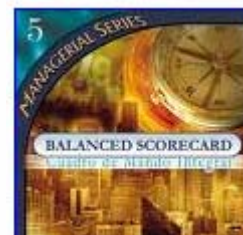




Alineación Estratégica de la Cooperativa de
Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.

CAPÍTULO IV

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)



CAPITULO IV

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1 DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

El BSC va a permitir traducir la estrategia en acción en la Cooperativa 29 de Octubre, estableciendo que el BSC provee una forma adecuada de administrar un conjunto de operaciones comerciales con una metodología que facilita la comunicación y comprensión de las estrategias y metas comerciales en todos los niveles de la organización.

4.2 ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Se ha considerado la elaboración del BSC para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda., puesto a que requiere el desarrollo de medidas, metas y medios para medir los objetivos estratégicos.

Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral en la Institución se pueden integrar en cuatro conceptos:

1. Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo
2. Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
3. Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
4. Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Para conseguir beneficios en la Institución, el Cuadro de Mando Integral es basado en modelo de indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento según lo analizado:

FIGURA 4.1: LAS CUATRO PERSPECTIVAS

Fuente: ImplantacionCMI.

Elaborado por: Improven

De esta manera la Cooperativa puede definir un cuadro de indicadores con objetivos en cada una de las perspectivas que sirven para ejecutar, comunicar y controlar la estrategia.

Como también se ha considerado el mapa estratégico para la Cooperativa que es un esquema de las relaciones causa-efecto de la estrategia a través de las cuatro perspectivas y que sirve para plasmar de una manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara para la toma de decisiones.

4.3 DEFINIR 3M'S

4.3.1 MEDIDA.

Es la forma que sirve para poder evaluar los objetivos estratégicos, en los cuales se establecerá indicadores claves de desempeño, frecuencia, fuentes de captura de datos y el nivel de desempeño actual en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.

KPI.- Indicadores claves de desempeño

Los Indicadores Clave de Rendimiento o KPI son mediciones cuantificables que reflejan los factores de éxito más críticos para una organización. Se orientan a diversas áreas de la organización, desde los destinados a la gerencia general (que presentan el desempeño global del negocio) hasta los destinados a área específicas, como ventas, TI, finanzas, producción y servicio al cliente, entre otras.

4.3.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.

**COMPLETACIÓN DEL BSC
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.
ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO**

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles Base
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Productividad Financiera de Largo Plazo: Optimización de Recursos Financieros	Implantar un mecanismo para el control de gastos a través del presupuesto	Reducción de gastos	1 - Presupuesto actual / Presupuesto anterior	Mensual	Dirección Financiera	0%
	Productividad Financiera de Corto Plazo: Mejorar el nivel de colocación y captación.	Realizar alianzas estratégicas con empresas que se encuentren a nivel nacional, incentivando a formar parte de la cooperativa a socios y clientes incrementando el nivel de créditos.	Número de Créditos	# de créditos ejecutados / total de créditos programados.	Mensual	Jefe de Cartera	# de créditos = 2370
		Reducir el índice de morosidad y generar flujos de efectivo para ampliar la cobertura del crédito a otros lados.	Recuperación de cartera	% de Cartera Recuperada/ Cartera Vencida	Mensual	Cobranzas	12%
	Crecimiento: Incrementar la participación de mercado.	Fortalecer la cobertura nacional a través de consolidación de agencias.	Nuevos Socios	% de nuevos de socios y clientes por agencia/ total de socios y clientes	Mensual	Nivel de aceptación	7,68%

4.3.1.2 PERSPECTIVA CLIENTES - MERCADO

**COMPLETACIÓN DEL BSC
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.
ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO**

