



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

CAPÍTULO VI

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO



CAPITULO VI

6. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

6.1.1 ALINEAMIENTO HORIZONTAL

Es sincronizar a todos los procesos de la organización, hacia el logro de la estrategia y propuesta de valor para los clientes, empleados y accionistas.

PROCESOS	PROCESOS / ÁREAS
GOBERNANTES	Direccionamiento Estratégico
CLAVES	Colocaciones
	Captaciones
	Recuperación de Cartera
	Marketing e Imagen
	Administración de Riesgos
APOYO	Legal
	Auditoria
	Contabilidad
	Tesorería
	Financiero
	Sistemas Informáticos
	Seguridad
	Recursos Humanos
	Proceso y Control
	Diseño de Productos
	Servicios Internos
	Custodio de valores

6.1.1. MATRIZ CONTRIBUCIÓN CRÍTICA

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.

Contribución Crítica	X
Contribución Permanente	O

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS				AREAS CLAVES					AREAS SOPORTE								
Perspectivas	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicas	KPI's	Meta Dic 2,011	Marketing	Unidad de Riesgos	Dirección de Negocios (Captaciones)	Dirección de Negocios (Colocaciones)	Dirección de Negocios (Cobranza)	Recursos Humanos	Proceso y Control	Diseño de Productos	Servicios Internos	Dirección de Sistemas	Dirección Financiera	Auditoria Interna	Dirección Jurídica
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
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	10%		X				X					X	X	
	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	15%	X	X	X	X	X	X	O				X		O
		Reducir el índice de morosidad y generar flujos de efectivo para ampliar la cobertura del crédito.	Cartera Vencida	5,49		X	O	O	X	X				X		X	O
	Crecimiento: Incrementar la participación de mercado.	Fortalecer la cobertura nacional a través de consolidación de agencias.	Nuevos Socios	10,50%	O		X	X		X							

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.

Contribución Crítica	x
Contribución Permanente	o

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			AREAS CLAVES					AREAS SOPORTE									
Perspectivas	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta Dic 2,011	Marketing	Unidad de Riesgos	Dirección de Negocios (Captaciones)	Dirección de Negocios (Colocaciones)	Dirección de Negocios (Cobranza)	Recursos Humanos	Proceso y Control	Diseño de Productos	Servicios Internos	Dirección de Sistemas	Dirección Financiera	Auditoría Interna	Dirección Jurídica
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
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	14,36%	x			o	x	x					x		
	<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	90%	x		x	x		x	o	x	x		o		
	<u>Tiempo:</u> Respuesta rápida en la consecución de créditos	Agilizar los procesos que conllevan a la aprobación del crédito	Eficiencia por crédito	90%	o			x	x		x	x			x		
	<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	2 anuales	o		o	o	x		x	x	x	x	o	x	
	<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	1 a 2 personas	o			x			x	x		x		o	o
	<u>Relaciones:</u> Intimar. relaciones con socios y clientes.	Mejorar las relaciones con los socios y clientes para satisfacer sus necesidades, y que sientan parte de la Cooperativa	Satisfacción en el servicio.	80%	o			x	o		x	x	o	x	x	x	x

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.

Contribución Crítica	X
Contribución Permanente	O

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			AREAS CLAVES					AREAS SOPORTE									
Perspectivas	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta Dic 2,011	Marketing	Unidad de Riesgos	Dirección de Negocios (Captaciones)	Dirección de Negocios (Colocaciones)	Dirección de Negocios (Cobranza)	Recursos Humanos	Proceso y Control	Diseño de Productos	Servicios Internos	Dirección de Sistemas	Dirección Financiera	Auditoria Interna	Dirección Jurídica
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
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	95%		x	o	o		o	x			x			
	<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	90%	x	O	x			x	o	x			o		
	<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	50%				o	o	o	x	x		o	o	o	

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.

Contribución Crítica	X
Contribución Permanente	O

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS		AREAS CLAVES					AREAS SOPORTE							
Perspectivas	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta Dic 2,011	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					Marketing	Unidad de Riesgos Dirección de Negocios (Captaciones)	Dirección de Negocios (Colocaciones)	Dirección de Negocios (Cobranza)		Recursos Humanos	Proceso y Control	Diseño de Productos	Servicios Internos	Dirección de Sistemas	Dirección Financiera	Auditoria Interna	Dirección Jurídica
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	100%						x	x	o	o	x			
	Cultura.- Mejorar la cultura organizacional.	Desarrollo e implementación de un modelo de gestión para tener cambios a través del BSC.	Nivel de conocimiento estratégico	90%						x	o	o	o				
	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	80			o	o	o	x		o	o				

6.2 ALINEAMIENTO VERTICAL

Una vez que se ha realizado el alineamiento horizontal del Cuadro de Mando Integral, en base a la sincronización de los procesos de la cadena de valor, KPI y metas, se procede a extender la estrategia a los diferentes procesos, para tener un desempeño eficiente con los empleados de la Cooperativa de ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda., a través del BSC del departamento, de tal manera que su ejecución permitirá tener una mejor gestión basada en estrategias dando un resultado óptimo.

PRINCIPALES FUNCIONES

PUESTO: JEFE REGIONAL

MISION DEL PUESTO

Planificar, administrar, supervisar y controlar la gestión administrativa, financiera y económica de la región asignada, definiendo objetivos, metas y estrategias por agencia enmarcadas en la planificación integral de la Cooperativa.

FUNCIONES

- Elaborar reporte de disponibilidad de fondos que cuentan las agencias de la regional.
- Reportar periódicamente requerimientos de agencias para que matriz evalúe necesidades, y proceda a solucionarlos.
- Controlar el nivel de morosidad y riesgo crediticio de la regional, para proporcionar lineamientos de recuperación de cartera.
- Elaborar cronograma de actividades mensual de la regional, el cual envía a la subgerencia.
- Elaborar y administrar flujo de caja regional, mediante informes de agencias.
- Definir y administrar el presupuesto de la regional, mediante informes de agencias.

- Emitir del sistema reporte semanal sobre operaciones de crédito efectuadas en la regional y realizar control de la gestión.
- Controlar y coordinar el trabajo diario con las diferentes agencias.
- Evaluar y calificar las solicitudes de crédito en el comité de crédito regional.
- Definir sectores del mercado por región y agencias, diseñando portafolio de negocios potenciales.
- Identificar portafolio de clientes para su captación en cada regional en coordinaron con las agencias.
- Coordinar plan de desarrollo, promoción y colocación de productos y servicios de la cooperativa con los jefes de agencia en coordinación con la Dirección de Negocios.
- Evaluar y diseñar estrategias de negociación y promoción de productos y/o servicios de la institución, que sean aplicables a cada agencia de la región.
- Evaluar nivel de rentabilidad de cada agencia, y diseñar correctivos para optimizar su gestión.
- Coordinar con tesorería y gestionar recursos financieros a las agencias para su funcionamiento efectivo.
- Coordinar con recursos humanos, acerca de políticas de administración del personal a su cargo.
- Coordinar con agencias, la elaboración del presupuesto anual.
- Elaborar informe consolidado de gestión, mediante informe de agencias.
- Visitar periódicamente cada una de las agencias de la Regional.
- Elaborar la Planificación Estratégica de la regional
- Coordinar la actualización de la base social de la regional
- Coordinar la operatividad eficiente y eficaz de las agencias de su regional.
- Cumplir y hacer cumplir las normas vigentes y aplicables, y reglamentos internos de la Cooperativa.
- Cumplir las demás funciones dispuestas por la Gerencia General.
- Cumplir y hacer cumplir con las normas vigentes y aplicables, y reglamentos internos de la Cooperativa

PRINCIPALES FUNCIONES

PUESTO: JEFE DE AGENCIA

MISION DEL PUESTO.

Planificar, administrar, supervisar y controlar la gestión administrativa, financiera y económica de la agencia, definiendo objetivos, metas y estrategias enmarcadas en la planificación integral de la Cooperativa.

FUNCIONES

- Realizar el flujo de caja de la Agencia para determinar el comportamiento del efectivo y la disponibilidad de recursos para el normal funcionamiento administrativo y financiero.
- Controlar el fondo de Caja Chica asignado mediante la revisión, arqueo, autorización y cuadro de reposiciones
- Controlar el índice de morosidad de los clientes de la Agencia a su cargo realizando las gestiones necesarias para lograr una cartera eficiente.
- Convocar al comité de crédito de la agencia, para el análisis, calificación y aprobación de solicitudes de crédito.

- Elaborar el presupuesto de la Agencia para el correcto funcionamiento y organización de todas las actividades.
- Administrar el fondo de tesorería de la Agencia de acuerdo a lo presupuestado, llevando el control de las operaciones, tanto manual como contablemente, para determinar el valor exacto de ingresos y egresos.
- Identificar nichos de mercado y promocionar los productos y servicios de la cooperativa para captar nuevos clientes.

- Realizar seguimiento a productos y servicios financieros propios de la cooperativa en el mercado, para determinar si estos cubren con las necesidades del cliente.
- Coordinar con el Jefe Regional y el Departamento de Recursos Humanos la selección, capacitación y evaluación del personal a su cargo.

