

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA  
BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA  
COOPROFESIONALES LTDA.**

**MARÍA CRISTINA LEMOS RAMÍREZ**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2009**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA  
BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA  
COOPROFESIONALES LTDA.**

**MARÍA CRISTINA LEMOS RAMÍREZ**

**Trabajo de Grado para optar por el título de  
Ingeniera Industrial**

**Director**

**Jorge Eliécer Figueroa Vargas  
Ingeniero Industrial**

**Asesor y Codirector**

**German Alarcón Quintero  
Ingeniero Civil**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2009**

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios  
Quien ha permitido  
cada Logro en mi vida.*

*Al Ingeniero Jorge Eliécer Figueroa,  
Director del presente proyecto,  
Por su apoyo y colaboración.*

*Al Ingeniero German Alarcón Quintero,  
Codirector del presente proyecto,  
Por su incondicionalidad y constantes enseñanzas.*

*Al Ingeniero Rodrigo Joya Arenales,  
Gerente de COOPROFESIONALES LTDA,  
Por su compromiso, empeño y confianza.*

*A los líderes de cada Unidad de Negocio  
Y todo el personal de COOPROFESIONALES LTDA.  
por su continua colaboración  
durante el desarrollo del proyecto.*

*A Félix Lemos y Laura Ramírez,  
Mis padres,  
Por su apoyo y colaboración incondicional.*

*A Juan José Ramírez Lemos,  
Mi hijo,  
Por su paciencia y comprensión.*

*Sin ustedes, alcanzar esta meta  
No hubiera sido posible.  
Muchas gracias.*

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	1
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	5
1.1 OBJETIVOS	5
1.1.1 Objetivo General.	5
1.1.2 Objetivos Específicos	5
2. PRESENTACIÓN DE LA COOPERATIVA COOPROFESIONALES LTDA.	7
2.1 Generalidades	7
2.2 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	7
2.2.1. MISIÓN	7
2.2.2. VISIÓN.	7
2.2.3. POLITICA DE CALIDAD.	8
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8
2.4 DESCRIPCIÓN UNIDADES FUNCIONALES	9
2.4.1. Unidad de negocio de ahorro y crédito.	9
2.4.2. Unidad de negocio comercial de conectividad-Movistar.	11
2.5 ANTECEDENTES	13
3. DISEÑO DEL MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO	15
METODOLOGÍA GENÉRICA	15
3.1 DEFINICIÓN DEL FOCO ESTRATÉGICO	17
3.2 DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DOFA	18
3.3 DISEÑO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN	18
3.4. CONSTRUCCIÓN DE LOS MAPAS ESTRATÉGICOS	19
3.4.1 Diseño de la estructura del Mapa Estratégico	19
3.4.2 Diseño de objetivos estratégicos.	20
3.4.3 Fundamentación de los objetivos.	21

3.5. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA	21
3.5.1 Diseño de Indicadores Estratégicos.	22
3.5.2 Definición de metas	23
3.5.3 Diseño de hojas de vida de indicadores	24
3.6 DEFINICIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	25
3.7 INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.	26
3.8 CONFIGURACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICOS	27
4. PRODUCTOS DEL DISEÑO DEL MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO	28
4.1 MODELO ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE AHORRO Y CRÉDITO	28
4.1.1 Definición del Foco Estratégico de la Unidad Estratégica de Negocio de Ahorro y Crédito:	28
4.1.2 Diseño y fundamentación Matriz DOFA	29
4.1.2.1 Análisis interno	29
4.1.2.2. Análisis externo	31
4.1.3 Diseño de las líneas estratégicas de impulso.	33
4.1.4. Mapa Estratégico, Matriz Estratégica y Sistema de Gestión de la UEN de Ahorro y Crédito	39
4.1.4.1 Perspectiva Financiera y de Solidez Patrimonial	42
4.1.4.2 Perspectiva de los Clientes	47
4.1.4.3 Perspectiva de los Procesos Internos	52
4.1.4.4 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	57
4.2 MODELO ESTRATEGICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE CONECTIVIDAD-MOVISTAR	62
4.2.1 Mapa Estratégico, Matriz Estratégica y Sistema de Gestión de la UEN de Conectividad-MOVISTAR	62
4.3 MODELO ESTRATEGICO DE NEGOCIO DEL NIVEL CORPORATIVO	65
4.3.1 Mapa Estratégico, Matriz Estratégica y Sistema de Gestión del Nivel Corporativo	67

5. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	71
5.1 DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	71
5.2 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	74
5.2.1 Socialización de Misión y Visión.	74
5.2.2 Reuniones periódicas de capacitación.	75
5.2.3 Realización de Talleres vivenciales.	76
5.2.4 Comunicar objetivos estratégicos a través de carteleras.	78
5.2.5 Comunicar iniciativas y objetivos a través de la Intranet	78
5.2.6 Comunicación de metas individuales.	79
6. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN, ESTRUCTURACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	82
6.1 DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	82
6.1.1 Diseño plan de acción para iniciativas	84
6.2. PUESTA EN MARCHA DE LAS INICIATIVAS DE CADA UNO DE LOS NEGOCIOS	89
7. SENSIBILIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA COOPERATIVA EN LA APLICACIÓN DE LOS CINCO (5) PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN FOCALIZADA EN LA ESTRATEGIA	90
7.1 DESCRIPCIÓN DE LOS CINCO PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN FOCALIZADA EN LA ESTRATEGIA	91
7.2 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA SENSIBILIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LOS CINCO PRINCIPIOS	92
7.2.1 Planes de acción UEN Ahorro y Crédito	99
7.2.2 Planes de acción UEN Conectividad-Movistar	100
8. MONITOREO Y CONTROL DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	103
8.1 COMUNICACIÓN, ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTAS DE PLANES DE ACCIÓN	104

8.2 REUNIONES PERIÓDICAS DEL COMITÉ ESTRATÉGICO PARA EVALUAR EL SISTEMA DE GESTIÓN	105
8.3 AUDITORIA MENSUAL AL SISTEMA DE GESTIÓN	107
8.4 REUNIÓN ESTRATÉGICA TRIMESTRAL CON EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	108
9. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LOS DOCUMENTOS Y DOCUMENTACIÓN DE RESULTADOS (MEMORIA INSTITUCIONAL)	110
9.1 DOCUMENTAR RESULTADOS	110
9.2 ASEGURAR CALIDAD	112
9.3 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE LOS RESULTADOS	112
10. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	114
10.1 EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DEL NEGOCIO DE AHORRO Y CRÉDITO	115
10.2 EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DEL NEGOCIO DE CONECTIVIDAD-MOVISTAR	118
10.3 EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DEL NIVEL CORPORATIVO	120
CONCLUSIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	128

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional.....	8
Figura 2. Metodología Genérica del diseño del Modelo Estratégico de Negocio ...	16
Figura 3. Representación grafica de la relación de focos .....	17
Figura 4. Modelo de Gestión de la Unidad de Negocio de AHORRO Y CRÉDITO	34
Figura 5. Mapa Estratégico UEN de Ahorro y Crédito de COOPROFESIONALES LTDA.....	40
Figura 6. Matriz Estratégica la UEN de Ahorro y Crédito .....	41
Figura 7. Mapa Estratégico Ahorro y Crédito, Perspectiva financiera y de solidez patrimonial .....	42
Figura 8. Matriz Estratégica Ahorro y Crédito, Perspectiva financiera y de solidez patrimonial .....	45
Figura 9. Sistema de Gestión Ahorro y Crédito, Perspectiva financiera y de solidez patrimonial .....	46
Figura 10. Mapa Estratégico Ahorro y Crédito, Perspectiva de los clientes.....	47
Figura 11. Matriz Estratégica Ahorro y Crédito, Perspectiva de los clientes .....	49
Figura 12. Sistema de Gestión Ahorro y Crédito, Perspectiva de los clientes .....	50
Figura 13. Mapa Estratégico Ahorro y Crédito, Perspectiva de los procesos internos .....	52
Figura 14. Matriz Estratégica Ahorro y Crédito, Perspectiva de los procesos internos .....	55
Figura 15. Sistema de Gestión Ahorro y Crédito, Perspectiva de los procesos internos .....	56
Figura 16. Mapa Estratégico Ahorro y Crédito, Perspectiva de Innovación y Aprendizaje .....	57
Figura 17. Matriz Estratégica Ahorro y Crédito, Perspectiva de Innovación y Aprendizaje .....	59

Figura 18. Sistema de Gestión Ahorro y Crédito, Perspectiva de Innovación y Aprendizaje .....	61
Figura 19. Mapa Estratégico de la UEN de Conectividad-Movistar de COOPROFESIONALES LTDA. ....	63
Figura 20. Cuadro de Mando Integral de la UEN ce Conectividad MOVISTAR .....	64
Figura 21. Metodología para el diseño de la Estrategia de COOPROFESIONALES LTDA.....	66
Figura 22. Mapa Estratégico Nivel Corporativo COOPROFESIONALES LTDA. ...	68
Figura 23. Cuadro de Mando Integral o Matriz Estratégica División de Recursos Humanos UIS.....	70
Figura 24. Cronograma de Plan de Comunicación. ....	73
Figura 25. Imágenes de Capacitación y Comunicación de la Estrategia. ....	76
Figura 26. Imágenes Talleres vivenciales.....	77
Figura 27. Diseño plan de acción para iniciativa de Ahorro y Crédito.....	86
Figura 28. Diseño plan de acción para iniciativa del negocio Conectividad-Movistar .....	87
Figura 29. Diseño plan de acción para iniciativas del nivel Gerencial.....	88
Figura 30. Metodología utilizada para la sensibilización y diagnóstico de los cinco principios.....	93
Figura 31. Radar detallado SFO COOPROFESIONALES LTDA.....	95
Figura 32. Radar detallado SFO Ahorro y Crédito .....	99
Figura 33. Radar detallado SFO Conectividad-Movistar .....	101