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicas	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles Base
CLIENTES - MERCADO	<u>Precio:</u> Mantener tasas de interés competitivas	Brindar tasas competitivas mediante un análisis detallado de la competencia que permita atraer mayores socios.	Nivel de Colocación	% de Incremento por tipo de operación	Trimestral	Módulo de nivel de cumplimiento	13,40%
	<u>Calidad:</u> Diseñar planes de mejoramiento a los productos y servicios existentes, de acuerdo a requerimientos de los clientes.	Ofrecer productos y servicios de calidad de acuerdo a las necesidades de los socios y clientes	Satisfacción de clientes	Encuestas	Trimestral	Encuestas de mercado	75%
	<u>Tiempo:</u> Respuesta rápida en la consecución de créditos	Agilizar los procesos que conllevan a la aprobación del crédito	Eficiencia por crédito	Tiempo por Crédito otorgado.	Mensual	Comité de Crédito	80%
	<u>Funcionalidad:</u> mantener una variedad de productos y servicios.	Entregar variedad de productos y servicios acorde a las necesidades de socios y clientes.	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	Tiempo transcurrido desde la generación de la idea del producto, hasta su comercialización	Anual	Encuestas de mercado	1 anual
	<u>Servicio:</u> otorgar personal de atención al cliente en aquellas agencias que no tienen	Mejores tiempo de respuesta, a través de la dotación de personal capacitado a las agencias que no tienen personal	Tiempo de respuesta.	# de solicitudes atendidas / # de solicitudes receptadas.	Diario	Módulo de nivel de Cumplimiento	0 a 1 a 2 personas
	<u>Relaciones:</u> Intimidar relaciones con socios y clientes.	Brindar productos y servicios adecuados a los socios y clientes para satisfacer sus necesidades, y que sientan parte de la Cooperativa	Satisfacción en el servicio.	Cientes satisfechos / total de clientes atendidos * 100	Trimestral	Encuestas de satisfacción a socios y clientes.	40%

4.3.1.3 PERSPECTIVA PROCESOS

COMPLETACIÓN DEL BSC
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.
ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles Base
PROCESOS	<u>Innovación:</u> Mejorar la capacidad tecnológica de la Cooperativa para tener un mayor crecimiento de socios y clientes.	Incrementar la capacidad Tecnológica y respuesta en red de la Cooperativa para tener un mayor crecimiento de socios y clientes.	Disponibilidad del sistema	# de fallas de conexión en la red del sistema en las agencias / Funcionabilidad del sistema en las agencias	Mensual	Agencias	20% de fallas en la res de conexión
	<u>Enfoque al Cliente:</u> Evaluar e incorporar necesidades y expectativas de los clientes a los procesos internos.	Ejecutar en forma eficiente el plan de marketing.	Nivel de cumplimiento del plan de marketing	Estrategias Implantadas/Estrategias Programadas.	Diario	Módulo de nivel de cumplimiento	80%
	<u>Redes de Cooperación:</u> Alinear y difundir los objetivos de los diferentes departamentos con la visión institucional para tener un mayor desempeño, mejorando la calidad de productos y servicios que brinda la Cooperativa a los socios y clientes.	Desarrollar un sistema de alineamiento y sincronización entre todas las áreas para poder cumplir con la visión propuesta.	Nivel de Alineamiento	% de alineamiento entre planeación y respuesta de clientes, acción y empleado.	Trimestral	Módulo de nivel de cumplimiento	0%

4.3.1.4 PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE

**COMPLETACIÓN DEL BSC
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.
ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO**

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicas	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles Base
CAPITAL INTANGIBLE	Capital Informático: Integración de sistemas de información de todos los departamentos de la Cooperativa, con el objeto de tomar decisiones oportunas.	Implantar sistemas de información y comunicación Institucional entre los departamentos para la toma de decisiones.	Implementación del sistema	Tiempo real / tiempo planificado *100	Semestral	Pruebas a usuarios	0%
	Cultura.- Mejorar la cultura organizacional.	Desarrollo e implementación de un modelo de gestión para tener cambios a través del BSC.	Nivel de conocimiento estratégico	Empleados con conocimiento de la cultura y estrategia de la Cooperativa / total de empleados	Semestral	Evaluación de la cultura organizacional	0%
	Capital Humano: Desarrollar planes de capacitación para ser empleados más competitivos.	Desarrollar capacitaciones constantes que permitan tener al personal motivado y comprometido con la Cooperativa.	Efectividad de Capacitación	Numero de horas efectivas de capacitación / número de horas planificadas para la capacitación.	Cuatrimestral	Registros de Capacitación	33%

4.3.2 METAS.

Se refiere al nivel deseado del KPI, en la cual fija el nivel de actuación, que puede ser medido en el corto y mediano plazo, los cuales reflejarán al largo plazo según el nivel de cumplimiento anual que tengan.