- Elaborar reportes e informes de toda la gestión realizada en la Agencia.
- Llevar y revisar el libro bancos.
- Cumplir y hacer cumplir la planificación estratégica, correspondiente a su agencia, orientado al cumplimiento de los objetivos generales de la Cooperativa.
- Controlar y coordinar la entrega de pagarés al Asistente de Custodio de Valores.(pendiente definición)
- Controlar y Supervisar el desenvolvimiento de la Oficina.
- Elaborar reporte de cumplimiento de visitas realizadas.
- Cumplir y hacer cumplir las normas vigentes y aplicables y reglamentos internos de la Cooperativa.
- Cumplir las demás funciones dispuestas por la Gerencia General.
- Cumplir y hacer cumplir con las normas vigentes y aplicables, y reglamentos internos de la Cooperativa

PRINCIPALES FUNCIONES

PUESTO: ASISTENTE OPERATIVO

MISION DEL PUESTO

Gestionar y coordinar el normal funcionamiento administrativo y operativo de la agencia; así como de informar y asesorar de los diferentes productos y servicios que ofrece la cooperativa a los clientes.

FUNCIONES

- Entregar el fondo inicial a los recibidores pagadores,
- Recibir el dinero al fin del día, junto con todas las transacciones realizadas por los recibidores pagadores y cuadrar.
- Controlar y contabilizar los depósitos de la agencia tanto en efectivo como en cheques realizados en las instituciones financieras.
- Cuadrar la bóveda en forma eficiente.
- Autorizar y revisar el cierre de cuentas con los proceso establecidos.
- Controlar el inventario de pólizas.(pendiente)
- Elaborar y renovar pólizas con su respectivo cuadro.

- Revisar y autorizar retiros en montos mayores a los mil dólares.
- Mantener bajo su custodio los cheques para su correcta administración y contabilización.
- Sacar respaldos de la documentación de las operaciones efectuadas en la agencia.
- Informar a los clientes de los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa.
- Revisar y archivar diariamente y en forma cronológica los documentos de los movimientos financieros realizados que le compete al cargo que realiza.
- Autorizar la liquidación del crédito aprobado a los socios.
- Enviar la valija con documentación a matriz, agencias y entregar descuentos tabulados a las empresas con las cuales se mantienen convenios y recuperar los respectivos cheques por esta operación.
- Mantener en stock formularios, folletos, papelería y materiales que garanticen el normal funcionamiento de la agencia..
- Realizar el pago de proveedores y de servicios básicos para el normal funcionamiento de la agencia y controlar la contabilización de los comprobantes (emisión de cheques)
- Registrar diariamente el retiro de socios y pérdida de libretas.
- Elaborar al fin de mes cuadro de las retenciones con el sistema.
- Mantener actualizada la base de datos de los socios.
- Cuadrar la caja chica en los tiempos estipulados.
- Atención al cliente en apertura de cuentas y demás servicios que ofrece la Cooperativa
- Reemplazar a Recibidor – Pagador y Oficial de Crédito cuando sea requerido
- Cumplir las demás funciones que disponga el jefe de agencia y Gerencia General
- Llevar el control de la efectivización de los cheques receptados de los socios
- Atender los requerimientos de los socios en el seguro de vida
- Cumplir y hacer cumplir con las normas vigentes y aplicables, y reglamentos internos de la Cooperativa.

PRINCIPALES FUNCIONES

PUESTO: OFICIAL DE CRÉDITO

MISION DEL PUESTO

Colocar créditos de la Cooperativa a sus socios ofreciendo verdaderas soluciones financieras a las necesidades de los cooperados para garantizar la recuperación del crédito y la eficiente administración de la cartera crediticia.

FUNCIONES

- Asesorar e informar a los clientes sobre los diferentes tipos de créditos que la cooperativa puede otorgar..
- Receptar, revisar y verificar, la información de las solicitudes de crédito entregadas por el socio, para proceder a calificar el crédito.
- Ingresar al sistema la información de la solicitud de crédito presentada.
- Efectuar el seguimiento de las operaciones crediticias.
- Establecer carpetas de operaciones de crédito por socio
- Efectuar conciliaciones bancarias y enviarlas a operaciones y contabilidad para su registro.
- Coordinar la recuperación de créditos otorgados.
- Acreditar el crédito en la cuenta del cliente, por concepto de la operación aprobada.
- Inspeccionar negocios, para calificar la capacidad de pago, siempre y cuando no exista en la agencia el profesional calificado para dicha actividad.
- Reemplazar al Jefe de agencia en todas las actividades de este cargo, cuando por casos de fuerza mayor el titular del mismo no pueda asistir.
- Entregar pagarés y garantías al Asistente de custodio de Valores.
- Participar en el comité de crédito de la agencia y/o regional
- Verificar informe de avalúo de prenda o hipoteca
- Cumplir con los procesos establecidos para la concesión del crédito
- Hacer llenar los anexos 2 y 3 cuando amerite
- Responsable del archivo y custodia de las carpetas de crédito
- Cumplir y hacer cumplir las normas vigentes y aplicables y reglamentos internos de la Cooperativa.
- Cumplir demás funciones establecidas por la Gerencia General

- Cumplir y hacer cumplir con las normas vigentes y aplicables, y reglamentos internos de la Cooperativa

PRINCIPALES FUNCIONES

PUESTO: OFICIAL DE CRÉDITO COMUNITARIO

MISION DEL PUESTO

Promocionar, verificar, identificar y formar Cajas Comunales, para ofrecer soluciones financieras para la colocación de créditos y fortalecer el ahorro.

FUNCIONES

- Promocionar la Cooperativa y el programa Creer.
- Investigar e identificar comunidades donde puedan formarse Cajas Comunales.
- Facilitar la formación de grupos solidarios y Cajas Comunales.
- Capacitar a las Cajas Comunales en el manejo del crédito y el ahorro.
- Capacitar y supervisar a las Cajas Comunales en el manejo de los formatos del nivel de caja: registro de asistencia, registro de contabilidad y libretas individuales, especialmente a la Mesa Directiva.
- Facilitar las reuniones de análisis y aprobación de crédito al interior de los grupos solidarios y las cajas comunales.
- Tramitar y facilitar los procesos de concesión de crédito.
- Asegurar que las socias de las Cajas Comunales firmen correctamente los pagarés.
- Supervisar el desembolso de los créditos.
- Impulsar y crear una cultura de ahorro en las Cajas Comunales.
- Promover el compromiso y solidaridad de las Cajas Comunales.
- Supervisar y apoyar el adecuado desempeño de las Cajas Comunales, especialmente en la recuperación de los créditos concedidos.
- Vigilar que los registros contables y administrativos de las Cajas Comunales se mantengan actualizados y reflejen la evolución real de concesión y recuperación de los créditos y de movilización de ahorros.
- Facilitar las sesiones educativas a las Cajas Comunales.

- Preparar y presentar los informes del Oficial de Crédito Comunal (P1, P2, P4a, plan de trabajo semanal e informes mensuales y semanales)
- Participar en la capacitación de Oficiales de Crédito Comunales, estudios especiales y otras tareas programadas.
- Ejecutar las actividades acordadas (en la lista de observación / sección de retroalimentación) para mejoramiento del desempeño, tanto de cajas comunales como de Oficiales de Crédito Comunal. Reportar mensualmente, o cuando le sea requerido, la información estadística de las Cajas comunales bajo su responsabilidad
- Cumplir las políticas de uso de motos y completar los formatos de control de utilización y mantenimientos de motos.
- Cumplir y hacer cumplir las normas vigentes y aplicables, y el reglamento interno de la Cooperativa.

PRINCIPALES FUNCIONES

PUESTO: SUPERVISOR DE CRÉDITO COMUNITARIO

MISION DEL PUESTO

Supervisar al oficial de crédito comunitario en la formación, capacitación de Cajas Comunales para la colocación del crédito..

FUNCIONES

- Apoyar y asegurar a los Oficiales de Crédito Comunitario respeten el Reglamento de Operación del Programa CREER, especialmente en la concesión y recuperación de créditos.
- Apoyar y supervisar que el grupo de Oficiales de Crédito Comunitario respete la metodología de formación y capacitación de Cajas Comunales (Guía de Capacitación para Cajas Comunales Programa CREER y Manual de Operaciones para Oficiales de Crédito Comunal)
- Apoyar en la capacitación de las socias de Grupos Creer.
- Vigilar periódicamente que los tres registros del nivel de Caja Comunal (Asistencia, Pagos y Ahorros, Libretas Individuales y Registro de

Contabilidad) se encuentren actualizados y que sus datos reflejen la realidad.

- Supervisar y apoyar el cumplimiento de la planificación semanal de trabajo de los Oficiales de Crédito Comunal.
- Apoyar a los Oficiales de Crédito Comunal en eventuales problemas que se presenten en las Cajas Comunes.
- Acompañar a los Oficiales de Crédito Comunal y supervisar los procedimientos a seguirse en las distintas reuniones de las Cajas Comunes (Guía de Supervisión)
- Retroalimentar a los Oficiales de Crédito Comunal en la facilitación de las reuniones de Cajas Comunes y de las sesiones educativas.
- Vigilar que los Oficiales de Crédito Comunal realicen las sesiones de educación manteniendo los estándares de calidad exigidos.
- Administrar y entregar los reportes estadísticos de los resultados del Programa CREER a las instancias respectivas de la Cooperativa.
- Actualizar, capacitar y apoyar a los Oficiales de Crédito Comunal en variaciones metodológicas u operativas que tenga el Programa CREER.
- Capacitar y apoyar a los Oficiales de Crédito Comunal en los nuevos temas educativos. Organizar y participar en las capacitaciones de Oficiales de Crédito Comunal, estudios especiales y otras tareas programadas.
- Controlar los informes del Oficial de Crédito Comunal (P1; P4a e informe mensual). Informar y retroalimentar a los Jefes de Oficina sobre irregularidades ocurridas en las Cajas Comunes y con los Oficiales de Crédito Comunal.
- Mantener una base de datos histórica del Programa Creer, con toda la información necesaria para la obtención de resultados e información, la cual debe ser actualizada mensualmente.
- Vigilar el cumplimiento del control de uso y mantenimiento de las motos del Programa Creer por parte de los Oficiales de Crédito Comunal y demás responsables que determine la Cooperativa.
- Cumplir y hacer cumplir las normas vigentes y aplicables, y el reglamento interno de la Cooperativa.