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis Interno alrededor de las perspectivas del BSC.....	29
Tabla 2. Análisis externo.....	32
Tabla 3. Matriz DOFA UEN Ahorro y Crédito.....	33

## **ANEXOS**

ANEXO A: Antecedentes

ANEXO A1. Criterios y subcriterios definidos para la autoevaluación, Modelo EFQM

ANEXO B: Ampliación del Diseño del Modelo Estratégico de Negocio Metodología Genérica

ANEXO B1. Calificador Porter

ANEXO C1: Formatos Objetivos Documentados, Ahorro y Crédito

ANEXO C2: Formatos Objetivos Documentados, Conectividad-MOVISTAR

ANEXO C3: Formatos Objetivos Documentados, Nivel Corporativo

ANEXO D1: Formatos Hojas De Vida Indicadores, UEN Ahorro y Crédito

ANEXO D2: Formatos Hojas De Vida Indicadores, UEN Conectividad-MOVISTAR

ANEXO D3: Formatos Hojas De Vida Indicadores, Nivel Corporativo

ANEXO E1: Formatos Iniciativas Estratégicas, UEN Ahorro y Crédito

ANEXO E2: Formatos Iniciativas Estratégicas, UEN Conectividad-MOVISTAR

ANEXO E3: Formatos Iniciativas Estratégicas, Nivel Corporativo

ANEXO F: Modelo Estratégico de la Unidad de Negocio de Conectividad-MOVISTAR

ANEXO G: Modelo Estratégico de Negocio del Nivel Corporativo

ANEXO H: Diagnóstico Cinco Principios de una Organización Focalizada en la Estrategia aplicado a Coopprofesionales Ltda..

ANEXO I: Mejoras propuestas por el Consejo de Administración

## RESUMEN

**TÍTULO:** DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD PARA COOPROFESIONALES LTDA. ♦

**Autor:** LEMOS RAMÍREZ, Maria Cristina♦♦

**Palabras clave:** *Balanced Scorecard*, Cuadro de Mando Integral, Mapas Estratégicos, Indicadores, Iniciativas Estratégicas, Plan de Comunicación, Monitoreo y Control, Memoria Institucional

### Descripción

Este documento describe detalladamente el diseño e implementación de un sistema de gestión estratégica bajo la metodología del *Balanced Scorecard* para COOPROFESIONALES LTDA.

El diseño inició con la revisión de información de la Cooperativa, para definir los focos del nivel corporativo y de cada UEN: Ahorro y Crédito y Conectividad-MOVISTAR. Luego se retomó el producto del diagnóstico realizado mediante el modelo EFQM; se desarrollaron: un análisis externo basado en las cinco Fuerzas Competitivas de Porter; y una serie de análisis complementarios, tanto interno como externo, alrededor de las perspectivas de la metodología BSC. Se priorizaron las variables resultantes, para construir la Matriz DOFA; y, con la combinación lógica de ellas, encontrar los factores críticos de éxito que originaron las líneas estratégicas de impulso de los Modelos de Gestión.

Seguidamente se diseñaron los Mapas Estratégicos con sus objetivos estratégicos; se construyó la Matriz Estratégica con sus indicadores de resultado e inductores de actuación, sus respectivas metas e iniciativas que apalancan el logro de la estrategia. Se procedió así con cada una de las dos UEN; y en forma similar para el nivel Corporativo. El diseño finaliza logrando integrar los indicadores que miden los objetivos estratégicos con los medidos por el Sistema de Gestión de Calidad, en una sola herramienta informática de apoyo o sistema de Gestión.

La implementación comenzó con el diseño y ejecución del Plan de Comunicación de la estrategia. Continuó con: un diagnóstico, que arrojó grandes niveles de focalización; el diseño e implantación de un proceso de monitoreo y control de la estrategia; y las bases de la memoria institucional. Finaliza evaluando los resultados obtenidos de los objetivos clave de desempeño; para comprobar que COOPROFESIONALES LTDA. avanza hacia el logro de la estrategia y vive hoy una cultura de medición y foco en los resultados.