4.3.2.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

COMPLETACIÓN DEL BSC
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.
 ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS					METAS					
Perspectivas	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicas	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles Base	Meta Dic 2,008	Meta Dic 2,009	Meta Dic 2,010	Meta Dic 2,011	Variaciones	Responsable de Meta
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Productividad Financiera de Largo Plazo: Optimización de Recursos Financieros	Implantar un mecanismo para el control de gastos a través del presupuesto	Reducción de gastos	1 - Presupuesto actual / Presupuesto anterior	Mensual	Dirección Financiera	0%	5%	5%	10%	10%	 <2; >5% al 10% dismin anual >=10% dism anual	Dirección Financiera Ing. Enrique Carvajal
	Productividad Financiera de Corto Plazo: Mejorar el nivel de colocación y captación.	Incrementar el nivel de créditos, realizando alianzas estratégicas con empresas que se encuentren a nivel nacional, incentivando a formar parte de la Cooperativa a nuevos socios.	Numero de Créditos	# de créditos ejecutados / total de créditos programados.	Mensual	Jefe de Cartera	8% crecimiento	10%	10%	15%	15%	 <23700 credits >10% al 15% increm anual >=15%	Econ. Cristina Rios Jefe de Cartera
		Reducir el índice de morosidad y generar flujos de efectivo para ampliar la cobertura del crédito.	Cartera Vencida	Cartera Recuperada/ Cartera Vencida	Mensual	Cobranzas	12%	10,37	8,74	7,11	5,49	 >12% <1,50 % dism anual <=5,49%	Dirección de Negocios
	Crecimiento: Incrementar la participación de mercado.	Fortalecer la cobertura nacional a través de consolidación de agencias.	Nuevos Socios	Nuevos socios y clientes por agencia/ total de socios y clientes por agencia	Mensual	Jefe de Agencia	7,68%	8,00%	8,50%	9,50%	10,50%	 <7.68% >0,50% a 1% incre anual >=10,50%	Director de Operaciones

