



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

CAPÍTULO V

IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS



CAPITULO V

5. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

5.1 RESUMEN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y MEDIOS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIOS			
Perspectivas	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	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	Control Presupuestario	Ing Enrique Carvajal	1-ene-08	1-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.	Alianzas Estratégicas con empresas del sector público y privado	Econ. Cristina Ríos Jefe de Cartera	1-ene-08	1-ene-09
		Reducir el índice de morosidad y generar flujos de efectivo para ampliar la cobertura del crédito.	Programa de inducción de riesgo crediticio al personal.	Ing. Juan Carlos Freire	1-ene-08	1-ene-09
	Crecimiento: Incrementar la participación de mercado.	Fortalecer la cobertura nacional a través de consolidación de agencias.	Programa de consolidación de las agencias	Ing. Carlos Villamarín	1-ene-08	1-ene-10
CLIENTES - MERCADO	Precio: Mantener tasas de interés competitivas	Brindar tasas competitivas mediante un análisis detallado de la competencia que permita atraer mayores socios.	Programa de diferenciación de tasas en base a los productos y servicios.	Gerente. Econ. Edwin Egeuz	1-ene-08	1-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	Programa de activación de cuentas	Sra Iorena Arévalo	1-ene-08	1-ene-10
	Tiempo: Respuesta rápida en la consecución de créditos	Agilizar los procesos que conllevan a la aprobación del crédito	Programa de análisis de crédito	Director de Negocios Ing Juan Carlos Freire	1-ene-08	1-ene-10
	Funcionalidad: mantener una variedad de productos y servicios.	Entregar variedad de productos y servicios acorde a las necesidades de socios y clientes.	Programa de innovación de productos y servicios	Ing. Santiago Serrano	1-ene-08	1-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.	Plan de dotación de personal en el área de atención al cliente en agencias que no lo tienen.	Recursos Humanos Subof. Augusto Maruri	1-ene-08	1-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	Diseñar e implantar un esquema de evaluación y monitoreo permanente de satisfacción al cliente	Marketing Ing. José Enriquez Álvarez	1-ene-08	1-ene-09
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.	Plan de mejoramiento tecnológico	Dirección de Sistemas Ing Daniel Gueron	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	Redefinición del Plan de Marketing	Marketing Ing. José Enriquez Álvarez	1-ene-08	1-ene-09
	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.	Implementación del Alineamiento Estratégico	Gerente. Econ. Edwin Egeuz	1-ene-08	1-ene-09
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.	Desarrollo e implementación de un sistema de información y comunicación.	Gerente General Econ. Edwin Egeuz	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.	Implementación y difusión de una cultura de gestión estratégica basada en el BSC.	Jefes de Agencia	1-ene-08	1-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.	Implementación de un plan de capacitación y motivación.	Recursos Humanos Sub. Augusto Maruri	1-ene-08	1-ene-09