PRINCIPALES FUNCIONES

PUESTO: OFICIAL DE MICROCRÉDITO

MISION DEL PUESTO

Colocar créditos micro-empresariales de la Cooperativa a sus socios ofreciendo verdaderas soluciones financieras a las necesidades de los cooperados para garantizar la recuperación del crédito y la eficiente administración de la cartera crediticia.

FUNCIONES

- Fomentar la microempresa con posibles clientes que tengan pequeños negocios ofreciendo créditos que deben ser colocados y recuperados a corto plazo, aplicando las estrategias de marketing y mercadeo de la institución.
- Receptar carpetas, calificarlas y determinar si el cliente es sujeto de crédito, evaluándolo mediante inspección de su negocio y análisis de garantías.
- Coordinar con la Comisión de Crédito la calificación de las solicitudes de crédito.
- Realizar seguimiento del uso de los fondos otorgados para evitar el deterioro de la cartera.
- Evaluar al sujeto de crédito mediante inspección, de su negocio, y análisis de garantías.
- Elaborar el cuadro de pagares en el sistema y luego enviarlos a custodia de valores.
- Revisar reportes de créditos efectuados sobre montos y número de operaciones vigentes y vencidos.
- Administrar el nivel de morosidad en su cartera de clientes y disminuir el riesgo crediticio mediante visitas, notificaciones y seguimiento.
- Responsable del archivo y custodia de las carpetas de crédito.
- Cumplir y hacer cumplir las normas vigentes y aplicables, y el reglamento interno de la Cooperativa.
- Cumplir las demás funciones dispuestas por el jefe de agencia y Gerencia General
- Cumplir y hacer cumplir con las normas vigentes y aplicables, y reglamentos internos de la Cooperativa

- Cumplir y hacer cumplir con las normas vigentes y aplicables, y reglamentos internos de la Cooperativa

PRINCIPALES FUNCIONES

PUESTO: ASISTENTE ATENCIÓN AL CLIENTE

MISION DEL PUESTO.

Brindar un servicio de atención oportuna y eficiente al socio; con la finalidad de satisfacer las necesidades inmediatas, es decir, una atención de calidad.

FUNCIONES

- Dar la bienvenida al socio expresando frases de amabilidad y cordialidad, haciéndole sentir al socio confianza y seguridad.
- Informar al socio sobre nuestros productos y servicios.
- Recibir las sugerencias dadas por los socios hacia la Institución, y dar soluciones a las mismas.
- Incentivar a los socios a la participación en cada uno de los eventos realizados por la Cooperativa.
- Asesorar al socio de la manera más adecuada en el momento de realizar cualquier transacción.
- Aperturar cuentas.
- Custodiar las tarjetas de débito
- Entregar las tarjetas de débito a los socios
- Reemplazar a los recibidores-pagadores en caso de que uno de ellos se encuentre ausente, o brindarles nuestra ayuda cuando exista mucha afluencia de gente.
- Controlar el inventario de pólizas (Atención al cliente o Jefe de Agencia)
- Registrar diariamente el retiro de socios y pérdida de libretas
- Mantener actualizada la base de datos de los socios (Servicio al cliente, Jefe de Agencia, Oficiales de crédito)
- Cuadrar Caja Chica en los tiempos estipulados
- Llevar el control de efectivación de los cheques receptados de los socios.
- Atender la central telefónica

- Archivo de la documentación que respalde los procesos diarios de su gestión
- Revisar y autorizar el cierre de cuentas, así como los trámites por pérdidas de libretas
- Informar, asesorar, tramitar, coordinar todo lo relacionado con el Seguro de Vida.
- Envío y recepción de valija.
- Elaborar el requerimiento mensual al Departamento de Servicios Generales.
- Actualización y cambio de libretas
- Recibir todo tipo de solicitudes para trámites que se generen de las relaciones contractuales con socios y clientes.
- Colaborar en gestiones de Pre mora, cuando por su volumen se justifique dicho efecto.
- Atención y recepción de las solicitudes de Quejas y Reclamos de socios, clientes y público en general, para en coordinación con la Unidad de Atención al Cliente, responder la solicitud en el menor tiempo posible.
- Bloqueo de cuentas.
- Cumplir y hacer cumplir las normas vigentes y aplicables, y reglamentos internos de la Cooperativa

PRINCIPALES FUNCIONES

PUESTO: RECIBIDOR PAGADOR

MISION DEL PUESTO

Atender de manera personalizada y eficiente a todos los socios y clientes para receptor y / o entregar dinero de los diferentes productos y / o servicios que brinda la cooperativa.

FUNCIONES

- Recibir fondo inicial, recontar al detalle fajos de billetes y monedas, registrar en el sistema e iniciar el trabajo.
- Receptor papeletas de depósitos, retiros, o transferencias, verificar firmas y datos, registrar en el sistema y entregar y / o recibir el dinero al cliente.

- Efectuar al final del día el cuadro de fondos respectivo, mediante el sistema, papeletas y efectivo, con la hoja de liquidación diaria de operación de caja.
- Realizar el control de calidad de las transacciones de depósitos y retiros diarios efectuados en su caja.
- Registrar diariamente los giros del exterior.
- Elaborar reporte diario de transacciones de socios de otras agencias.
- Hacer llenar los anexos 2 y 3 cuando se amerite
- Cumplir y hacer cumplir con las normas vigentes y aplicables, y reglamentos internos de la Cooperativa
- Brindar atención al cliente en apertura de cuentas, otorgar certificados
- Cumplir las demás funciones establecidas por el jefe de agencia y Gerencia General
- Cumplir y hacer cumplir con las normas vigentes y aplicables, y reglamentos internos de la Cooperativa

PRINCIPALES FUNCIONES

PUESTO: NOTIFICADOR

MISION DEL PUESTO

Realizar de manera oportuna el monitoreo y cobro a socios morosos.

FUNCIONES

- Reporte diario de morosidad
- Gestión de cobranzas vía telefónica
- Gestión de cobranzas vía domicilio (deudor , garante)
- Detalle de movilización por visita a socios y garante
- Elaboración de cartera vencida
- Ingreso de comisiones en el sistema de cobranzas
- Realizar débitos de las cuentas por motivo de pago de créditos.
- Realizar convenios de pago
- Disminuir el índice de morosidad.

PRINCIPALES FUNCIONES

PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

MISION DEL PUESTO

Velar por todo el personal de la Cooperativa, manteniendo un debido seguimiento de las funciones y responsabilidades encomendadas a cada empleado.

FUNCIONES

- Selección del personal
- Análisis del personal (seguimiento y evaluación)
- Realizar políticas de desarrollo profesional
- Incentivación y capacitación a los empleados.
- Asesorar a los ejecutivos del más alto nivel en la elaboración y formulación de una política de administración de personal.
- Asistir a los superiores y ejecutivos de línea en la administración del sistema de personal y en los problemas que su implantación puede acarrear.

- Proponer los proyectos, instructivos o manuales necesarios para regir las relaciones de trabajo en la institución
- Administrar los sistemas de clasificación de puestos, remuneración. De equipos efectivos de trabajo, mediante diversos índices de trabajo, tales como eficiencia productiva, ausentismo, accidentes, temporalidad y movilidad interna, y quejas y agravios.
- Supervisar los pactos colectivos y las relaciones de trabajo reguladas por el Código de Trabajo. Y otras aquellas que le sean conferidas por la gerencia o autoridad competente.

PRINCIPALES FUNCIONES**PUESTO: ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS****MISION DEL PUESTO**

Vigilar el bienestar del personal de la Cooperativa.

FUNCIONES

- Control de nómina del personal
- Control de asistencia del personal vía Tec Nomarket
- Coordinar permisos del personal
- Llevar un registro correspondiente a vacaciones del personal.
- Llevar un control sobre las carpetas del personal.