4.3.2.2 PERSPECTIVA CLIENTES - MERCADO

COMPLETACIÓN DEL BSC
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.
 ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS					METAS					
Perspectivas	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles Base	Meta Dic 2,008	Meta Dic 2,009	Meta Dic 2,010	Meta Dic 2,011	Variaciones	Responsable de Meta
CLIENTES - MERCADO	<u>Precio:</u> Mantener tasas de interés competitivas	Brindar tasas competitivas mediante un análisis detallado de la competencia que permita atraer mayores socios.	Nivel de Colocación	% de Incremento por tipo de producto	Trimestral	Módulo de nivel de cumplimiento	15,20%	14,99%	14,78%	14,57%	14,36%	 >15,20% >0,21%dismin anual <=14,36%	Consejo de Administración
	<u>Calidad:</u> Diseñar planes de mejoramiento a los productos y servicios existentes, de acuerdo a requerimientos de los socios y clientes.	Ofrecer productos y servicios de calidad de acuerdo a las necesidades de los socios y clientes	Satisfacción de clientes	Encuestas	Trimestral	Encuestas de mercado	75%	78,75%	82,50%	86,25%	90%	 <75% >3,75% crec anual >=90%	Dirección de Marketing
	<u>Tiempo:</u> Respuesta rápida en la consecución de créditos	Agilizar los procesos que conllevan a la aprobación del crédito	Eficiencia por crédito	Tiempo por Crédito otorgado.	Mensual	Comité de Crédito	80%	85%	85%	90%	90%	 <80% < 85% a 90% >= 90%	Comité de Crédito y Adm. Central
	<u>Funcionalidad:</u> mantener una variedad de productos y servicios.	Entregar variedad de productos y servicios acorde a las necesidades de socios y clientes.	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	Tiempo transcurrido desde la generación de la idea del producto, hasta su comercialización	Anual	Encuestas de mercado	1 anual	1 anual	2 anuales	2 anuales	2 anuales	 < 1 >1 >=2	Dirección de Marketing
	<u>Servicio:</u> otorgar personal de atención al cliente en aquellas agencias que no tienen	Mejores tiempo de respuesta, a través de la dotación de personal capacitado a las agencias que no tienen personal definido para atención al cliente.	Tiempo de respuesta	# de solicitudes atendidas / # de solicitudes aceptadas.	Diario	Módulo de nivel de Cumplimiento	0 a 1 a 2 personas	1 a 2 personas	1 a 2 personas	1 a 2 personas	1 a 2 personas	 < 1 persona >1 persona >= 1 persona	Consejo de Administración
	<u>Relaciones:</u> Intimar relaciones con socios y clientes.	Brindar productos y servicios adecuados a los socios y clientes para satisfacer sus necesidades, y que sientan parte de la Cooperativa	Satisfacción en el servicio.	Clientes satisfechos / total de clientes atendidos * 100	Trimestral	Encuestas de satisfacción a socios y clientes.	40%	60%	60%	80%	80%	 <40%; <60 % al 80%; >= 80%	Dirección de Marketing

4.3.2.3 PERSPECTIVA PROCESOS

COMPLETACIÓN DEL BSC
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.
ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS					METAS					
Perspectivas	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles Base	Meta Dic 2,008	Meta Dic 2,009	Meta Dic 2,010	Meta Dic 2,011	Variaciones	Responsable de Meta
PROCESOS	<u>Innovación:</u> Mejorar la capacidad tecnológica de la Cooperativa para tener un mayor crecimiento de socios y clientes.	Incrementar la capacidad Tecnológica y respuesta en red de la Cooperativa para tener un mayor crecimiento de socios y clientes.	Disponibilidad del sistema	# de fallas de conexión en la red del sistema en las agencias / Funcionabilidad del sistema en las agencias	Mensual	Agencias	20% de fallas en la red de conexión	15%	15%	10%	5%	>20% <15% a 10% <=5%	Dirección de Sistemas
	<u>Enfoque al Cliente:</u> Evaluar e incorporar necesidades y expectativas de los clientes a los procesos internos.	Ejecutar en forma eficiente el plan de marketing	Nivel de cumplimiento del plan de marketing	Estrategias Implantadas/Estrategias Programadas.	Diario	Módulo de nivel de cumplimiento	80%	83%	85%	88%	90%	<80%; + incremento del 3% al 5%; >=5%	Dirección de Marketing
	<u>Redes de Cooperación:</u> Alinear y difundir los objetivos de los diferentes departamentos con la visión institucional para tener un mayor desempeño, mejorando la calidad de productos y servicios que brinda la Cooperativa a los socios y clientes.	Desarrollar un sistema de alineamiento y sincronización entre todas las áreas para poder cumplir con la visión propuesta.	Nivel de Alineamiento	Cumplimiento Especifico de Objetivos / Cumplimiento General de Objetivos	Trimestral	Módulo de nivel de cumplimiento	0%	25%	25%	50%	50%	<0% ; >25% a 50% ; >=50%	Consejo de Administración

