

## **CAPÍTULO IV**

### **1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**Se alinearan los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización**

## **4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)**

### **4.1 DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) 3 M**

Es una herramienta que nos permitirá implementar la estrategia y la misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. a partir de un conjunto de medidas de actuación, poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, incluyendo así los inductores de actuación futura para el logro de objetivos planteados.

Cabe mencionar que al realizar el BSC la cooperativa de ahorro y crédito contara con una estructura lógica de objetivos prioritarios e interrelacionados que felicitarán la ejecución, control y tomo de decisiones oportuna.

### **4.2 ELABORACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El cuadro de mando integral permitirá mostrar como se puede trasladar la misión- visión de la cooperativa de Ahorro y Crédito hacia la acción, es decir que haremos uso de todos los mandos superiores a los niveles inferiores alineando los indicadores estratégicos financieros y operativos.

Dicho de otro modo el BSC ayudara a extraer información relevante facilitando la comunicación y entendimiento de los objetivos e ir aprendiendo de las estrategias adaptando todas las herramientas a una meta en común.

Para poder construir el cuadro de comando integral es indispensable definir los indicadores a tomarse en cuenta.

### 4.3 DEFINIR KPI 3M'S

En este punto nos encaremos de construir los indicadores claves que nos indicaran si esta de acuerdo a lo establecido, es primordial que estos indicadores sean medibles para comparar y medir los avances, los cuales se estructuraran en término de forma de cálculo en límites entre otros aspectos primordiales.

Los indicadores serán definidos de acuerdo a las diferentes perspectivas que se han definido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.

#### 4.3.1 DEFINIR MEDIDAS (INDICADORES)

##### 4.3.1.1 INDICADORES FINANCIERO

**CUADRO N° 27 Indicador Financiero**

PERS	EJES	KPI'S	Unidad
FINANCIERO	Crecimiento	Crecimiento regional	Porcentaje
	Nichos de mercado	Participación de mercado	Porcentaje
	Gestión financiera	Margen operacional	Porcentaje
	Programación	Cumplimiento Presupuestario	Porcentaje
	Volumen de cartera	Incremento de socios	Porcentaje

Elaborado: por el autor

### 4.3.1.2 INDICADORES CLIENTES

**CUADRO N° 28** Indicador de clientes

PERS	EJES	KPI'S	Unidad
<b>CLIENTES</b>	Servicio de Calidad	Renovación	Porcentaje
		# de operaciones de crédito	Porcentaje
	Tiempos de respuesta al crédito	Tiempo de respuesta al crédito	Porcentaje
	Diferenciación del servicio	Venta de nuevos productos y servicios financieros	Porcentaje

Elaborado: por el autor

### 4.3.1.3 INDICADORES PROCESOS INTERNOS

**CUADRO N° 29** Indicador de procesos internos

PERS	EJES	KPI'S	Unidad
<b>INTERNO</b>	Gestión estratégica	Indicadores	Porcentaje
	Alianzas estratégicas	Nuevos convenios	Porcentaje
	Proceso	Procesos estandarizados	Porcentaje
	Redes de cooperación	Nuevos proveedores	Porcentaje

Elaborado: por el autor

#### 4.3.1.4 INDICADOR DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

CUADRO N° 30 Indicador de aprendizaje y crecimiento

<b>PERS</b>	<b>EJES</b>	<b>KPI'S</b>	<b>Unidad</b>
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Talento Humano	Desempeño laboral	Porcentaje
	Capital Organizacional	Clima laboral	Porcentaje
	Capital Informático	Base de Datos CRM	Porcentaje
	Capacidades del sistema	Eficiencia de la información	Porcentaje