6.3 MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN VERTICAL

BSC 1 er Nivel				BSC 2 do Nivel					
				AREA/ PROCESO : 1, MARKETING					
PERSPECTIVA	KPI's	Meta Dic 2,011	Max / Min	Objetivos De Contribución	KPI's Del Proceso	Meta Dic 2,011	Max / min	Jefe de Marketing	Asistente de Marketing
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Numero de Créditos	15%	<15% / >5%	Establecimiento de un plan de medios.	Tiempo de ejecución del plan / tiempo planificado de ejecución.	100%	<100% / 0%	x	x
	Nivel de Colocación	14,36%	>14,78 / <14,99	Evaluación de tasas de interés	Número de créditos otorgados / total de créditos proyectados	90,00%	<90% / >10%	x	
CLIENTES - MERCADO	Satisfacción de clientes	90%	<90% / >85%	Diseño de encuestas para medición de satisfacción	Total de encuestas aplicadas / total de encuestas proyectadas	90,00%	<90% / >10%	x	x
	Nivel de cumplimiento del plan de marketing	90%	<90% / >83%	Implementación del plan de marketing	Estrategias Implantadas/Estrategias Programadas.	>=100%	<100% / >90%	x	x

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN VERTICAL

BSC 1 er Nivel				BSC 2 do Nivel					
				AREA/ PROCESO : 2, UNIDAD DE RIESGO					
PERSPECTIVA	KPI's	Meta Dic 2,011	Max / Min	Objetivos De Contribución	KPI's Del Proceso	Meta Dic 2,011	Max / min	Jefe de la Unidad de Riesgo	Asistente de Unidad de Riesgos
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Reducción de gastos	10%	<10% / >0%	Disminuir el presupuesto para las agencias	1 - Presupuesto actual / Presupuesto anterior	12%	<12% / >0%	x	x
	Numero de Créditos	15%	>10% / =10%	Promocionar los productos y servicios con las empresas del sector público y privado	% de crecimiento en créditos	20%	<20% / >5%	x	x
	Cartera Vencida	5,49	>8,74% <10,37%	Castigar la cartera vencida	numero de créditos recuperados / créditos vencidos	80%	<80% / >10%	x	
PROCESOS	Disponibilidad del sistema	95%	<95% / 90%	Disponer de i reportes de manera rápida y pertinente.	rapidés del sistema	100%	<100% / >10%	x	

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN VERTICAL

BSC 1 er Nivel				BSC 2 do Nivel					
BSC 1 er Nivel				AREA/ PROCESO : 3, DIRECCIÓN DE NEGOCIOS					
PERPECTIVA	KPI's	Meta Dic 2,011	Max / Min	Objetivos De Contribución	KPI's Del Proceso	Meta Dic 2,011	Max / min	Jefe de la Dirección de Negocios	Asistente de la Dirección de Negocios
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Numero de Créditos	15%	<15% / >5%	Incrementar los montos de creditos ordinarios	Valor en dolares de los creditos	>=10000	<10000/>9000	X	X
	Cartera Vencida	5,49	>5,49% / <0,05%	Mejorar los cobros que se encuentran en recaudadora	Cartera Recuperada con recaudadora/ Cartera vencida en recaudadora	80%	<80% / >70%	X	
	Nuevos Socios	10,50%	<10,50% / >10%	Aumentar el nivel de socios y clientes	Numero de cuentas aperturadas al mes	3200	<3200/>2500	X	X
CLIENTES - MERCADO	Nivel de Colocación	14,36%	>14,36% / 15,00%	Implementación del programa de diferenciación de tasas de interés	Tiempo de ejecución / tiempo proyectado	100%	<100% / >95%	X	X
	Satisfacción de clientes	90%	<90% / >85%	Incrementar la fidelidad de socios y clientes a nuestra Cooperativa	Clientes actuales / clientes antiguos	60%	<60% / >50%	X	X
	Eficiencia por crédito	90%	<90% / >85%	Evaluación periodica a los oficiales de crédito y microcrédito	Tiempo de ejecución / tiempo proyectado	100%	<100% / >90%	X	X
	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	2 anuales	<2 / >0 productos	Análisis comparativo de productos de la Cooperativa vs competencia	Tiempo de ejecución / tiempo proyectado	100%	<100% / >50%	X	
	Tiempo de respuesta	1 a 2 personas	<2 / >1	Mejorar la atención en el área de servicio al cliente	# de socios atendidos / # de socios que nos visitan.	>100	<100% / >90%	X	X
	Satisfacción en el servicio.	80%	<80% / >70%	Disminuir el nivel de quejas de socios y clientes	Quejas solucionadas / quejas receptadas	>100%	<100% / 95%	X	X
PROCESOS	Nivel de cumplimiento del plan de marketing	90%	<90% / >83%	Implementación del plan de marketing	Estrategias Implantadas/Estrategias Programadas.	>=100%	<100% / >90%	X	X
	Nivel de cumplimiento del plan de marketing	90%	<90% / >85%	Promocionar los productos y servicios existentes	Nivel de cumplimiento	>=90%	<90% / >85%	X	X

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN VERTICAL

BSC 1 er Nivel				BSC 2 do Nivel					
				AREA/ PROCESO : 4, RECURSOS HUMANOS					
PERSPECTIVA	KPI's	Meta Dic 2,011	Max / Min	Objetivos De Contribución	KPI's Del Proceso	Meta Dic 2,009	Max / min	Jefe de Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Reducción de gastos	10%	<10% / >8%	Implantación del programa de reducción de gastos	Tiempo de ejecución / tiempo proyectado	100%	<100% / <0%	x	x
	Numero de Créditos	15%	<15% / >5%	Capacitación a oficiales de crédito de las nomenclaturas de crédito	# de créditos ejecutados / total de créditos programados.	100%	<100% / <10%	x	x
	Cartera Vencida	5,49	>5,49 / <7%	Capacitación de cobranzas al personal de las agencias.	Cartera Recuperada/ Cartera Vencida	4%	>4% / <1%	x	x
	Nuevos Socios	10,50%	<10,50% / >10%	Capacitación a empleados de atención al cliente	Nuevos socios y clientes por agencia/ total de socios y clientes por agencia	12%	<12% / >1%	x	x
CLIENTES - MERCADO	Nivel de Colocación	14,36%	>14,78 / <14,99	Entregar información a través del Internet sobre tipos y porcentajes de crédito vigentes.	Tiempo de ejecución / tiempo proyectado	100%	<100% / >5%	x	x
	Satisfacción de clientes	90%	<90% / >85%	Diseño de encuestas para medir el nivel de aceptación de socios y	Total de encuestas aplicadas / total de encuestas proyectadas	100%	<100% / >5%	x	x
	Eficiencia por crédito	90%	<90% >85%	Mejores tiempos de respuesta en el análisis de créditos	Tiempo por Crédito otorgado.	>95%	<95% / >0%	x	x
	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	2 anuales	<2 productos / >0 productos	Capacitar al personal sobre los nuevos productos	Porcentaje de cumplimiento de la capacitación.	100%	<100% / >0%	x	x
	Tiempo de respuesta	1 a 2 personas	<2 / >1	Cubrir las necesidades de recurso humano en agencias que no tienen personal en atención al cliente	Número de empleados para agencias	100%	<100% / >0%	x	x
	Satisfacción en el servicio.	80%	<80% / >70%	Brindar charlas constantes a empleados para mejorar relaciones con socios y clientes.	Nivel de satisfacción de socios y clientes	100%	<100% / >10%	x	x
PROCESOS	Nivel de cumplimiento del plan de marketing	90%	<90% / >83%	Entregar información a empleados por medio de intranet y correo interno de estrategias a cumplir	Estrategias ejecutadas /Estrategias difundidas.	100%	<100% / >0%	x	x
	Nivel de Alineamiento	50%	<50% / >0%	Capacitación al personal del alineamiento estratégico	Tiempo de ejecución / tiempo proyectado	100%	<100% / >10%	x	x
CAPITAL INTANGIBLE	Implementación del sistema	100%	<100% / >90%	Capacitación sobre el nuevo sistema	% de cumplimiento del plan	100%	<100% / >10%	x	x
	Nivel de conocimiento estratégico	90%	<90% / >80	Capacitación al personal sobre el modelo de gestión basado en BSC.	Nivel de cumplimiento del modelo	100%	<100% / >10%	x	x
	Efectividad de Capacitación	80		Mejorar las capacidades del personal de los procesos claves	% de cumplimiento del plan de capacitación por área	100%	<100% / >10%	x	x

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN VERTICAL

BSC 1 er Nivel				BSC 2 do Nivel					
BSC 1 er Nivel				AREA/ PROCESO :5, PROCESO Y CONTROL					
PERSPECTIVA	KPI's	Meta Dic 2,011	Max / Min	Objetivos De Contribución	KPI's Del Proceso	Meta Dic 2,011	Max / min	Jefe de Proceso y Control	Asistente de Proceso y Control
CLIENTES MERCADO	Eficiencia por crédito	90%	<90% > 85%	Agilizar los procesos de acreditación de pago de préstamos a socios.	Tiempo transcurrido de la acreditación a la cuenta del socio / tiempo transcurrido de la acreditación a la Cooperativa	>100%	<100% / >0%	X	X
	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	2 anuales	<2 productos / >0 productos	Análisis comparativo de productos de la Cooperativa vs competencia	Tiempo de ejecución / tiempo proyectado	100%	<100% / >50%	x	x
	Tiempo de respuesta	1 a 2 personas	<2 / >1	Mejorar el servicio	100%	>100%	<100% / >10%	x	x
	Satisfacción en el servicio.	80%	<80% / >70%	Agilizar los procesos de acreditación de sueldos a socios.	Nivel de satisfacción	>100%	<100% / >0%		x
PROCESOS	Disponibilidad del sistema	95%	<95% / <90%	Agilizar los procesos los procesos internos .	Nivel de Cumplimiento diario	100%	<100% / >90%	x	
	Nivel de Alineamiento	50%	<50% / >0%	Controlar la implementación del alineamiento estratégico	Tiempo de ejecución / tiempo proyectado	100%	<100% / >95%	x	
CAPITAL INTANGIBLE	Implementación del sistema	100%	<100% / >90%	Evaluar la eficiencia del sistema	Nivel de eficiencia en el manejo del sistema	100%	<100% / >10%		x
	Nivel de conocimiento estratégico	90%	<90% / >80%	Controlar el cumplimiento de los objetivos basados BSC	Objetivos Implantados/Objetivos Programados.	100%	<100% / >0%	x	

