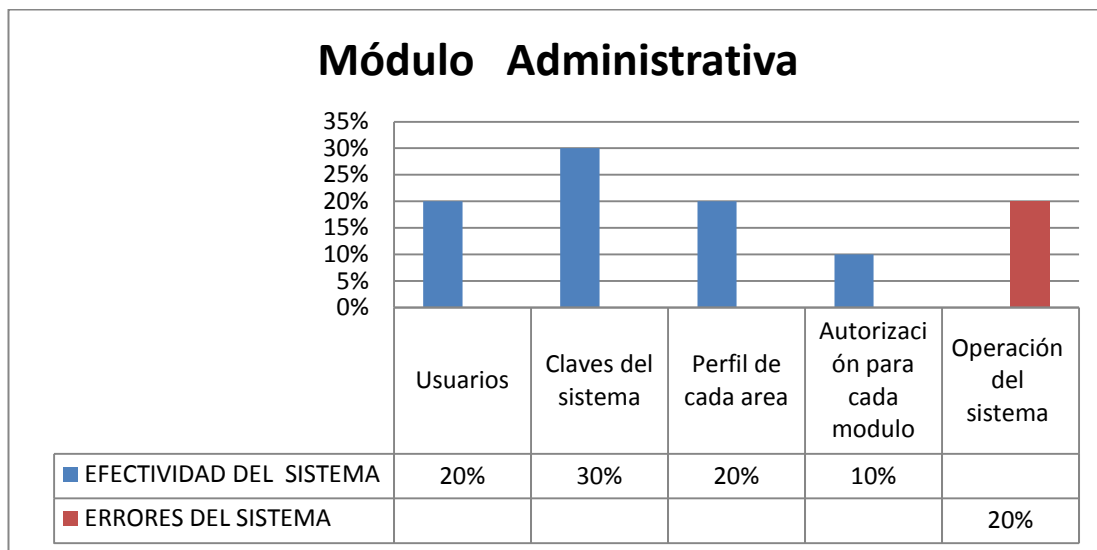
Formato para el control de necesidades y requerimiento (**Anexo E**)

##### **2. Identificar los módulos que necesitan cambios**

Para identificar los módulos que necesitan cambios se procedió a considerar los datos históricos desde la operación de la empresa y los resultados obtenidos de la evaluación.

Podemos mencionar que los módulos que necesitan cambios son:

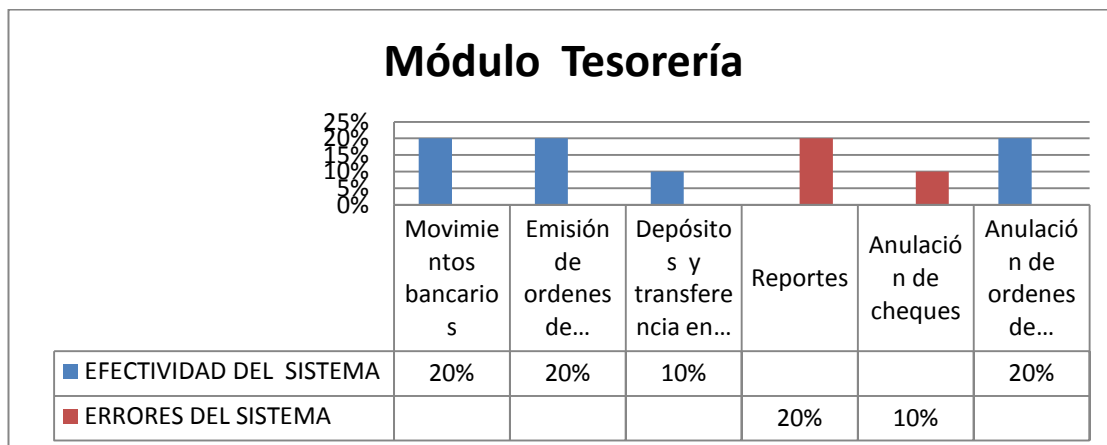
- **Módulo administrativo**



**GRÁFICO N° 34: Módulo Administrativo**

*Elaborado: por el autor*

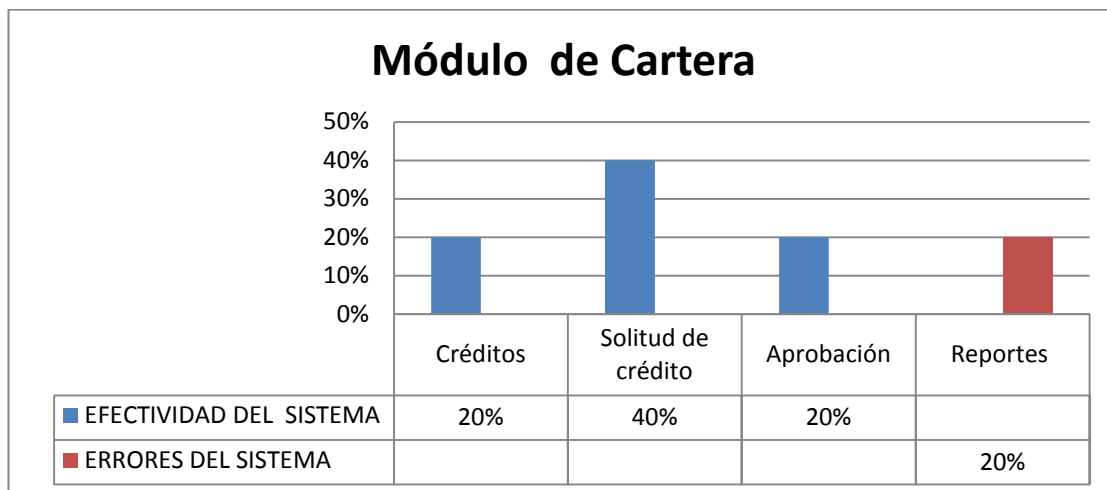
- **Módulo de Tesorería**



**GRÁFICO N° 35: Módulo Tesorería**

*Elaborado: por el autor*

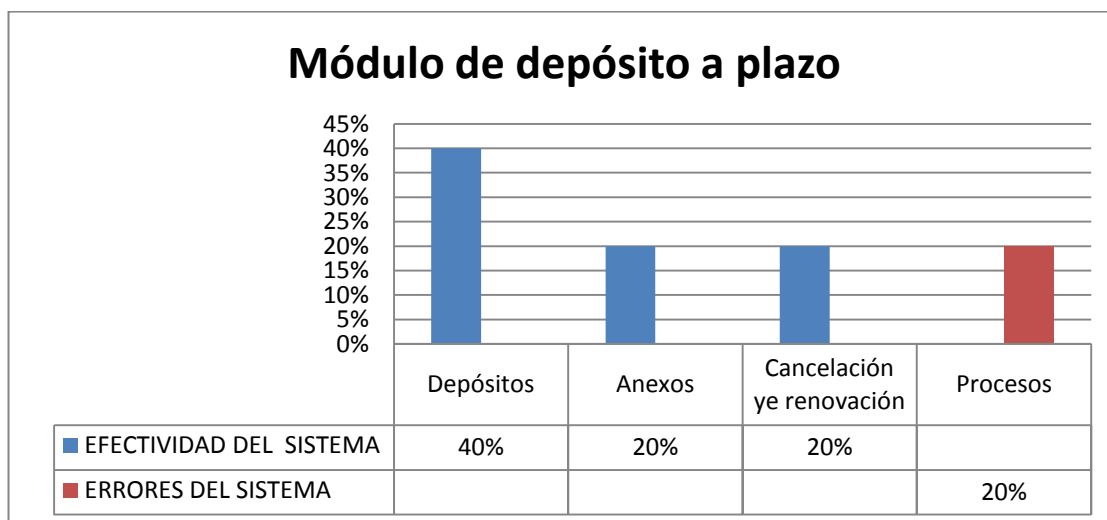
- **Módulo de cartera**



**GRÁFICO N° 36: Módulo de cartera**

Elaborado: por el autor

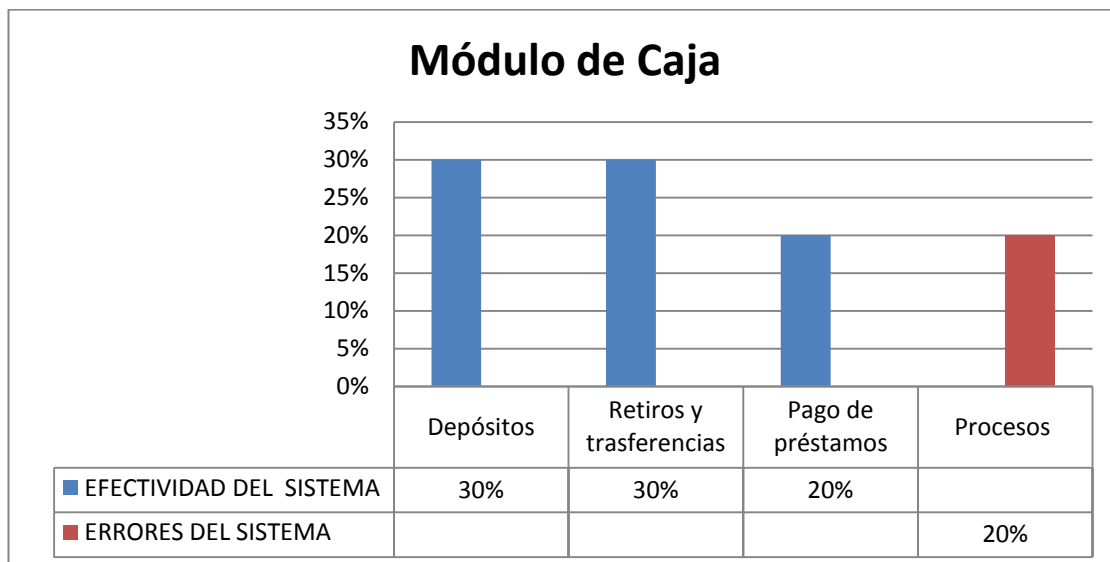
- **Módulo de depósitos a plazo fijo**



**GRÁFICO N° 37: Módulo de depósito a plazo fijo**

Elaborado: por el autor

- **Módulo de Caja**



**GRÁFICO N° 38: Módulo de Caja**

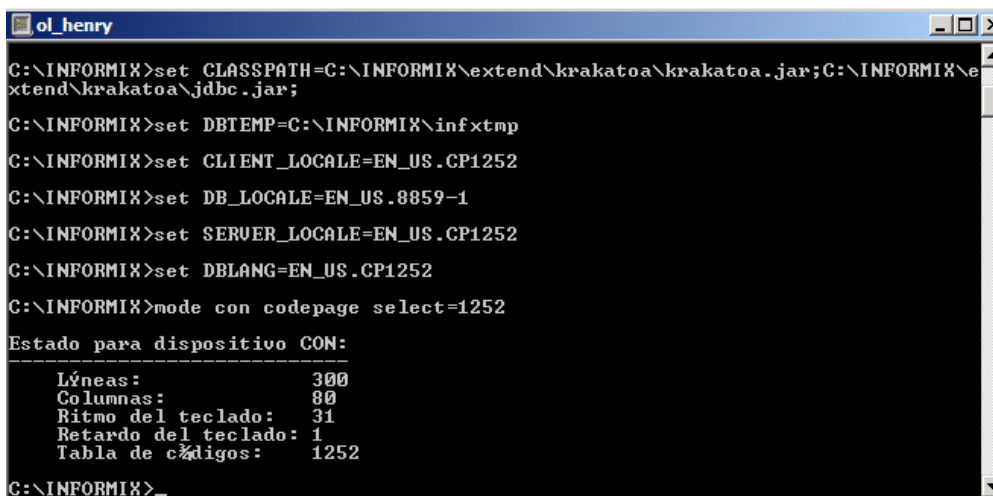
Elaborado: por el autor

Varios de estos módulos necesitan cambios en su contexto y la forma de adaptación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.

### **3. Adaptar los módulos a todos los procesos**

Adaptar los módulos a cada área y unidad según las necesidades considerando concatenación entre actividades y módulos.

Mediante la utilización del programa de lenguaje ((Informix Dynamic Server) que permite controlar los procesos de manera sistemática.



```
C:\INFORMIX>set CLASSPATH=C:\INFORMIX\extend\krakatoa\krakatoa.jar;C:\INFORMIX\extend\krakatoa\jdbc.jar;
C:\INFORMIX>set DBTEMP=C:\INFORMIX\infxtmp
C:\INFORMIX>set CLIENT_LOCALE=EN_US.CP1252
C:\INFORMIX>set DB_LOCALE=EN_US.8859-1
C:\INFORMIX>set SERVER_LOCALE=EN_US.CP1252
C:\INFORMIX>set DBLANG=EN_US.CP1252
C:\INFORMIX>mode con codepage select=1252
Estado para dispositivo CON:
-----
Líneas:          300
Columnas:        80
Ritmo del teclado: 31
Retardo del teclado: 1
Tabla de caracteres: 1252