5.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

IMPACTO ESTRATÉGICO DE LA INICIATIVA	Peso	1) Control presupuestario	2)Alianzas Estratégicas con empresas del sector público y privado	3) Programa de inducción de riesgo crediticio al personal.	4) Programa de consolidación de las agencias	5) Programa de diferenciación de tasas en base a los productos y servicios.	6) Programa de activación de cuentas	7) Programa de análisis de crédito	8) Programa de innovación de productos y servicios	9) Plan de dotación de personal en el área de atención al cliente en agencias que no lo tienen.	10) Diseñar e implantar un esquema de evaluación y monitoreo permanente de satisfacción al cliente	11) Plan de mejoramiento tecnológico	12) Redefinición del Plan de Marketing	13) Implementación del Alineamiento Estratégico	14)Desarrollo e implementación de un sistema de información y comunicación.	15) Implementación y difusión de una cultura de gestión estratégica basada en al BSC.	16) Implementación de un plan de capacitación y motivación.
		Objetivos Estratégicos															
1) 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.	10%	3	9	3	6	9	3	3	6	6	3	6	6	0	6	6	6
2) Implantar un mecanismo para el control de gastos a través del presupuesto	7%	9	3	3	3	6	3	0	9	9	6	9	3	3	3	6	9
3) Reducir el índice de morosidad, y generar flujos de efectivo para ampliar la cobertura del crédito.	7%	3	6	6	3	6	3	9	3	3	6	3	6	3	3	6	3
4) Entregar variedad de productos y servicios acorde a las necesidades de socios y clientes.	10%	6	6	0	3	9	6	3	9	6	9	6	6	3	3	3	6
5) Brindar tasas competitivas mediante un análisis detallado de la competencia que permita atraer mayores socios.	7%	3	6	9	3	9	3	9	6	3	3	3	6	3	3	9	3
6) Agilizar los procesos que conllevan a la aprobación del crédito.	7%	3	6	6	0	6	3	9	3	3	6	6	6	6	3	9	6
7) Dotar de personal capacitado a las agencias que no tienen personal definido para atención al cliente.	7%	6	3	3	3	3	9	0	3	9	9	6	6	3	3	6	6
8) Desarrollar un sistema de alineamiento y sincronización entre todas las áreas para poder cumplir con la visión propuesta.	10%	6	6	3	3	3	6	6	6	6	6	6	6	9	6	6	6
9) Ejecutar en forma eficiente el plan de marketing.	9%	6	6	0	6	9	6	6	9	6	9	6	9	6	3	6	6
10) Incrementar la capacidad Tecnológica o Respuesta de Red de la Cooperativa para tener un mayor crecimiento de socios y clientes	9%	3	3	3	3	6	3	3	3	0	9	9	3	6	3	6	6
11) Desarrollo e Implementación de un modelo de gestión para tener cambios a través del BSC	10%	3	6	0	3	3	0	0	3	0	6	3	6	6	6	9	3
12) Desarrollar capacitaciones constantes que permitan tener al personal motivado y comprometido con la Cooperativa.	7%	3	3	9	0	0	0	3	0	0	0	0	3	6	3	9	9
TOTAL	100%	450	540	339	315	585	378	411	516	423	612	534	558	456	390	663	570
		10	6	15	16	3	14	12	8	11	2	7	5	9	13	1	4

FUERTE : 9
 MODERADA : 6
 DÉBIL : 3
 SIN RELACIÓN : 0

5.3 DETERMINACIÓN DE PERFILES DE LOS PROYECTOS

El diseño de un proyecto constituye una serie de propuestas analizadas, donde la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínima. A continuación se detalla los perfiles de cada proyecto a corto, mediano y largo plazo.

5.3.1. PROYECTOS DE CORTO PLAZO

PROYECTO 1: IMPLEMENTACIÓN Y DIFUSIÓN DE UNA CULTURA DE GESTIÓN ESTRATEGICA BASADA EN EL BSC.

Antecedentes:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda., no cuenta con una cultura de gestión estratégica, por lo cual ha tenido dificultades al no poder cumplir correctamente con los objetivos y metas que se han propuesto, por falta de orientación a los empleados de la Institución, generando tropiezos en el crecimiento de la misma.

Alcance:

Desarrollar una propuesta de difusión del modelo de gestión estratégica, el cual va a permitir transmitir de forma precisa e involucrarse con los objetivos propuestos de la Cooperativa a los empleados, con el objeto de formar un grupo de trabajo unido, logrando un crecimiento Institucional con el cumplimiento de los objetivos.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica con la finalidad de crear una cultura de cambio basado en el BSC, el cual va a permitir que todos los empleados de la Cooperativa se involucren al cumplimiento de los objetivos.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Elaborar un plan de gestión para la difusión del modelo de gestión estratégica.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Presentación del modelo de gestión estratégica.
2. Evaluación del modelo de gestión estratégica.
3. Aprobación del modelo de gestión estratégico.
4. Definir medios de difusión.
5. Capacitación al personal con respecto al modelo de gestión estratégico.
6. Evaluación al personal sobre el modelo de gestión estratégico.
7. Elaboración de un presupuesto.
8. Aprobación del proyecto.
9. Implementación del proyecto.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

Implementación del plan de gestión estratégica = $(\text{Tiempo real} / \text{Tiempo planificado}) * 100$

TIEMPO

Tiempo: Diez meses

Fecha de inicio: 01 de Enero 2008

Fecha de terminación: 01 Noviembre 2008

RECURSOS

- Recurso Humano
- Recurso Tecnológico
- Recurso Financiero

RESPONSABLES

- Asesoría Externa
- Personal designado para la difusión.

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$3500

PROYECTO 2: DISEÑAR E IMPLANTAR UN ESQUEMA DE EVALUACIÓN Y MONITOREO PERMANENTE DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Antecedentes:

Es importante tener un monitoreo permanente de socios y clientes, con la finalidad de mejorar el nivel de satisfacción, considerando las necesidades y expectativas de los mismos.