Elaborado: por el autor



## 4.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y MATRIZ DE CUMPLIENTO

CUADRO N° 31 Cuadro de mando integral

PERS	EJES	DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS				METAS					MEDIOS				
		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	Nivel base	Nivel minimo	Nivel Medio	Nivel deseado	Resultados	Responsable de Meta	Medios o Proyectos Estratégicos	Lider de la Implementación	Fecha de inicio	Fecha de fin
FINANCIERO	Crecimiento	Entregar mayor cobertura y expansión de servicios financieros	1 Incrementar anualmente la cobertura de la cooperativa a nivel regional	Crecimiento regional	Nuevas sucursales /total de sucursales	Anual	Informes de Gestión	0%	0%	60%	100%	20%	Consejo de Administración	Apertura de nuevas sucursales en zonas estratégicas	Sophia Mantilla	01/02/2010	01/02/2011
	Nichos de mercado	Buscar nuevos nichos de mercado	2 Aumentar la participación de mercado	Participación de mercado	Captaciones recibidas por la cooperativa/ Captaciones recibidas por el total de cooperativas	Anual	Base de datos Dirección Nacional de Cooperativas	10%	10%	12%	18%	12%	Consejo de Vigilancia	Nuevos nichos de mercado crediticio	Sophia Mantilla	01/03/2010	01/03/2011
	Gestión financiera	Productividad Financiera a corto, mediano y largo plazo	3 Incrementar el margen operacional Financiero	Margen operacional	Utilidad operacional / Ingresos operacionales *100	Anual	Balances Generales	45%	45%	60%	100%	45%	Contabilidad	Mejorar la productividad financiera	Ing. Maria Negrete	01/01/2010	01/12/2010

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



	Programación	Planificar presupuestos anuales	4	Cumplir con la planificación presupuestaria para cada periodo.	Cumplimiento Presupuestario	Presupuesto ejecutado/Total de presupuesto estimado	Anual	Presupuesto	60%	60%	75%	90%	70%	Contabilidad	Planificación Presupuestaria	Ing. María Negrete	01/01/2010	01/12/2010
	Volumen de cartera	Diseñar un plan de mercadeo directo para tener mayor captación de mercado	5	Incremento y retención de socios	Incremento de socios	Socios año actual - socios anteriores /Socios años anterior	Anual	Base de datos	83,3%	83,33%	90,00%	100%	90%	Marketing	Plan de mercadeo directo	Shofia Mantilla	01/02/2010	01/04/2011

PERS	EJES	DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS				METAS					MEDIOS					
		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTUR A DE DATOS	Nivel base	Nivel mínimo	Nivel Medio	Nivel deseado	Resultados	Responsable de Meta	Medios o Proyectos Estratégicos	Lider de la Implementación	Fecha de inicio	Fecha de fin	
CLIENTES	Servicio de Calidad	Generar un ambiente de confianza con el socio	6	Fidelizar a los socios y asociados	Renovación	Renovación del crédito / total de renovaciones	Semestral	Base de datos	0%	0%	65%	80%	50%	Consejo de Administración	Plan de mejoramiento del servicio	Mary Avilés	01/02/2010	01/04/2010
					# de operaciones de crédito	# de operaciones de crédito /# de socios de cartera												

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



	Tiempo de respuesta al crédito	Otorgar créditos en el menor tiempo posible	7	Mejorar los tiempos de respuesta para créditos de consumo y microcrédito	Tiempo de respuesta al crédito	Tiempo real / Tiempo estimado	Anual	BD Sistema de medición de tiempos	80%	80%	87,50%	60%	60%	Consejo de Vigilancia	Sistema de mejoramiento de tiempos de respuesta	Ing. María Negrete	01/02/2010	01/02/2011
	Diferenciación del servicio	Brindar a la comunidad mejores productos y servicios	8	Ofertar nuevos productos y servicios financieros	Venta de nuevos productos y servicios financieros	Oferta de servicios financieros nueva/ total de servicios financieros	Anual	Portafolio de productos	70,00%	70,00%	91,43%	100%	70%	Consejo de Vigilancia	Diseñar un plan de productos y servicios según las necesidades de los socios	Sophia Mantilla	01/02/2010	01/04/2011

PER S	EJES	DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS				METAS					MEDIOS					
		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTUR A DE DATOS	Nivel base	Nivel mínimo	Nivel Medio	Nivel deseado	Resultados	Responsable de Meta	Medios o Proyectos Estratégicos	Líder de la Implementación	Fecha de inicio	Fecha de fin	
INTERNO	Gestión estratégica	Diseñar un plan estratégico a partir del diagnóstico que me permita lograra conciencia directiva y este enfocada al mejoramiento continuo.	9	Administrar la cooperativa basado en un modelo estratégico BSC	Indicadores	Estrategias ejecutadas /Estrategias propuestas	Anual	Planificación estratégica	0%	0%	15%	35%	10%	Junta general de socios	Implementación de un modelo de gestión estratégica BSC	Verónica Gualle	01/02/2010	01/02/2011