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN VERTICAL

BSC 1 er Nivel				BSC 2 do Nivel				
				AREA/ PROCESO : 6, DISEÑO DE PRODUCTOS				
PERSPECTIVA	KPI's	Meta Dic 2,011	Max / Min	Objetivos De Contribución	KPI's Del Proceso	Meta Dic 2,011	Max / min	Jefe de Director de Operaciones
CLIENTES MERCADO	Satisfacción de clientes	90%	<90% / >85%	Diseñar y desarrollar nuevos procesos.	# de productos desarrollados / # de productos propuestos	80%	<80% / >10%	x
	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	2 anuales	<2 productos / >0 productos	Analizar los tiempos de respuesta de los nuevos productos al mercado	% de cumplimiento de nuevos productos al mercado	90%	<90% / >10%	x
PROCESOS	Nivel de cumplimiento del plan de marketing	90%	<85% / >83%	Ejecución de nuevos productos	Tiempo de ejecutado / tiempo programado	>=100%	<100% / >10%	x
CAPITAL INTANGIBLE	Implementación del sistema	100%	<50% / >40%	Ejecución del sistemas de información y comunicación Institucional	Tiempo de ejecución / tiempo programado	>90%	<90% / >20%	x
	Nivel de conocimiento estratégico	90%	<80 / >50	Analizar los tiempos de respuesta en las metas planteadas	% de cumplimiento de metas	>90%	<90% / >5%	x
	Efectividad de Capacitación	80	<50% >33%	Implementación de cursos de capacitación	Personal capacitado/ total personal	90%	<90% / >50%	x

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN VERTICAL

BSC 1 er Nivel				BSC 2 do Nivel					
				AREA/ PROCESO :7, SERVICIOS INTERNOS					
PERSPECTIVA	KPI's	Meta Dic 2,011	Max / Min	Objetivos De Contribución	KPI's Del Proceso	Meta Dic 2,011	Max / min	Jefe de Servicios Internos	Asistente de Servicios Internos
CLIENTES - MERCADO	Satisfacción de clientes	90%	<90% / >85%	Nivel de aceptación de productos.	% de aceptación de productos.	>90%	<90% / >10%	x	x
	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	2 anuales	<2 productos / >0 productos	Monitorear la acogida de los nuevos productos en el mercado	Encuestas de mercado sobre la acogida de los nuevos productos	90%	<90% / >20%	x	
	Tiempo de respuesta	1 a 2 personas	<2 / >1	Mejorar el tiempo de respuesta con un servicio personalizado.	Tiempo de ejecución / tiempo proyectado	100%	<100% / >50%	x	x
	Satisfacción en el servicio.	80%	<80% / >70%	Mejorar el tiempo de respuesta en la acreditación de seguros.	# de reclamos procesados / # de reclamos receptados	100%	<100% / >10%	x	x

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN VERTICAL

BSC 1 er Nivel				BSC 2 do Nivel					
				AREA/ PROCESO : 8, DIRECCIÓN DE SISTEMAS					
PERSPECTIVA	KPI's	Meta Dic 2,011	Max / Min	Objetivos De Contribución	KPI's Del Proceso	Meta Dic 2,011	Max / min	Jefe de la Dirección de Sistemas	Asistente de Sistemas
CLIENTES - MERCADO	Satisfacción de clientes	90%	<90% / >85%	Actualización de la web de la Cooperativa con respecto a productos y servicios.	Número de visitas a la página Web	>50%	<80% / >10%	x	x
	Eficiencia por crédito	90%	<90% > 85%	Disminuir el tiempo de espera de socios y clientes.	Tiempo de espera el la revisión en la central de riesgos	5 minutos	<2 minutos / 1 minuto	x	x
	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	2 anuales	<2 productos / >0 productos	Parametrización del sistema para nuevos productos	Tiempo de ejecución / tiempo planificado	100% cumplimiento	<100% / >90%	x	
	Satisfacción en el servicio.	80%	<80% / >70%	Parametrización del sistema para pagos de giros	Cientes que cobran los giros / total de clientes que llegan al cobro de giros	100%	<100% / >0%	x	
PROCESOS	Disponibilidad del sistema	5%	>5% / <0%	Programa de mejoramiento del enlace de red y ampliación de banda del sistema.	# de fallas de conexión en la red del sistema en las agencias / Funcionabilidad del sistema en las agencias	0%	<0% / >1%	x	
CAPITAL INTANGIBLE	Implementación del sistema	100%	<100% / >90%	Apoyar el levantamiento de los procesos de sistemas	Procesos actualizados / total de procesos de sistemas	100%	<100% / >5%		x

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN VERTICAL

BSC 1 er Nivel				BSC 2 do Nivel					
				AREA/ PROCESO : 9, DIRECCIÓN FINANCIERA					
PERPECTIVA	KPI's	Meta Dic 2,011	Max / Min	Objetivos De Contribución	KPI's Del Proceso	Meta Dic 2,011	Max / min	Jefe de la Dirección de la Dirección Financiera	Asistente de la Dirección Financiera
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Reducción de gastos	10%	<10% / >8%	Disminución de gastos	% de reducción por año	10%	<15% / >5%	x	x
	Numero de Créditos	15%	<15% / >5%	Incremento de colocaciones	% de incremento de créditos anuales	20%	<20% / >0%	x	x
CLIENTES MERCADO	Satisfacción de clientes	90%	<90% / >85%	Destinar un porcentaje de presupuesto	Presupuesto ejecutado / presupuesto planteado	>70%	<90% / >10%	x	x
	Nivel de Colocación	14,36%	>14,36 / <0,05%	Analizar las tendencias del mercado financiero	Programado / planificado	80%	<80% / >10%	x	
	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	2 anuales	<2 productos / >0 productos	Mejorar el nivel de aceptación de productos y servicios en el mercado	Tiempo lanzamiento / tiempo programado del lanzamiento	80% de aceptación	<80% / >10%	x	
	Tiempo de respuesta	1 a 2 personas	<2 / >1	Brindar un servicio personalizado a socios y clientes.	Clientes y socios satisfechos / total de clientes y socios atendidos * 100	100%	<100% / >10%	x	x
	Satisfacción en el servicio.	80%	<80% / >70%	Análisis de acogida productos ofertados al público en general	Productos ofertados / Productos programados	>90%	<90% / >10%	x	
CAPITAL INTANGIBLE	Nivel de cumplimiento del plan de marketing	90%	<90% / >83%	Incrementar en la participación de mercado.	Mejorar el posicionamiento a nivel de Cooperativas	1era	<1era / >3era%	x	x
	Nivel de Alineamiento	50%	<50% / >0%	Cumplimiento con los objetivos institucionales	Cumplimiento de Objetivos / Cumplimiento General de Objetivos	90%	<90% / >10%	x	

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN VERTICAL

BSC 1 er Nivel				BSC 2 do Nivel					
				AREA/ PROCESO : 10, AUDITORIA INTERNA					
PERSPECTIVA	KPI's	Meta Dic 2,011	Max / Min	Objetivos De Contribución	KPI's Del Proceso	Meta Dic 2,011	Max / min	Auditor Interno	Auditor Operativo
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Reducción de gastos	10%	<10% / >8%	Evaluación de la implementación del programa de reducción de gastos	Tiempo ejecutado / tiempo programado	100% cumplimiento	<100% / 0%	x	x
	Cartera Vencida	5,49	>5,49 / <7%	Cumplimiento de auditorías de gestión	# de auditorias realizadas / # de auditorias programadas	90%	<90% / >10%	x	
CLIENTE - MERCADO	Satisfacción de clientes	90%	<90% / >85%	Revisión de documentación de nuevos socios.	Tiempo ejecutado / tiempo programado	>90%	<90% / >10%	x	x
	Tiempo de respuesta	1 a 2 personas	<2 / >1	Cumplimiento de auditorías de gestión	# de auditorias realizadas / # de auditorias programadas	90%	<90% / >10%	x	x
	Satisfacción en el servicio.	80%	<80% / >70%	Cumplimiento de auditorías de gestión	# de auditorias realizadas / # de auditorias programadas	90%	<80% / 60%	x	

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN VERTICAL

BSC 1 er Nivel				BSC 2 do Nivel					
				AREA/ PROCESO : 11, DIRECCIÓN JURÍDICA					
PERSPECTIVA	KPI's	Meta Dic 2,011	Max / Min	Objetivos De Contribución	KPI's Del Proceso	Meta Dic 2,011	Max / min	Jefe de la Dirección Jurídica	Asistente de la Dirección Jurídica
CLIENTE MERCADO	Satisfacción de clientes	90%	<90% / >85%	Diversificar los pagos de socios morosos.	Créditos recuperados	>40%	<70% / >15%	x	x
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Numero de Créditos	15%	<15% / >5%	Agilizar los convenios con empresas públicas y privadas	# convenios ejecutados / total de convenios programados.	90%	<90% / 5%	x	x
	Cartera Vencida	5,49	>5,49 / <7%	Mejorar la recuperación de cartera vencida	Cartera Recuperada en legal/ Cartera Vencida en legal	100%	<100% / <10%	x	

6.4 ALINEAMIENTO HORIZONTAL Y VERTICAL

6.4.1 MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN HORIZONTAL

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.



DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			AREAS CLAVES					AREAS SOPORTE									
Perspectivas	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicas	KPI's	Meta Dic 2,011	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					Marketing	Unidad de Riesgos	Dirección de Negocios (Captaciones)	Dirección de Negocios (Colocaciones)	Dirección de Negocios (Cobranza)	Recursos Humanos	Proceso y Control	Diseño de Productos	Servicios Internos	Dirección de Sistemas	Dirección Financiera	Auditoría Interna	Dirección Jurídica
CLIENTES - MERCADO	Precio: Mantener tasas de interés competitivas	Brindar tasas competitivas mediante un análisis detallado	Nivel de Colocación	14,36%	x			o	x	x					x		
	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	90%	x		x	x		x	o	x	x		o		
	Tiempo: Respuesta rápida en la consecución de créditos	Agilizar los procesos que conllevan a la aprobación del crédito	Eficiencia por crédito	90%	o			x	x	x	x				x		
	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	2 anuales	o		o	o	x	x	x	x	x	x	o	x	
	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	1 a 2 personas	o		x				x	x		x		o	o
	Relaciones: Intimar. relaciones con socios y clientes.	Mejorar las relaciones con los socios y clientes para satisfacer sus necesidades, y que sientan parte de la Cooperativa	Satisfacción en el servicio.	80%	o		x	o			x	x	x	x	x	x	x

6.4.2 MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN VERTICAL

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.



DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS				AREAS CLAVES					AREAS SOPORTE								
Perspectivas	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicas	KPI's	Meta Dic 2,011	Marketing	Unidad de Riesgos	Dirección de Negocios (Captaciones)	Dirección de Negocios (Colocaciones)	Dirección de Negocios (Cobranza)	Recursos Humanos	Proceso y Control	Diseño de Productos	Servicios Internos	Dirección de Sistemas	Dirección Financiera	Auditoría Interna	Dirección Jurídica
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
CLIENTES - MERCADO	<u>Precio:</u> Mantener tasas de interés competitivas	Brindar tasas competitivas mediante un análisis detallado	Nivel de Colocación	14,36%	x			o	x	x					x		
	<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	90%	x		x	x		x	o	x	x		o		
	<u>Tiempo:</u> Respuesta rápida en la consecución de créditos	Agilizar los procesos que conllevan a la aprobación del crédito	Eficiencia por crédito	90%	o			x	x		x	x		x			
	<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	2 anuales	o		o	o	x		x	x	x	x	o	x	
	<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	1 a 2 personas	o			x			x	x		x		o	o
	<u>Relaciones:</u> Intimar. relaciones con socios y clientes.	Mejorar las relaciones con los socios y clientes para satisfacer sus necesidades, y que sientan parte de la Cooperativa	Satisfacción en el servicio.	80%	o			x	o		x	x	x	x	x	x	x

ALINEAMIENTO HORIZONTAL

BSC 1 er NIVEL			BSC 2do. Nivel		
Perspectivas	KPI's	Meta Dic 2,011	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KP's DEL PROCESO	Metas Dic. 2011
CLIENTES - MERCADO	Nivel de Colocación	14,36%	Evaluación de tasas de interés	Número de créditos otorgados / total de créditos proyectados	90,0%
	Satisfacción de clientes	90%	Diseño de encuestas para medición de satisfacción	Total de encuestas aplicadas / total de encuestas proyectadas	90,0%
	Eficiencia por crédito	90%			
	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	2 anuales			
	Tiempo de respuesta	1 a 2 personas			
	Satisfacción en el servicio.	80%			

ALINEAMIENTO HORIZONTAL

BSC 1 er NIVEL			BSC 2do. Nivel		
Perspectivas	KPI's	Meta Dic 2,011	AREA / PROCESO: 3 NEGOCIOS		
			OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KP's DEL PROCESO	Metas Dic. 2011
CLIENTES - MERCADO	Nivel de Colocación	14,36%	Implementación del programa de diferenciación de tasas de interés	Tiempo de ejecución / tiempo proyectado	>100%
	Satisfacción de clientes	90%	Mejorar las garantías de inversiones	Nuevas Inversiones	>60%
	Eficiencia por crédito	90%	Evaluación periodica a los oficiales de crédito y microcrédito	Tiempo de ejecución / tiempo proyectado	>100%
	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	2 anuales	Análisis comparativo de productos de la Cooperativa vs competencia	Tiempo de ejecución / tiempo proyectado	>100%
	Tiempo de respuesta	1 a 2 personas	Mejorar la atención en el área de servicio al cliente	# de socios atendidos / # de socios que nos visitan.	>100
	Satisfacción en el servicio.	80%	Disminuir el nivel de quejas de socios y clientes	Quejas solucionadas / quejas receptadas	>100%

ALINEAMIENTO HORIZONTAL

BSC 1 er NIVEL			BSC 2do. Nivel		
			AREA / PROCESO: 4 RR.HH.		
Perspectivas	KPI's	Meta Dic 2,011	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KP's DEL PROCESO	Metas Dic. 2011
CLIENTES - MERCADO	Nivel de Colocación	14,36%	Entregar información a través del Intranet sobre tipos y porcentajes de crédito vigentes.	Tiempo de ejecución / tiempo proyectado	>100%
	Satisfacción de clientes	90%	Diseño de encuestas para medir el nivel de aceptación de socios y clientes	Total de encuestas aplicadas / total de encuestas proyectadas	>100%
	Eficiencia por crédito	90%	Mejores tiempos de respuesta en el análisis de créditos	Tiempo por Crédito otorgado.	>95%
	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	2 anuales	Capacitar al personal sobre los nuevos productos	Porcentaje de cumplimiento de la capacitación.	>100%
	Tiempo de respuesta	1 a 2 personas	Cubrir las necesidades de recurso humano en agencias que no tienen personal en atención al cliente	Número de empleados para agencias	>100%
	Satisfacción en el servicio.	80%	Brindar charlas constantes a empleados para mejorar relaciones con socios y clientes.	Nivel de satisfacción de socios y clientes	>100%

ALINEAMIENTO HORIZONTAL

BSC 1 er NIVEL			BSC 2do. Nivel		
Perspectivas	KPI's	Meta Dic 2,011	AREA / PROCESO: 5 DISEÑO DE PRODUCTOS		
			OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KP's DEL PROCESO	Metas Dic. 2011
CLIENTES - MERCADO	Nivel de Colocación	14,36%			
	Satisfacción de clientes	90%	Diseñar productos de acuerdo al resultado del Estudio de Mercado	# de productos desarrollados / # de productos propuestos	80%
	Eficiencia por crédito	90%			>95%
	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	2 anuales	Analizar los tiempos de respuesta de los nuevos productos al mercado	% de cumplimiento de nuevos productos al mercado	90%
	Tiempo de respuesta	1 a 2 personas			>100%
	Satisfacción en el servicio.	80%	Mantener comunicaciones constantes con socios y clientes sobre los productos y servicios ofertados.	Nivel de conocimiento de socios y clientes sobre los productos y servicios ofertados.	>85%

ALINEAMIENTO HORIZONTAL

BSC 1 er NIVEL			BSC 2do. Nivel		
Perspectivas	KPI's	Meta Dic 2,011	AREA / PROCESO: 6 SERVICIOS INTERNOS		
			OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KP's DEL PROCESO	Metas Dic. 2011
CLIENTES - MERCADO	Nivel de Colocación	14,36%			
	Satisfacción de clientes	90%	Mejorar el tiempo de respuesta en la acreditación de seguros.	# de reclamos procesados / # de reclamos receptados	>100%
	Eficiencia por crédito	90%			>95%
	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	2 anuales	Monitorear la acogida de los nuevos productos en el mercado	Encuestas de mercado sobre la acogida de los nuevos productos	>90%
	Tiempo de respuesta	1 a 2 personas	Mejorar el tiempo de respuesta con un servicio personalizado.	Tiempo de ejecución / tiempo proyectado	>100%
	Satisfacción en el servicio.	80%	Nivel de aceptación de los productos	% de aceptación de productos	>90%

ALINEAMIENTO VERTICAL

BSC 1 er NIVEL				BSC 2do. Nivel					
Perspectivas	KPI's	Meta Dic 2,011	Max / Min	AREA / PROCESO: 3 RECURSOS HUMANOS					
				OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KP's DEL PROCESO	Metas Dic. 2011	Max / Min	Jefe de Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos
CLIENTES - MERCADO	Nivel de Colocación	14,36%	>14,78 / <14,99	Entregar información a través del Intranet sobre tipos y porcentajes de crédito vigentes.	Tiempo de ejecución / tiempo proyectado	>100%	<100% / >5%	x	x
	Satisfacción de clientes	90%	<90% / >85%	Diseño de encuestas para medir el nivel de aceptación de socios y clientes	Total de encuestas aplicadas / total de encuestas proyectadas	>100%	<100% / >5%	x	x
	Eficiencia por crédito	90%	<90% > 85%	Mejores tiempos de respuesta en el análisis de créditos	Tiempo por Crédito otorgado.	>95%	<95% / >0%	x	x
	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	2 anuales	<2 productos / >0 productos	Capacitar al personal sobre los nuevos productos	Porcentaje de cumplimiento de la capacitación.	>100%	<100% / >0%	x	x
	Tiempo de respuesta	1 a 2 personas	<2 / >1	Cubrir las necesidades de recurso humano en agencias que no tienen personal en atención al cliente	Número de empleados para agencias	>100%	<100% / >0%	x	x
	Satisfacción en el servicio.	80%	<80% / >70%	Brindar charlas constantes a empleados para mejorar relaciones con socios y clientes	# de charlas ejecutadas / # de charlas programadas.	>90%	<100% / >10%	x	x