Alcance:

Monitorear permanentemente a socios y clientes, para solucionar a tiempo las necesidades y expectativas que posean, teniendo un personal preparado, comprometido y responsable, logrando un crecimiento y fortalecimiento de socios y clientes.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Crear un monitoreo constante a los socios y clientes con la finalidad de lograr un nivel de satisfacción superior.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Implementar un monitoreo constante a socios y clientes para medir el nivel de satisfacción a través de encuestas.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Diagnóstico de la satisfacción actual de socios y clientes
2. Propuesta de desarrollo del sistema de monitoreo
3. Elaboración del presupuesto
4. Aprobación de la propuesta del sistema de monitoreo
5. Capacitación al personal
6. Evaluación al personal sobre el sistema de monitoreo.
7. Aplicación del sistema de monitoreo.

8. Evaluación periódica de satisfacción de socios y clientes

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

Satisfacción de socios y clientes = Socios y clientes satisfechos / Total de socios y clientes monitoreados

TIEMPO:

Tiempo: 12 meses

Fecha de inicio: 01 de Enero 2008

Fecha de terminación: 01 Enero 2009

RECURSOS

- Recurso Humano
- Recurso Tecnológico
- Recurso Financiero
- Recursos Materiales

RESPONSABLE

- Ing. José Enríquez (Jefe del departamento de Marketing)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$1800

PROYECTO 3: PROGRAMA DE DIFERENCIACIÓN DE TASAS EN BASE A LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.

Antecedentes:

En el mercado existen Instituciones Financieras brindando tasas de interés competitivas ajustándose a las necesidades del mercado.

Alcance:

Generar una propuesta de tasas competitivas con respecto al nivel de colocación, con la finalidad de generar mayor créditos.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Determinar una propuesta que permita un mayor nivel de colocación a con respecto a créditos.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Elaborar un plan de acción que permita incrementar el nivel de colocación de créditos de consumo, micro créditos e hipotecarios.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Análisis de las tasas de interés vigentes.
2. Propuesta de tasas de diferenciación de acuerdo al tipo de crédito que se otorga.
3. Establecimiento de políticas de tasas de interés con respecto al tipo de crédito.
4. Aprobación de las políticas sobre tipo de crédito
5. Elaboración del programa de diferenciación.
6. Elaboración del presupuesto.
7. Aprobación del programa de diferenciación
8. Implementación del programa
9. Evaluación del programa.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

Incremento del nivel de Colocación = Nivel de colocación en USD de socios actuales y nuevos.

TIEMPO

Tiempo: Diez meses

Fecha de inicio: 01 de Junio 2008

Fecha de terminación: 01 Abril 2009

RECURSOS

- Recurso Humano

- Recurso Tecnológico
- Recurso Financiero
- Materiales

RESPONSABLES

- Gerente general (Econ. Edwin Egüez)
- Coordinador de Marketing (Lorena Arévalo)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$3.000

PROYECTO 4: IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN.

Antecedentes:

La Cooperativa no cuenta con un cronograma adecuado de cursos de capacitación y motivación, afectando al personal y a la institución al no poder desarrollar aptitudes básicas para el desenvolvimiento en cada área.

Alcance:

Desarrollar un plan de capacitación con la finalidad de contar con un personal preparado y motivado en cada área.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Proponer un plan de capacitación y motivación, con el objeto de tener un personal preparado y actualizado en el medio.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Elaborar un plan de acción que permita tener al personal de la institución preparado y motivado dependiendo del cargo que ocupa para una mejor toma de decisiones.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Diagnóstico actual de capacitaciones al personal
2. Analizar las necesidades de cada área o departamento.
3. Analizar propuestas de capacitación de empresas externas que cumplan con las necesidades de cada área y departamento.
4. Aprobación de cursos de capacitación empresas externas.
5. Definir el plan de capacitación.
6. Definir los perfiles de los instructores
7. Determinar el presupuesto para cursos de capacitación y motivación.
8. Aprobar el presupuesto para cursos de capacitación y motivación.
9. Ejecución del plan de capacitación y motivación al personal de la Cooperativa.
10. Evaluación del plan de capacitación al personal.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

Efectividad de la Capacitación = Número de horas efectivas de capacitación / número de hora planificadas para la capacitación.

TIEMPO

Tiempo: Doce meses

Fecha de inicio: 01 de Enero 2008

Fecha de terminación: 01 Enero 2009

RECURSOS

- Recurso Humano
- Recurso Tecnológico
- Recurso Financiero
- Materiales

RESPONSABLE

- Recursos Humanos (Sub. Augusto Maruri)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$20.000

PROYECTO 5: REDEFINICIÓN DEL PLAN DE MARKETING

Antecedentes:

En la actualidad la Cooperativa cuenta con un plan de marketing, pero no tiene los resultados que se espera tener, el cual perjudica a la Institución al no poder promocionar los productos y servicios de una manera eficaz.