4.3.2.4 PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE

COMPLETACIÓN DEL BSC
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.
 ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS					METAS					
Perspectivas	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles Base	Meta Dic 2,008	Meta Dic 2,009	Meta Dic 2,010	Meta Dic 2,011	Variaciones	Responsable de Meta
CAPITAL INTANGIBLE	Capital Informático: Integración de sistemas de información de todos los departamentos de la Cooperativa, con el objeto de tomar decisiones oportunas.	Mejorar los sistemas de información y comunicación Institucional entre los departamentos para la toma de decisiones.	Implementación del sistema	Tiempo real / tiempo planificado *100	Semestral	Pruebas a usuarios	0%	40%	50%	80%	100%		Gerente General
	Cultura- Mejorar la cultura organizacional.	Desarrollo e implementación de un modelo de gestión para tener cambios a través del BSC.	Nivel de conocimiento estratégico	Empleados con conocimiento de la cultura y estrategia de la Cooperativa / total de empleados	Semestral	Evaluación de la cultura organizacional	0%	80%	80%	90%	90%		Recursos Humanos
	Capital Humano: Desarrollar planes de capacitación para ser empleados más competitivos.	Desarrollar capacitaciones constantes que permitan tener al personal motivado y comprometido con la Cooperativa.	Efectividad de Capacitación	Numero de horas efectivas de capacitación / número de horas planificadas para la capacitación.	Cuatrimestral	Registros de Capacitación	33%	50%	50%	75%	80		Recursos Humanos

4.3.3 MEDIO

Son los **como** se va ha lograr que los objetivos, proyectos o planes de acción se desarrollen en función de la meta.

4.3.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

COMPLETACIÓN DEL BSC
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.
ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS					METAS					MEDIOS				
Perspectivas	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles Base	Meta Dic 2,008	Meta Dic 2,009	Meta Dic 2,010	Meta Dic 2,011	Variaciones	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Productividad Financiera de Largo Plazo: Optimización de Recursos Financieros	Implantar un mecanismo para el control de gastos a través del presupuesto	Reducción de gastos	1 - Presupuesto actual / Presupuesto anterior	Mensual	Dirección Financiera	0%	5%	5%	10%	10%	<-2% -5% al 10% dismin anual -10% dism anual	Dirección Financiera Ing. Enrique Carvajal	Control de gastos vía presupuesto	Ing. Enrique Carvajal	ene-08	ene-11
	Productividad Financiera de Corto Plazo: Mejorar el nivel de colocación y captación.	Incrementar el nivel de créditos, realizando alianzas estratégicas con empresas que se encuentren a nivel nacional, incentivando a formar parte de la Cooperativa a nuevos socios.	Numero de Créditos	# de créditos ejecutados / total de créditos programados.	Mensual	Jefe de Cartera	8% crecimiento	10%	10%	15%	15%	<-2700 creditos -10% al 15% increment anual >=15%	Econ. Cristina Ríos Jefe de Cartera	Alianzas Estratégicas con empresas del sector público y privado	Econ. Cristina Ríos Jefe de Cartera	ene-08	ene-09
		Reducir el índice de morosidad y generar flujos de efectivo para ampliar la cobertura del crédito.	Cartera Vencida	Cartera Recuperada/ Cartera Vencida	Mensual	Cobranzas	12%	10,37	8,74	7,11	5,49	>12% <-1,50 %dism anual <=5,49%	Dirección de Negocios	Programa de inducción de riesgo crediticio al personal	Ing. Juan Carlos Freire	ene-08	ene-09
	Crecimiento: Incrementar la participación de mercado.	Fortalecer la cobertura nacional a través de consolidación de agencias.	Nuevos Socios	Nuevos socios y clientes por agencia/ total de socios y clientes por agencia	Mensual	Jefe de Agencia	7,68%	8,00%	8,50%	9,50%	10,50%	<-7,68% >-0,50% a 1% incre anual >=10,50%	Director de Operaciones	Programa de consolidación de las agencias	Ing. Carlos Villamarín	ene-08	ene-10