ALINEAMIENTO VERTICAL

BSC 1 er NIVEL				BSC 2do. Nivel				Jefe de Operaciones
Perspectivas	KPI's	Meta Dic 2,011	Max / Min	AREA / PROCESO: 5 DISEÑO DE PRODUCTOS				
				OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KP's DEL PROCESO	Metas Dic. 2011	Max / Min	
CLIENTES - MERCADO	Nivel de Colocación	14,36%	>14,78 /<14,99					x
	Satisfacción de clientes	90%	<90% / >85%	Desarrollar productos	# de productos desarrollados / # de productos propuestos	80%	<100% / >5%	x
	Eficiencia por crédito	90%	<90% > 85%					x
	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	2 anuales	<2 productos / >0 productos	Analizar los tiempos de respuesta de los nuevos productos al mercado	% de cumplimiento de nuevos productos al mercado	90%	<100% / >0%	x
	Tiempo de respuesta	1 a 2 personas	<2 / >1					x
	Satisfacción en el servicio.	80%	<80% / >70%					x

ALINEAMIENTO VERTICAL

COOPERATIVA 29 DE OCTUBRA LTDA.				JEFE DE RECURSOS HUMANOS		
Perspectivas	KPI's	Meta Dic 2,011	Max / Min	KP's DEL PROCESO	Metas Dic. 2011	Max / Min
CLIENTES - MERCADO	Nivel de Colocación	<14,36%	>14,78 / <14,99	Tiempo de ejecución / tiempo proyectado	>100%	<100% / >5%
	Satisfacción de clientes	>90%	<90% / >85%	Total de encuestas aplicadas / total de encuestas proyectadas	>100%	<100% / >5%
	Eficiencia por crédito	>90%	<90% > 85%	Tiempo por Crédito otorgado.	>95%	<95% / >0%
	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	2 anuales	<2 productos / >0 productos	Porcentaje de cumplimiento de la capacitación.	>100%	<100% / >0%
	Tiempo de respuesta	1 a 2 personas	<2 / >1	Número de empleados para agencias	>100%	<100% / >0%
	Satisfacción en el servicio.	>80%	<80% / >70%	# de charlas ejecutadas / # de charlas programadas.	>90%	<100% / >10%

ALINEAMIENTO VERTICAL

COOPERATIVA 29 DE OCTUBRA LTDA.				ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS		
Perspectivas	KPI's	Meta Dic 2,011	Max / Min	KP's DEL PROCESO	Metas Dic. 2011	Max / Min
CLIENTES - MERCADO	Nivel de Colocación	<14,36%	>14,78 / <14,99	Tiempo de ejecución / tiempo proyectado	>100%	<100% / >5%
	Satisfacción de clientes	>90%	<90% / >85%	Total de encuestas aplicadas / total de encuestas proyectadas	>100%	<100% / >5%
	Eficiencia por crédito	>90%	<90% > 85%	Tiempo por Crédito otorgado.	>95%	<95% / >0%
	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	2 anuales	<2 productos / >0 productos	Porcentaje de cumplimiento de la capacitación.	>100%	<100% / >0%
	Tiempo de respuesta	1 a 2 personas	<2 / >1	Número de empleados para agencias	>100%	<100% / >0%
	Satisfacción en el servicio.	>80%	<80% / >70%	# de charlas ejecutadas / # de charlas programadas.	>90%	<100% / >10%

ALINEAMIENTO VERTICAL

COOPERATIVA 29 DE OCTUBRA LTDA.				JEFE DE OPERACIONES		
Perspectivas	KPI's	Meta Dic 2,011	Max / Min	KP's DEL PROCESO	Metas Dic. 2011	Max / Min
CLIENTES - MERCADO	Satisfacción de clientes	90%	<90% / >85%	# de productos desarrollados / # de productos propuestos	>80%	<100% / >5%
	Tiempo de introducción de nuevos productos al mercado	2 anuales	<2 productos / >0 productos	% de cumplimiento de nuevos productos al mercado	>90%	<100% / >0%

6.5 COMPETENCIAS Y HABILIDADES

RR.HH.

COMPETENCIAS		
JEFE DE RECURSOS HUMANOS		
COMPETENCIAS	HABILIDADES	VALORES (COMPORTAMIENTO)
1, Conocimiento de sistemas, recursos humanos, datos financieros de nómina	1. Involucrar a todos los actores en el diagnóstico de la situación	1.Trabajo en equipo
2. Conocer leyes, reglamentos internos y externos reelevantes para el trabajo	2. Preocuparse siempre por encontrar las soluciones definitivas o fundamentales de los problemas que ocurran.	2. Ordenar y clasificar Información
3, Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo de Recursos Humanos.	3. Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un puesto.	3. Liderazgo
4. Conocimiento del nivel estratégico, misión, visión, factores de éxito, planes operativos, objetivos de la Institución.	4. Realizar planes de Recursos Humanos, encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	4. Amabilidad
	5. Lograr que el equipo obtenga resultados extraordinarios	
	6, Capacidad para alinear su conducta y la de otras personas hacia la visión de la empresa	

COMPETENCIAS		
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS		
COMPETENCIAS	HABILIDADES	VALORES (COMPORTAMIENTO)
1, Conocimiento de sistemas, recursos humanos, datos financieros de nómina	Operar equipos de oficina: Fax, copiadora, computadora.	1.Trabajo en equipo
2. Conocer leyes, reglamentos internos y externos reelevantes para el trabajo	Organización de información	2.Ordenar y clasificar Información
3, Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo de Recursos Humanos.	4.Realizar planes de Recursos Humanos, encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	3. Amabilidad
4. Conocimiento del nivel estratégico, misión, visión, factores de éxito, planes operativos, objetivos de la Institución.		

JEFE DE OPERACIONES

COMPETENCIAS		
JEFE DE OPERACIONES		
COMPETENCIAS	HABILIDADES	VALORES (COMPORTAMIENTO)
1, Conocimiento en el área de sistemas	1. Ser creativo	1. Trabajo en equipo
2. Conocimiento y experiencia en el campo financiero.	2. Mejorar los sistemas actuales.	2. Amabilidad
3, Conocimiento de factores de éxito, planes operativos, objetivos de la Institución	3. Realizar estudios de mercado con el objeto de implementar o mejorar los productos actuales.	3. Responsabilidad
4. Conocimiento, de reglas, reglamentos internos de la Institución.	4. Lograr que el equipo de trabajo obtenga resultados exitosos.	
5. Conocimientos de Marketing	5. Mantener al personal informado de los cambios que se dieran a nivel financiero	
6. Excelentes Relaciones Interpersonales.	6, Tener una alta capacidad de negociación.	

6.6 PRESUPUESTO GLOBAL

	N°	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PROYECTOS	RECURSOS FINANCIEROS
CORTO PLAZO	1	Implementación y difusión de una cultura de gestión estratégica basada en el BSC.	S/. 2.200,00
	2	Diseñar e implantar un esquema de evaluación y monitoreo permanente de satisfacción al cliente.	S/. 1.800,00
	3	Programa de diferenciación de tasas en base a los productos y servicios.	S/. 3.000,00
	4	Implementación de un plan de capacitación y motivación.	S/. 20.000,00
	5	Redefinición del plan de marketing	S/. 5.000,00
	6	Alianzas estratégicas con empresas del sector público y privado.	S/. 2.500,00
		TOTAL DE INICIATIVAS A CORTO PLAZO	S/. 34.500,00
MEDIANO PLAZO	7	Plan de mejoramiento tecnológico	S/. 15.000,00
	8	Programa de innovación de productos y servicios	S/. 25.000,00
	9	Implementación del alineamiento estratégico	S/. 11.000,00
		TOTAL DE INICIATIVAS A MEDIANO PLAZO	S/. 51.000,00
LARGO PLAZO	10	Control presupuestario	S/. 500,00
			TOTAL DE INICIATIVAS A LARGO PLAZO
		SUMATORIA	S/. 86.000,00

6.6.1 PRESUPUESTO POR DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS

INICIATIVA
ESTRATEGICA:

IMPLEMENTACIÓN Y DIFUSIÓN DE UNA CULTURA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL BSC.

Recursos	2008	2009	2010	2011	TOTAL IMPLEMENTACIÓN PROYECTOS			TOTAL
					CORTO	MEDIANO	LARGO	
Humano	700							
Material	800							
Tecnológico	300							
Financiero	400							
Total	2200				2200			2200

INICIATIVA
ESTRATEGICA:

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

Recursos	2008	2009	2010	2011	TOTAL IMPLEMENTACIÓN PROYECTOS			TOTAL
					CORTO	MEDIANO	LARGO	
Humano	650							
Material	350							
Tecnológico	350							
Financiero	450							
Total	1800				4000			4000

INICIATIVA
ESTRATEGICA:

INICIATIVA ESTRATEGICA: PROGRAMA DE DIFERENCIACIÓN DE TASAS EN BASE A LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.

Recursos	2008	2009	2010	2011	TOTAL IMPLEMENTACIÓN PROYECTOS			TOTAL
					CORTO	MEDIANO	LARGO	
Humano	1200							
Material	700							
Tecnológico	600							
Financiero	500							
Total	3000				7000			7000

INICIATIVA
ESTRATEGICA:

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN.