Alcance:

Redefinir el plan de marketing con la finalidad de tener mejores resultados e incrementar el nivel de participación en el mercado.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Desarrollar una plan de marketing que permita ofertar los productos y servicios que ofrece para mejorar la participación en el mercado

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Elaborar un plan de marketing que permita definir correctamente los objetivos y estrategias para ofertar los productos y servicios de manera eficaz e incrementar el nivel de participación de mercado.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Revisión del plan de marketing actual
2. Estudio de mercado
3. Establecer objetivos
4. Establecer estrategias
5. Redefinición del plan de marketing.
6. Difusión del plan de Marketing.
7. Elaboración del presupuesto
8. Aprobación del presupuesto
9. Ejecución del plan
10. Evaluación y monitoreo del plan.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

Efectividad del Plan = Número de estrategias ejecutadas / total de estrategias propuestas x 100

TIEMPO

Tiempo: Doce meses

Fecha de inicio: 01 de Enero del 2008

Fecha de terminación: 01 Enero 2009

RECURSOS

- Recurso Humano
- Recurso Tecnológico
- Recurso Financiero
- Materiales

RESPONSABLE

- Dirección de Marketing (Ing. José Enrique Álvarez.)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$5.000

PROYECTO 6: ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO**Antecedentes:**

En la actualidad la Cooperativa cuenta con alianzas estratégicas con empresas del sector público y privado, pero no ha tenido un crecimiento sostenible con nuevas empresas.

Alcance:

Generar una propuesta que permita incrementar el nivel de colocación de créditos a través de las alianzas que se generen con nuevas alianzas y el fortalecimiento de las actuales.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Desarrollar una propuesta que permita ajustarse a las necesidades de socios a través de las alianzas nuevas que se generen con empresas del sector público y privado.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Elaborar un plan de acción que permita incrementar el nivel de colocación de créditos de consumo, micro créditos e hipotecarios a través de convenios con empresas del sector público y privado.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Analizar los convenios actuales que se manejan con empresas del sector público y privado.
2. Investigar las empresas que no mantienen convenios con instituciones financieras.
3. Analizar las necesidades de cada empresa.
4. Elaboración del plan de convenios por tipo de empresa
5. Realizar convenios con empresas potenciales
6. Negociar el convenio
7. Presentar el plan de convenios
8. Aprobación y firma de convenios.
9. Seguimiento de las empresas en las cuales se mantienen convenios.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

Incremento de Colocación por convenios = # de créditos ejecutados por nuevos convenios / total de créditos programados por convenio.

TIEMPO

Tiempo: Doce meses

Fecha de inicio: 01 de Enero 2008

Fecha de terminación: 01 Enero 2009

RECURSOS

- Recurso Humano
- Recurso Tecnológico
- Recurso Financiero
- Materiales

RESPONSABLES

- Dirección de Negocios (Ing. Juan Carlos Freire)
- Jefes de Agencias.
- Jefes de Cartera (Econ. Cristina Ríos)
- Proceso y Control, Griselda Toapanta

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$2.500

5.3.2. PROYECTOS DE MEDIANO PLAZO

PROYECTO 7: PLAN DE MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO

Antecedentes:

La Cooperativa cuenta con el sistema SIFCO el cual permite realizar múltiples funciones, pero en ciertos momentos el enlace tiene fallas o la respuesta de red es lenta, perjudicando a la institución al no poder brindar un servicio eficiente.

Alcance:

Generar una propuesta de mejoramiento tecnológico, con la finalidad de brindar un servicio de calidad a través de respuestas rápidas.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Desarrollar una propuesta de mejoramiento tecnológico que permita perfeccionar el servicio.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Elaborar un plan de mejoramiento tecnológico que permita disminuir las fallas de enlace de red, incrementar el nivel de respuesta.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Análisis del sistema actual tecnológico
2. Análisis de enlace de red en las agencias
3. Estudio de la banda de red actual.
4. Análisis de alternativas tecnológicas
5. Elaboración del plan de mejoramiento de conexión y tecnología.
6. Elaboración del presupuesto
7. Aprobación del proyecto de mejoramiento tecnológico
8. Implementación del proyecto.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

Errores de enlace del sistema en las agencia = Numero de fallas de conexión del sistema / funcionabilidad del sistema en las agencias.