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



	Alianzas estratégicas	Implementar Alianzas estratégicas creando nuevos vínculos con instituciones financieras	10	Crear y mejorar los convenios y alianzas estratégicas con entidades financieras	Nuevos convenios	Convenios nuevos/ total de Convenios	Anual	Informes de Gestión	28%	28%	30%	65%	28%	Junta general de socios	Plan para afianzar alianzas estratégicas, con entidades financieras con el fin de generar productos de calidad y agilidad de los mismos	Verónica Gualle	01/02/2010	01/04/2011
	Proceso	Consensuar los manuales de procedimientos para delegar funciones y responsabilidades a cada uno de los socios.	11	Contar con procesos estandarizados y mejorar continuamente	Procesos estandarizados	Procesos estandarizados / Total de procesos	Anual	Manuales de Procedimientos	10%	10%	20%	50%	22%	Consejo de Administración	Implementar el BPM	Sophia Mantilla	01/03/2010	01/03/2012
	Redes de cooperación	Fomentar la relación con los proveedores a largo plazo	12	Implementar políticas para el relacionamiento y contratación de proveedores a largo plazo.	Nuevos proveedores	Proveedores actuales/nuevos proveedores	Semestral	Registro de proveedores	30%	30%	35%	70%	35%	Consejo de Administración	Diseñar planes o programas de relación y negociación con los proveedores	Sophia Mantilla	01/01/2010	01/06/2010

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



PERS	EJES	DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS					METAS					MEDIOS				
		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	Nivel base	Nivel mínimo	Nivel Medio	Nivel deseado	Resultados	Responsable de Meta	Medios o Proyectos Estratégicos	Líder de la Implementación	Fecha de inicio	Fecha de fin	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Talento Humano	Fomentar el desarrollo de competencias y habilidades del recurso humano	13	Contar con personal altamente competitivo	Desempeño laboral	Logro de metas /metas planteadas	Anual	Reportes de competencia por empleado y área	25%	25%	35%	70%	25%	Consejo de Administración	Plan de capacitación para empleados	Shofia Mantilla	01/02/2010	01/02/2011
	Capital Organizacional	Crear una cultura organizacional que genere alto rendimiento en las acciones de la cooperativa.	14	Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para generar productividad empresarial	Clima laboral	Objetivos cumplidos /objetivos planteados	Anual	Área Administrativa	0%	0%	30%	80%	20%	Consejo de Administración	Plan de motivación y desempeño del personal	Mary Avilés	01/02/2010	01/02/2011
	Capital Informático	Implementar un CRM con el fin de brindar soluciones a los clientes que se adecuen perfectamente a sus necesidades, trabajando para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención	15	Mejorar el sistema de información con base de datos de socios y atributos	Base de Datos CRM	Socios registrados en el CRM/Total de socios	Anual	Base de Datos CRM	0%	0%	60%	80%	25%	Asistencia Técnica	Plan CRM	Sophia Mantilla	01/03/2010	01/03/2012
	Capacidades del sistema	Contar con sistemas informáticos acorde a nuestras necesidades integrando así objetivos empresariales	16	Mejorar el sistema de información y comunicación para la toma de decisiones	Eficiencia de la información	Información en tiempo real /Información programada	Anual	Manual de usuario	40%	40%	67%	85%	68%	Asistencia Técnica	Mejorar el sistema de información para la toma de decisiones		01/02/2010	01/02/2011