Recursos	2008	2009	2010	2011	TOTAL IMPLEMENTACIÓN PROYECTOS			TOTAL
					CORTO	MEDIANO	LARGO	
Humano	14800							
Material	2600							
Tecnológico	2400							
Financiero	200							
Total	20000				27000			27000

INICIATIVA
ESTRATEGICA:

REDEFINICIÓN DEL PLAN DE MARKETING

Recursos	2008	2009	2010	2011	TOTAL IMPLEMENTACIÓN PROYECTOS			TOTAL
					CORTO	MEDIANO	LARGO	
Humano	2000							
Material	1400							
Tecnológico	500							
Financiero	1100							
Total	5000				32000			32000

INICIATIVA
ESTRATEGICA:

ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO

Recursos	2008	2009	2010	2011	IMPLEMENTACIÓN PROYECTOS			TOTAL
					CORTO	MEDIANO	LARGO	
Humano	400							
Material	400							
Tecnológico	900							
Financiero	800							
Total	2500				34500			34500

INICIATIVA
ESTRATEGICA:

PLAN DE MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO

Recursos	2008	2009	2010	2011	TOTAL IMPLEMENTACIÓN PROYECTOS			TOTAL
					CORTO	MEDIANO	LARGO	
Humano	400	1600						
Material	200	1800						
Tecnológico		8000						
Financiero	200	2800						
Total	800	14200			35300	14200		49500

INICIATIVA
ESTRATEGICA:

PROGRAMA DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Recursos	2008	2009	2010	2011	TOTAL IMPLEMENTACIÓN PROYECTOS			TOTAL
					CORTO	MEDIANO	LARGO	
Humano	3000	1500						
Material	3500	4000						
Tecnológico	4300	3000						
Financiero	2700	3000						
Total	13500	11500			48800	25700		74500

INICIATIVA
ESTRATEGICA:

IMPLEMENTACIÓN DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Recursos	2008	2009	2010	2011	TOTAL IMPLEMENTACIÓN PROYECTOS			TOTAL
					CORTO	MEDIANO	LARGO	
Humano	2800	1200						
Material	2800	400						
Tecnológico	1500	1000						
Financiero	1100		200					
Total	8200	2600	200		57000	28300	200	85500

INICIATIVA
ESTRATEGICA:

CONTROL PRESUPUESTARIO

Recursos	2008	2009	2010	2011	TOTAL IMPLEMENTACIÓN PROYECTOS			TOTAL
					CORTO	MEDIANO	LARGO	
Humano	100							
Material		100	100					
Tecnológico		70	30					
Financiero			100					
Total	100	170	230		57100	28470	430	86000

6.7 FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO

	2.006	2.008	2.009	2.010	2.011
INGRESOS					
Ventas	12.853.029,19	12.981.559,48	13.111.375,08	13.242.488,83	13.374.913,72
Otros ingresos	3.181,71	3.213,53	3.245,66	3.278,12	3.310,90
TOTAL INGRESOS	12.856.210,90	12.984.773,01	13.114.620,74	13.245.766,95	13.378.224,62
EGRESOS					
Costo de Ventas	5.983.377,81	5.923.544,03	5.864.308,59	5.805.665,51	5.747.608,85
Gastos administrativos	3.988.918,54	3.949.029,35	3.909.539,06	3.870.443,67	3.831.739,23
TOTAL EGRESOS	9.972.296,35	9.872.573,39	9.773.847,65	9.676.109,18	9.579.348,08
UTILIDAD OPERATIVA	2.883.914,55	3.112.199,62	3.340.773,09	3.569.657,77	3.798.876,53
-15% Impuesto Trabajadores	432.587,18	466.829,94	501.115,96	535.448,67	569.831,48
-25% Impuesto a la renta	612.831,84	661.342,42	709.914,28	758.552,28	807.261,26
UTILIDAD NETA	1.838.495,53	1.984.027,26	2.129.742,84	2.275.656,83	2.421.783,79

6.8 FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS

	2.006	2.008	2.009	2.010	2.011
INGRESOS					
Ventas	12.853.029,19	13.110.089,77	13.372.291,57	13.639.737,40	13.912.532,15
Otros ingresos	3.181,71	3.245,34	3.310,25	3.376,46	3.443,99
TOTAL INGRESOS	12.856.210,90	13.113.335,12	13.375.601,82	13.643.113,86	13.915.976,13
EGRESOS					
Costo de Ventas	5.983.377,81	5.684.208,92	5.399.998,47	4.859.998,63	4.373.998,76
Gastos administrativos	3.988.918,54	3.789.472,61	3.599.998,98	3.239.999,08	2.915.999,18
TOTAL EGRESOS	9972296,35	9473681,533	8999997,456	8099997,71	7289997,939
UTILIDAD OPERATIVA	2.883.914,55	3.639.653,59	4.375.604,36	5.543.116,15	6.625.978,19
-15% Impuesto Trabajadores	432.587,18	545.948,04	656.340,65	831.467,42	993.896,73
-25% Impuesto a la renta	612.831,84	773.426,39	929.815,93	1.177.912,18	1.408.020,37
UTILIDAD NETA	1.838.495,53	2.320.279,16	2.789.447,78	3.533.736,54	4.224.061,10

6.9 ANÁLISIS DE PROYECTOS.

En la evaluación financiera es proyectada con proyectos y sin proyectos, considerando que los costos para la implementación de proyectos representa ser una inversión productiva, ya que tendrá un mayor crecimiento en la utilidad de la empresa, considerando que de igual manera se frenan gastos innecesarios que se efectúan, llegando a un mayor control y manejo presupuestario.



6.10 ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO

En un estudio financiero es factible realizar un estudio detallado para ver si el modelo es viable o no para lo cual se ha realizado el siguiente análisis:

TABLA 6.1: DISTRIBUCIÓN DEL FINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS

Descripción	Porcentaje	
Recursos Propios	40%	S/. 34.400,00
Recursos Financieros	60%	S/. 51.600,00
TOTAL	100%	S/. 86.000,00

Autor: Franklin López

6.10.1 TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO.

La Tasa Mínima de Aceptación de Rendimiento (TMAR), para la empresa estará conformada por:

$$\text{ROE} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{\text{S/. 1.838.495,53}}{\text{S/. 13.038.309,84}}$$

$$\text{ROE} = 14,10\%$$

6.10.1.1 VALOR ACTUAL NETO

Es la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial.

$$\text{VAN} = \frac{-\text{Inv. Ini. 2008}}{(1+\text{TMAR})^1} - \frac{\text{Inv. Ini. 2009}}{(1+\text{TMAR})^2} - \frac{\text{Inv. Ini. 2010}}{(1+\text{TMAR})^3} - \frac{\text{Inv. Ini. 2011}}{(1+\text{TMAR})^4} + \frac{\text{FE 2008}}{(1+\text{TMAR})^1} + \frac{\text{FE 2009}}{(1+\text{TMAR})^2} + \frac{\text{FE 2010}}{(1+\text{TMAR})^3} + \frac{\text{FE 2011}}{(1+\text{TMAR})^4}$$

6.10.1.2 VAN SIN PROYECTOS

$$\text{VAN} = \frac{\text{FE 2008}}{\text{TMAR}} + \frac{\text{FE 2009}}{\text{TMAR}} + \frac{\text{FE 20010}}{\text{TMAR}} + \frac{\text{FE 2011}}{\text{TMAR}}$$

$$\text{VAN} = \frac{1984027,26}{(1+0,14)} + \frac{2129742,84}{(1+0,14)} + \frac{2275656,83}{(1+0,14)} + \frac{2421783,79}{(1+0,14)}$$

$$\text{VAN} = 1740374,79 + 1638263,72 + 1537605,97 + 1433008,16$$

$$\text{VAN} = \underline{\underline{6349252,64}}$$

6.10.1.3 VAN CON PROYECTOS

$$\text{VAN} = - \frac{34500}{(1+0,14)} - \frac{51000}{(1+0,14)} - \frac{500}{(1+0,14)} - \frac{0}{(1+0,14)}$$

$$\frac{2320279,16}{(1+0,14)} + \frac{2789447,78}{(1+0,14)} + \frac{3533736,54}{(1+0,14)} + \frac{4224061,10}{(1+0,14)}$$

$$\text{VAN} = - 30263,15789 - 39230,769 - 337,83784 - 0$$

$$2035332,596 + 2145729,1 + 2090968,4 + 2499444,4$$

$$\text{VAN} = \underline{\underline{8701642,698}}$$

6.10.1.4 VAN CON FLUJOS INCREMENTALES

TABLA 6.2 FLUJOS INCREMENTALES A DESCONTAR

FLUJOS INCREMENTALES A DESCONTAR				
Flujos de Efectivo	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Sin Proyecto	1.984.027,26	2.129.742,84	2.275.656,83	2.421.783,79
Con Proyecto	2.320.279,16	2.789.447,78	3.533.736,54	4.224.061,10
Incremental	336.251,90	659.704,94	1.258.079,71	1.802.277,31
(-) Inversión	-34.500	-51.000	-500	-0
A descontar	301.751,90	608.704,94	1.257.579,71	1.802.277,31

Elaborado por: Franklin López

$$\text{VAN} = \frac{301.751,90}{(1+0,14)^1} + \frac{608.704,94}{(1+0,14)^2} + \frac{1.257.579,71}{(1+0,14)^3} + \frac{1.802.277,31}{(1+0,14)^4}$$

$$\text{VAN} = 264.694,65+468.378,69+848.830,48+1.067.092,85$$

$$\text{VAN} = \underline{\underline{2.648.996,67}}$$

6.10.2 TASA INTERNA DE RETORNO

Evalúa al proyecto en función de una tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

6.10.2.1 TIR CON PROYECTOS

TABLA 6.3 TASA INTERNA DE RETORNO CON PROYECTOS (INVERSIÓN DE PROYECTOS)

Años	Flujo de Caja	TIR
0	-3949303,44	62%
1	2320279,16	
2	2789447,78	
3	3533736,54	
4	4224061,10	

Elaborado por: Franklin López

Al realizar la comparación entre los flujos de caja, VAN; TIR tenemos resultados buenos para la Cooperativa debido a que la rentabilidad crece considerablemente con la aplicación del proyecto, el cual significa que es factible la implementación.