TIEMPO

Tiempo: Veinte y Cuatro meses

Fecha de inicio: 01 de Enero del 2008

Fecha de terminación: 01 Enero 2010

RECURSOS

- Recurso Humano
- Recurso Tecnológico
- Recurso Financiero
- Materiales

RESPONSABLE

- Dirección de Sistemas (Ing. Daniel Guerrón)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$15.000

PROYECTO 8: PROGRAMA DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Antecedentes:

En la actualidad las Instituciones Financieras se preocupan mucho en dar una gama de productos y servicios de acuerdo a las necesidades del mercado, la Cooperativa tiene una gama de productos y servicios tradicionales los cuales pone a disposición al público en general.

Alcance:

Desarrollar nuevos productos y servicios que vayan de acuerdo a las necesidades del público en general, logrando mejorar la satisfacción de socios actuales, e incrementando el nivel de los mismos.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Incrementar la gama de productos y servicios de la Cooperativa que vayan de acuerdo a las necesidades del mercado.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Elaborar un plan de acción que permita desarrollar nuevos productos y servicios.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Estudio de mercado y tendencias.
2. Análisis de los productos de mayor acogida
3. Elaboración de nuevos productos
4. Pruebas de los nuevos productos y servicios.
5. Elaboración de la estrategia de comercialización
6. Plan de lanzamiento de productos y servicios
7. Aprobación del lanzamiento de nuevos productos.
8. Elaboración del presupuesto
9. Aprobación del presupuesto
10. Comercialización de productos y servicios aprobados

11. Evaluación de la acogida del nuevo producto.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

Nuevos productos = (Productos existentes / productos nuevos) x 100

TIEMPO:

Tiempo : 24 meses

Fecha de inicio: 01 de Enero del 2008

Fecha de terminación: 01 Enero 2010

RECURSOS

- Recurso Humano
- Recurso Tecnológico
- Recurso Financiero
- Recursos Materiales

RESPONSABLE

- Ing. Santiago Serrano (Departamento de Marketing)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$25.000

PROYECTO 9: IMPLEMENTACIÓN DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Antecedentes:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda., no cuenta con una planificación claramente definida en la cual se detallen los objetivos y estrategias a cumplir al corto, mediano y largo plazo.

Alcance:

Plantear el alineamiento estratégico que permita establecer los objetivos en cada área, con el objetivo de comprometer a cada empleado a luchar cada día para poder cumplir con la visión propuesta.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Alinear y sincronizar la estrategia a todos los procesos y puestos de cada departamento de la Cooperativa.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Elaborar un plan de acción que permita desarrollar un alineamiento estratégico con el fin de cumplir con la visión institucional.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Conformación del equipo de trabajo
2. Desarrollo y sincronización del Alineamiento Horizontal
3. Desarrollo y sincronización del Alineamiento Vertical
4. Difusión del alineamiento a todas las áreas de la Institución
5. Elaboración del presupuesto
6. Aprobación del presupuesto
7. Ejecución del Alineamiento
8. Monitoreo del alineamiento
9. Ajustes del Alineamiento

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

Nivel de alineamiento = (1er Nivel Empresa);(2do Nivel Gerencia); (3er Nivel Mandos Medios); (4to Nivel Supervisión); (5to Nivel Empleados)

TIEMPO:

Tiempo: Veinte meses.

Fecha de inicio: 01 de Enero 2008

Fecha de terminación: 01 Agosto 2010

RECURSOS

- Recurso Humano
- Recurso Tecnológico
- Recurso Financiero

RESPONSABLE

- Econ. Edwin Egüez (Gerente General)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$11.000

5.3.3. PROYECTOS DE LARGO PLAZO**PROYECTO 10: CONTROL PRESUPUESTARIO****Antecedentes:**

LA Cooperativa con el fin de mejorar su rentabilidad y disminuir gastos y costos innecesarios, se considera oportuno elaborar un presupuesto para los diferentes departamentos y agencias para tener un mayor control.

Alcance:

Desarrollar una propuesta que permita controlar los gastos y costos de manera oportuna, incrementando la rentabilidad.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Desarrollar una propuesta que permita disminuir los costos y gastos por departamentos y agencias.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Elaborar un plan de acción que permita reducir costos y gastos innecesarios.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Análisis financiero actual.
2. Elaboración de un sistema de disminución de gastos.
3. Aprobación del sistema de disminución de gastos.
4. Difusión del sistema de disminución de gastos.
5. Implementación del sistema de disminución de gastos.
6. Control y supervisión del sistema de disminución de gastos.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

Reducción de gastos = presupuesto anual – gastos por agencias y departamentos

TIEMPO

Tiempo: Treinta y Seis meses.