C:\INFORMIX>
```

**GRÁFICO N° 39: Automatización del sistema SADFIN**  
Fuente: Sistema SADFIN

#### ***4. Realizar pruebas piloto del sistema.***

##### **Fase 1**

- Módulo administrativo
- Módulo de Tesorería
- Módulo de cartera
- Módulo de depósitos a plazo
- Módulo de Caja
- Módulo de Captaciones
- Modulo de socios

Para realizar las pruebas piloto del sistema se deberá iniciar el motor de base de datos e ir modificándolo de acuerdo a los problemas que presenta en cada área.

#### ***5. Desarrollar el presupuesto del sistema***

Para desarrollar el presupuesto consideraremos los siguientes factores:

### **CUADRO N° 41 Presupuesto para el proyecto de Sistema de Información**

<b>Presupuesto Total</b>	
Suministros de Oficina	\$ 100,00
Implementación de módulos	\$ 2000,00
Adaptación de modulo	\$ 500,00
Contratación de personal ETAPA 1	\$ 432,00
Contratación de personal ETAPA 2	\$ 432,00
Capacitación al personal	\$ 888,00
<b>Total Presupuestado</b>	<b>\$ 4352,00</b>

Elaborado: por el autor

#### **6. Aprobación del proyecto**

La aprobación del proyecto se encuentra en manos de la asamblea que por decisión unánime aprobara el proyecto.

#### **7. Implementación y Monitoreo del proyecto**

Una vez aprobado el proyecto, el equipo de trabajo y responsables se harán cargo de controlar, ejecutar y vigilar que el proyecto marche de acuerdo a lo acordado, para esto es importante que se realicen informes permanentes de los avances del proyecto, para conocer como han mejorado los tiempos y que reajustes se hizo. El monitoreo se realizara a lo largo del proyecto y del desempeño y satisfacción de los socios.