Elaborado: por el autor

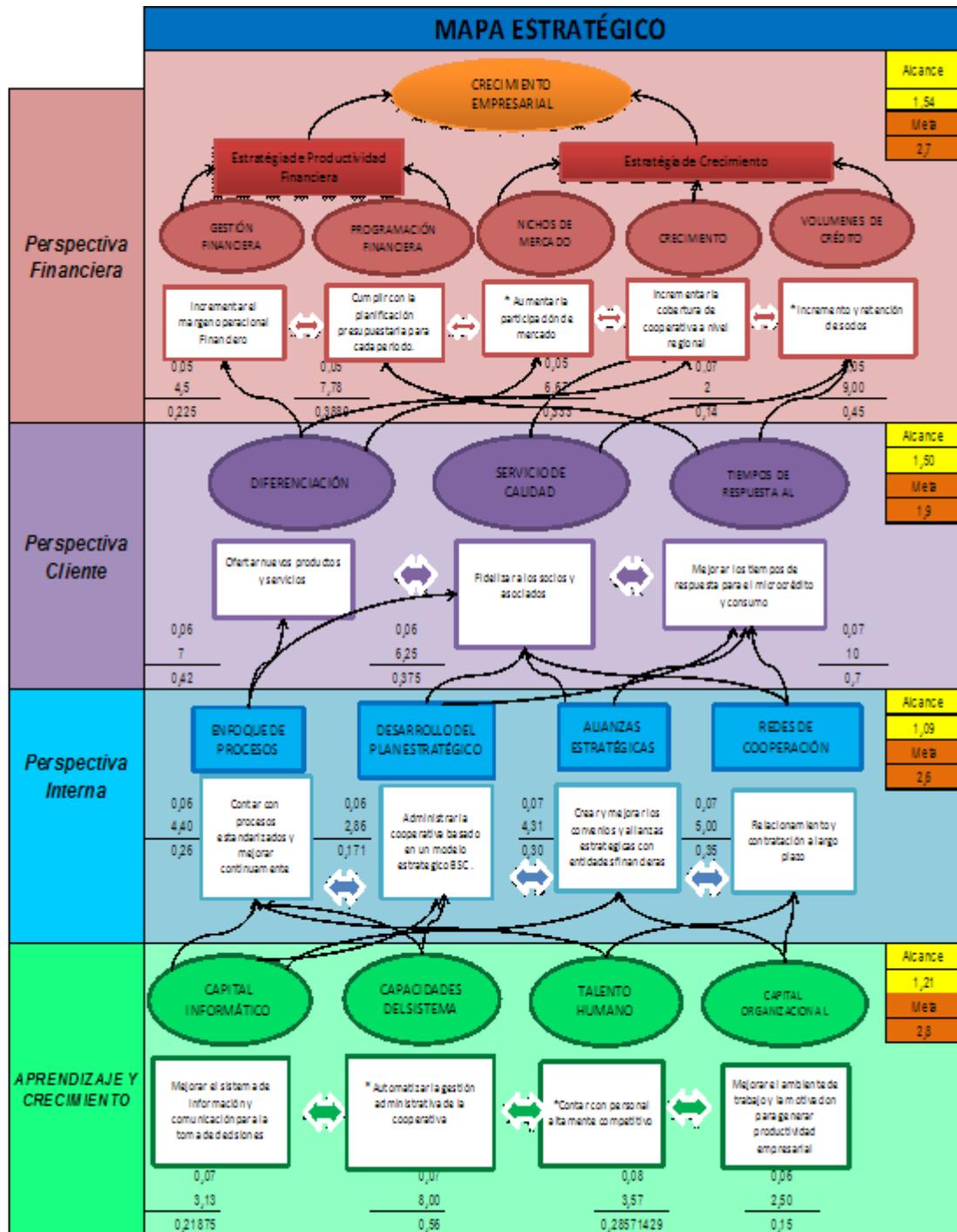
**CUADRO N° 32 Matriz de Cumplimiento**

PER S	EJES	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS									
					KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	Nivel base	Ponderación	Calificación	Puntaje Real	Puntaje Meta	MEP
<b>FINANCIERA</b>	Crecimiento	Entregar mayor cobertura y expansión de servicios financieros	1	Incrementar anualmente la cobertura de la cooperativa a nivel regional	Crecimiento regional	Nuevas sucursales /total de sucursales	Anual	Informes de Gestión	0,00%	0,07	0,2	0,014	0,7	2
	Nichos de mercado	Buscar nuevos nichos de mercado	2	Aumentar la participación de mercado	Participación de mercado	Captaciones recibidas por la cooperativa/ Captaciones recibidas por el total de cooperativas	Anual	Base de datos Dirección Nacional de Cooperativas	10,00%	0,05	0,67	0,03	0,5	6,67
	Gestión financiera	Productividad Financiera a corto, mediano y largo plazo	3	Incrementar el margen operacional Financiero	Margen operacional	Utilidad operacional / Ingresos operacionales *100	Anual	Balances Generales	45,00%	0,05	0,45	0,0225	0,5	4,5
	Programación	Planificar presupuestos anuales	4	Cumplir con la planificación presupuestaria para cada periodo.	Cumplimiento Presupuestario	Presupuesto ejecutado/Total de presupuesto estimado	Anual	Presupuesto	60,00%	0,05	0,78	0,04	0,5	7,78
	Volumen de cartera	Diseñar un plan de mercadeo directo para tener mayor captación de mercado	5	Incremento y retención de socios	Incremento de socios	Socios año actual - socios anteriores /Socios años anterior	Anual	Base datos de	83,33%	0,05	0,90	0,045	0,5	9
										0,27	2,99	0,15	2,7	29,94
<b>CLIENTES</b>	Servicio de Calidad	Generar un ambiente de confianza con el	6	Fidelizar a los socios y asociados	Renovación	Renovación del crédito / total de renovaciones	Semestral	Base datos de	0%		0,63	0,04	0,6	6,25





### 4.5 MAPA ESTRATÉGICO DE PONDERACIÓN



**GRÁFICO N° 33: Mapa Estratégico de ponderación**  
Elaborado: por el autor