Fecha de inicio: 01 de Enero 2008

Fecha de terminación: 01 Enero 2011

RECURSOS

- Recurso Humano
- Recurso Tecnológico
- Recurso Financiero
- Materiales

RESPONSABLES

- Dirección Financiera (Ing. Enrique Carvajal)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

\$500

1) PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS

INICIATIVA ESTRATEGICA: IMPLEMENTACIÓN Y DIFUSIÓN DE UNA CULTURA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL BSC.
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Asesoría Externa. Personal designado para la difusión
OBJETIVO.- Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica con la finalidad de crear una cultura de cambio basado en el BSC, el cual va a permitir que todos los empleados de la Cooperativa se involucren al cumplimiento de los objetivos.
ESTRATEGIA GLOBAL.- Elaborar un plan de gestión para la difusión del modelo de gestión estratégica.
INDICADOR: Implementación del plan de gestión estratégica = (Tiempo real / Tiempo planificado)*100

No.	Actividad	Responsable	MESES 2008										RECURSOS					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Humano	Material	Tecnológico	Financiero	Total	
1.	Presentación del modelo de gestión estratégica.	Asesor externo.	■											200	100		100	400
1.1	El comité se reúne para conocer y analizar.	Asesor externo.		■														
2.	Evaluación del modelo de gestión estratégica.	Equipo designado			■									100	100			200
3.	Aprobación del modelo de gestión estratégico.	Asamblea General				■												
4.	Definir medios de difusión.	Asesor externo					■							100		100	100	300
4.1	Evaluación de medios de difusión	Asesor externo.						■										
4.2	Definir los medios de difusión	Asesor externo.							■									
4.3	Preparación del material	Asesor externo.								■								
5.	Capacitación al personal con respecto al modelo de gestión estratégico.	Equipo designado									■			200	400	200	200	1000
5.1	Taller 1 "Presentación e inducción al personal sobre el modelo de gestión estratégica"	Equipo designado										■			100			100
5.2	Taller 2 "Medios y métodos que deben emplear para el correcto funcionamiento del modelo de gestión estratégica"	Equipo designado											■		100			100
6.	Evaluación al personal sobre el modelo de gestión estratégico.	Equipo designado												100				100
7.	Elaboración de un presupuesto.	Equipo designado																
8.	Aprobación del proyecto para la difusión..	Gerente General																
9.	Implementación del proyecto.	Equipo designado																
COSTO TOTAL																	2.200	

2.) PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS

INICIATIVA ESTRATEGICA: DISEÑAR E IMPLANTAR UN ESQUEMA DE EVALUACIÓN Y MONITOREO PERMANENTE DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Ing. José Enríquez (Jefe del departamento de Marketing)
OBJETIVO.- Crear un monitoreo constante a los socios y clientes con la finalidad de lograr un nivel de satisfacción superior.
ESTRATEGIA GLOBAL.- Implementar un monitoreo constante a socios y clientes para medir el nivel de satisfacción a través de encuestas.
INDICADOR Satisfacción de socios y clientes = Socios y clientes satisfechos / Total de socios y clientes monitoreados

No.	Actividad	Responsable	MESES 2008												RECURSOS					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Humano	Material	Tecnológico	Financiero	Total	
1.	Diagnóstico de la satisfacción actual de socios y clientes	Jefe de Marketing	■	■	■	■														
1.1	Evaluación del diagnóstico del sistema de monitoreo.	Jefe de Marketing			■															
1.2	Realizar un Betch Marketing	Jefe de Marketing				■														
2	Propuesta de desarrollo del sistema de monitoreo	Jefe de Marketing					■													
3	Elaboración del presupuesto	Jefe de Marketing						■												
4	Aprobación de la propuesta del sistema de monitoreo	Asamblea general							■											
5.	Capacitación al personal	Jefe de Marketing							■	■					50	50	50	50	200	
5.1	Taller 1 "Presentación e inducción al personal sobre el sistema de monitoreo"	Jefe de Marketing								■					200	100	100		400	
5.2	Taller 2 "Medios y métodos que deben realizar para la implementación del sistema de monitoreo".	Jefe de Marketing									■									
6	Evaluación al personal sobre el sistema de monitoreo.	Jefe de Marketing										■								
7	Aplicación del sistema de monitoreo.	Jefe de Marketing											■	■						
7.1	Encuestas a socios y clientes	Jefe de Marketing													200	200	100	100	600	
8	Evaluación periódica de satisfacción de socios	Jefe de Marketing															200		300	600
COSTO TOTAL																				1.800

3) PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS

INICIATIVA ESTRATEGICA: PROGRAMA DE DIFERENCIACIÓN DE TASAS EN BASE A LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.
RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN: Gerente general (Econ. Edwin Egúez) Coordinador de Marketing (Lorena Arévalo)
OBJETIVO.- Determinar una propuesta que permita un mayor nivel de colocación a con respecto a créditos.
ESTRATEGIA GLOBAL.- Elaborar un plan de acción que permita incrementar el nivel de colocación de créditos de consumo, micro créditos e hipotecarios.
INDICADOR: Incremento del nivel de Colocación = Nivel de colocación en USD de socios actuales y nuevos.

No.	Actividad	Responsable	MESES 2008												RECURSOS				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Humano	Material	Tecnológico	Financiero	Total		
1	Análisis de las tasas de interés vigentes	Asamblea General	■	■											100				100
1.1	Estudio de la competencia	Jefe de Marketing	■	■											300				300
1.2	Nivel de aceptación de socios	Jefe de Marketing			■										100				100
2	Propuesta de tasas de diferenciación de acuerdo al tipo de que se otorga.	Jefe de Marketing				■													
3	Establecimiento de políticas de tasas de interés con respecto al tipo de crédito.	Asamblea General					■												
3.1	Políticas para crédito ordinario	Asamblea General						■											
3.2	Políticas para microcrédito.	Asamblea General							■										
4	Aprobación de las políticas sobre tipo de crédito	Gerente General								■									
5	Elaboración del programa de diferenciación	Jefe de Marketing									■	■			700	700	600	500	2.500
6	Elaboración del presupuesto	Jefe de Marketing										■							
7	Aprobación del programa de diferenciación	Asamblea General											■						
8	Implementación del programa																		
9	Evaluación del programa.	Jefe de Marketing																	
COSTO TOTAL																		3.000	

4) PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS

INICIATIVA ESTRATEGICA: IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN.
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Recursos Humanos (Sub. Augusto Maruri)
OBJETIVO.- Proponer un plan de capacitación y motivación, con el objeto de tener un personal preparado y actualizado en el medio.
ESTRATEGIA GLOBAL.- Elaborar un plan de acción que permita tener al personal de la institución preparado y motivado dependiendo del cargo que ocupa para una mejor toma de decisiones.
INDICADOR.- Efectividad de la Capacitación = Número de horas efectivas de capacitación / número de hora planificadas para la capacitación.

No.	Actividad	Responsable	MESES 2008												RECURSOS				Total		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Humano	Material	Tecnológico	Financiero			
1	Diagnóstico actual de capacitaciones al personal	Recursos Humanos	■	■																	
1.1	Evaluación interna en base a resultados	Recursos Humanos		■																	
2	Analizar las necesidades de cada área o departamento.	Recursos Humanos			■	■															
2.1	Recolectar información	Recursos Humanos			■																
3	Analizar propuestas de capacitación de empresas externas que cumplan necesidades de cada área y departamento.	Recursos Humanos				■															
4	Aprobación de cursos de capacitación empresas externas.	Asamblea General					■														
5	Definir el plan de capacitación.	Recursos Humanos						■													
6	Determinar el presupuesto para cursos de capacitación y motivación.	Recursos Humanos							■												
7	Aprobar el presupuesto para cursos de capacitación y motivación.	Asamblea General								■											
8	Ejecución del plan de capacitación y motivación al personal de la Cooperat	Recursos Humanos									■	■					2000	400	400	200	3000
8.1	Capacitación 1	Recursos Humanos										■	■				6000	1000	1000		8000
8.2	Capacitación 2	Recursos Humanos											■	■			6000	1000	1000		8000
9	Evaluación del plan de capacitación al personal.	Recursos Humanos											■	■			800	200			1000
											COSTO TOTAL				20.000						

5) PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS

INICIATIVA ESTRATEGICA: REDEFINICIÓN DEL PLAN DE MARKETING RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Dirección de Marketing (Ing. José Enrique Álvarez.)
OBJETIVO.- Desarrollar una plan de marketing que permita ofertar los productos y servicios que ofrece para mejorar la participación en el mercado
ESTRATEGIA GLOBAL.- Elaborar un plan de marketing que permita definir correctamente los objetivos y estrategias para ofertar los productos y servicios de manera eficaz e incrementar el nivel de participación de mercado.
INDICADOR.- Efectividad del Plan = Número de estrategias ejecutadas / total de estrategias programadas x 100