4.3.3.2 PERSPECTIVA CLIENTES - MERCADO

COMPLETACIÓN DEL BSC
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.
 ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS					METAS					MEDIOS				
Perspectivas	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles Base	Meta Dic 2,008	Meta Dic 2,009	Meta Dic 2,010	Meta Dic 2,011	Variaciones	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
CLIENTES - MERCADO	Precio: Mantener tasas de interés competitivas	Brindar tasas competitivas mediante un análisis detallado de la competencia que permita atraer mayores socios.	Nivel de Colocación	% de Incremento por tipo de producto	Trimestral	Módulo de nivel de cumplimiento	15,20%	14,99%	14,78%	14,57%	14,36%	>15,20% ● <0,21%dis anual ● <14,36% ●	Consejo de Administración	Programa de diferenciación de tasas en base a los productos y servicios.	Gerente. Econ. Edwin Eguez	ene-08	ene-09
	Calidad: Diseñar planes de mejoramiento a los productos y servicios existentes, de acuerdo a requerimientos de los socios y clientes.	Ofrecer productos y servicios de calidad de acuerdo a las necesidades de los socios y clientes	Satisfacción de clientes	Encuestas	Trimestral	Encuestas de mercado	75%	78,75%	82,50%	86,25%	90%	<75% >3,75% ● cree anual ● >=90% ●	Dirección de Marketing	Programa de activación de cuentas	Sra Lorena Arévalo	ene-08	ene-10
	Tiempo: Respuesta rápida en la consecución de créditos	Agilizar los procesos que conllevan a la aprobación del crédito	Eficiencia por crédito	Tiempo por Crédito otorgado.	Mensual	Comité de Crédito	80%	85%	85%	90%	90%	<80% ● < 85% a 90% ● >=90% ●	Comité de Crédito y Adm. Central	Programa de análisis de crédito	Director de Negocios Ing Juan Carlos Freire	ene-08	ene-10
	Funcionalidad: mantener una variedad de productos y servicios.	Entregar variedad de productos y servicios acorde a las necesidades de socios y clientes.	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	Tiempo transcurrido desde la generación de la idea del producto, hasta su comercialización	Anual	Encuestas de mercado	1 anual	1 anual	2 anuales	2 anuales	2 anuales	<1 ● >1 ● >=2 ●	Dirección de Marketing	Programa de innovación de productos y servicios	Ing. Santiago Serrano	ene-08	ene-10
	Servicio: otorgar personal de atención al cliente en aquellas agencias que no tienen	Mejores tiempo de respuesta, a través de la dotación de personal capacitado a las agencias que no tienen personal definido para atención al cliente.	Tiempo de respuesta	# de solicitudes atendidas / # de solicitudes receptadas.	Diario	Módulo de nivel de Cumplimiento	0 a 1 a 2 personas	1 a 2 personas	1 a 2 personas	1 a 2 personas	1 a 2 personas	<1 persona ● >1 persona ● >=1 persona ●	Consejo de Administración	Plan de dotación de personal en el área de atención al cliente en agencias que no lo tienen.	Recursos Humanos Subof. Augusto Maruri	ene-08	ene-10
	Relaciones: Intimar. relaciones con socios y clientes.	Brindar productos y servicios adecuados a los socios y clientes para satisfacer sus necesidades, y que sientan parte de la Cooperativa	Satisfacción en el servicio.	Cientes satisfechos / total de clientes atendidos * 100	Trimestral	Encuestas de satisfacción a socios y clientes.	40%	60%	60%	80%	80%	<40% ● <60 % al 80% ● >= 80% ●	Dirección de Marketing	Diseñar e implantar un esquema de evaluación y monitoreo permanente de satisfacción al cliente	Marketing Ing. José Enriquez Álvarez	ene-08	ene-09