No.	Actividad	Responsable	MESES 2008												RECURSOS				Total				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Humano	Material	Tecnológico	Financiero					
1	Revisión del plan de marketing actual	Jefe de Marketing	■	■	■												400	100	100	100	700		
1.1	Evaluación del alcance y cumplimiento		■	■	■																		
2	Estudio de mercado	Jefe de Marketing	■	■	■												400	200	100	100	800		
3	Evaluación de los objetivos	Jefe de Marketing				■											400	200		300	900		
4	Evaluación de las estrategias	Jefe de Marketing					■										200	200		200	600		
5	Redefinición del plan de marketing.						■	■															
6	Difusión del plan de marketing	Jefe de Marketing						■									200	200			400		
7	Elaboración del presupuesto	Jefe de Marketing							■											200	200		
8	Aprobación del presupuesto	Gerente General								■													
9	Ejecución del programa.	Jefe de Marketing									■	■					400	500	300	200	1400		
10	Evaluación y monitoreo del plan.	Jefe de Marketing										■	■										
COSTO TOTAL																							5,000

6) PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS

INICIATIVA ESTRATEGICA: ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO
RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN: Dirección de Negocios (Ing. Juan Carlos Freire) Jefes de Agencias, Jefes de Cartera (Econ. Cristina Ríos) Proceso y Control, Griselda Toapanta
OBJETIVO.- Desarrollar una propuesta que permita ajustarse a las necesidades de socios a través de las alianzas nuevas que se generen con empresas del sector público y privado.
ESTRATEGIA GLOBAL.- Elaborar un plan de acción que permita incrementar el nivel de colocación de créditos de consumo, micro créditos e hipotecarios a través de convenios con empresas del sector público y privado.
INDICADOR.- Efectividad del Plan = Incremento de Colocación por convenios = # de créditos ejecutados por nuevos convenios / total de créditos programados por convenio.

No.	Actividad	Responsable	MESES 2008												RECURSOS				Total		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Humano	Material	Tecnológico	Financiero			
1	Analizar los convenios actuales que se manejan con empresas del sector público y privado.	Proceso y Control	■	■	■																
2	Investigar las empresas que no mantienen convenios con instituciones financieras.	Jefes de agencia			■	■											200	200	300	100	800
3	Analizar las necesidades de cada empresa.	Dirección de Negocios				■											200	200	300	300	1.000
4	Elaboración del plan de convenios por tipo de empresa	Dirección de Negocios					■													200	200
4.1	Negociación con las empresas	Jefes de agencia						■													
5	Realizar convenios con empresas potenciales	Jefes de agencia							■											200	200
6	Negociación del convenio	Jefes de agencia								■											
7	Presentar el plan de convenios	Jefes de agencia									■										
8	Aprobación y firma de convenios.	Asamblea General										■									
9	Seguimiento de las empresas en las cuales se mantienen convenios.	Proceso y Control												■							300
COSTO TOTAL																					2.500

10) PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS

INICIATIVA ESTRATEGICA: CONTROL PRESUPUESTARIO
RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN: Dirección Financiera (Ing. Enrique Carvajal)
OBJETIVO.- Desarrollar una propuesta que permita disminuir los costos y gastos por departamentos y agencias.
ESTRATEGIA GLOBAL.- Elaborar un plan de acción que permita reducir costos y gastos innecesarios.
INDICADOR Reducción de gastos = presupuesto anual – gastos por agencias y departamentos

No.	Actividad	Responsable	MESES 2008					MESE 2009					MESES 2010					RECURSOS							
			2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	34	Humano	Material	Tecnológico	Financiero	Total
1	Análisis financiero actual	Dirección Financiera	■	■	■	■	■	■													100				100
1.1	Análisis del presupuesto actual	Dirección Financiera							■	■	■	■	■												
2	Elaboración de un sistema de disminución de gastos	Dirección Financiera							■	■	■	■										100			100
3	Aprobación de un sistema de disminución de gastos	Dirección Financiera											■												
4	Difusión del sistema de disminución de gastos	Dirección Financiera												■	■	■							50		50
5	Implementación del sistema de disminución de gastos	Dirección Financiera															■	■	■			100	50	100	250
6	Supervisión y control del sistema de disminución de gastos	Dirección Financiera																	■						
COSTO TOTAL																							500		