4.3.3.3 PERSPECTIVA PROCESOS

COMPLETACIÓN DEL BSC
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.
 ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS					METAS					MEDIOS				
Perspectivas	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI s	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles Base	Meta Dic 2,008	Meta Dic 2,009	Meta Dic 2,010	Meta Dic 2,011	Variaciones	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
PROCESOS	Innovación: Mejorar la capacidad tecnológica de la Cooperativa para tener un mayor crecimiento de socios y clientes.	Incrementar la capacidad Tecnológica y respuesta en red de la Cooperativa para tener un mayor crecimiento de socios y clientes.	Disponibilidad del sistema	# de fallas de conexión en la red del sistema en las agencias / Funcionabilidad del sistema en las agencias	Mensual	Agencias	20% de fallas en la red de conexión	15%	15%	10%	5%	>20% <15% a 10% <=5%	Dirección de Sistemas	Plan de mejoramiento tecnológico	Dirección de Sistemas, Ing Daniel Guerron	1-ene-08	1-ene-10
	Enfoque al Cliente: Evaluar e incorporar necesidades y expectativas de los clientes a los procesos internos.	Ejecutar en forma eficiente el plan de marketing	Nivel de cumplimiento del plan de marketing	Estrategias Implantadas/Estrategias Programadas..	Diario	Módulo de nivel de cumplimiento	80%	83%	85%	88%	90%	<80%; + incremento del 3% al 5%; >=5%	Dirección de Marketing	Redefinición del Plan de Marketing	Marketing Ing. José Enriquez Álvarez	ene-08	ene-10
	Redes de Cooperación: Alinear y difundir los objetivos de los diferentes departamentos con la visión institucional para tener un mayor desempeño, mejorando la calidad de productos y servicios que brinda la Cooperativa a los socios y clientes.	Desarrollar un sistema de alineamiento y sincronización entre todas las áreas para poder cumplir con la visión propuesta.	Nivel de Alineamiento	Cumplimiento Especifico de Objetivos / Cumplimiento General de Objetivos	Trimestral	Módulo de nivel de cumplimiento	0%	25%	25%	50%	50%	<0% ; >25% a 50% ; >=50% 	Consejo de Administración	Implementación del Alineamiento Estratégico	Gerente. Econ. Edwin Eguez	ene-08	ene-09

4.3.3.4 PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE

COMPLETACIÓN DEL BSC
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.
 ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS					METAS					MEDIOS				
Perspectivas	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles Base	Meta Dic 2,008	Meta Dic 2,009	Meta Dic 2,010	Meta Dic 2,011	Variaciones ● >30% ; ● <40% a 80% ; ● <=100%	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
CAPITAL INTANGIBLE	Capital Informático: Integración de sistemas de información de todos los departamentos de la Cooperativa, con el objeto de tomar decisiones oportunas.	Mejorar los sistemas de información y comunicación Institucional entre los departamentos para la toma de decisiones.	Implementación del sistema	Tiempo real / tiempo planificado *100	Semestral	Pruebas a usuarios	0%	40%	50%	80%	100%	● >30% ; ● <40% a 80% ; ● <=100%	Gerente General	Desarrollo e implementación de un sistema de información gerencial	Gerente General Econ. Edwin Eguez	1-ene-08	1-ene-10
	Cultura.- Mejorar la cultura organizacional.	Desarrollo e implementación de un modelo de gestión para tener cambios a través del BSC.	Nivel de conocimiento estratégico	Empleados con conocimiento de la cultura y estrategia de la Cooperativa / total de empleados	Semestral	Evaluación de la cultura organizacional	0%	80%	80%	90%	90%	● <50% ; ● al 89% ; ● >=90%	Recursos Humanos	Implementación y difusión de una cultura de gestión estratégica basada en al BSC.	Jefes de Agencia	ene-08	nov-08
	Capital Humano: Desarrollar planes de capacitación para ser empleados más competitivos.	Desarrollar capacitaciones constantes que permitan tener al personal motivado y comprometido con la Cooperativa.	Efectividad de Capacitación	Numero de horas efectivas de capacitación / número de horas planificadas para la capacitación.	Cuatrimestral	Registros de Capacitación	33%	50%	50%	75%	80	● <33% ; >50% ; ● al 75% ; ● >=80%	Recursos Humanos	Implementación de un plan de capacitación y motivación.	Recursos Humanos Sub. Augusto Maruri	ene-08	ene-09