---

♦ Trabajo de Grado

♦♦ Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director. Ing. Jorge Eliecer Figueroa Vargas. Codirector. Ing. German Alarcón Quintero

## ABSTRACT

**TITLE:** DESIGN AND IMPLEMENTATION OF A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM BASED ON THE BALANCED SCORECARD METHODOLOGY FOR COOPROFESIONALES LTDA.♦

**Author:** LEMOS RAMÍREZ, Maria Cristina ♦♦

**Key words:** *Balanced Scorecard*, Strategy Maps, indicators, Strategic Initiatives, Communication Plan, Monitoring and Control, Institutional Memory

### Description

This document describes in detail the design and implementation of a strategic management system under the Balanced Scorecard methodology for COOPROFESIONALES LTDA.

The design began with a review of information from the Cooperative, to define the pockets of corporate and individual level UEN: Savings and Loan and Connectivity-MOVISTAR. Then the product of the diagnosis made by the EFQM model was made,; a stakeholder analysis based on Porter's five competitive forces, and a series of additional analysis, both internally and externally, about the prospects of the BSC methodology were developed. Outcome variables were prioritized to build the SWOT matrix and, with the logical combination of them, to find the critical success factors that led the strategic pulse of Management Models.

Next Strategy Maps were designed with its strategic objectives; a strategic matrix was built with performance indicators and drivers of performance, their goals and initiatives that support the achievement of the strategy. This was done with each of the two UEN, and similarly for the Corporate level. The design ended successfully integrating indicators that measure the strategic objectives with those measured by the Quality Management System in a single software tool support or management system.

The implementation began with the design and implementation of the Communication Plan of the strategy. It continued with a diagnosis, which showed high levels of focus, the design and implementation of a process of monitoring and control strategy and the foundation of an institutional memory. It ends evaluating the results of key performance targets, to ensure that COOPROFESIONALES LTDA. progress towards the achievement of the strategy and home to a culture of measurement and focus on results.

---

♦ Graduate Thesis Project

♦♦ Physical Mechanical Engineering Faculty, School of Industrial and Enterprising Studies. Director, Eng Jorge Eliecer Figueroa Vargas. Codirector. Ing. German Alarcón Quintero

## GLOSARIO

**ACTIVOS INTANGIBLES:** Abarca los conocimientos y capacidades de los funcionarios de una organización y la tecnología disponible en la misma. Ellos proporcionan una ventaja competitiva sostenible si son gestionados eficientemente.

**ALINEACIÓN ESTRATÉGICA<sup>1</sup>:** Encausar a toda una organización en una única dirección estratégica con el propósito de que el valor que se genere por la interacción sea mayor que la suma de las partes.

**BALANCED SCORECARD (BSC):** Sistema de gestión estratégico desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, que permite traducir la visión y la estrategia en objetivos planteados alrededor de cuatro perspectivas. Actualmente es la principal herramienta gerencial, traducido al español como Cuadro de Mando Integral (CMI).

**CAPACITACIÓN ESTRATEGICA:** Formación y entrenamiento requeridos para incrementar las competencias en los cargos estratégicos y así cerrar la brecha entre la capacitación actual y la requerida para alcanzar la estrategia.

**CARGOS ESTRATÉGICOS:** o cargos claves, Son aquellos puestos de trabajo encargados de desarrollar los objetivos de los procesos internos críticos definidos en el Mapa Estratégico, y por ende son quienes tienen el mayor impacto en el logro de la estrategia.

---

<sup>1</sup> KAPLAN Robert S. y NORTON David P. Alignment, Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard. Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2004. p. 9.

**CDAT:** Sigla utilizada para referirse a Contrato de Deposito a Término. Es una forma de captar dinero, en la que los asociados llevan su dinero a COOPROFESIONALES LTDA y se comprometen a dejarlo determinado tiempo, recibiendo por ello cierta tasa de intereses mensual.

**COOPROFESIONALES LTDA:** Sigla utilizada para referirse a la Cooperativa Multiactiva de Profesionales de Santander Ltda.

**CRM:** Por sus siglas en inglés "*Customer Relationship Management*", es un modelo de gestión basado en las relaciones cercanas con los clientes, y para el caso con los asociados y clientes.

**Diagnóstico SFO:** Por sus siglas en ingles, *Strategy Focused Organization*,. Diagnóstico organizacional basado en los cinco principios: Movilizar, Traducir, Alinear, Motivar, Gerenciar; que permite conocer el nivel de Focalización que tiene una Organización en la Estrategia

**DOFA:** Instrumento metodológica que permite agrupar de manera resumida y ordenada las variables internas de una organización: fortalezas y debilidades; y externas, del entorno en el que la organización desarrolla sus funciones: oportunidades y amenazas.

**ESTRATEGIA:** Actividades en las cuales una organización desea sobresalir, definidas en pro del logro de la Misión y Visión de la misma.

**FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO:** Variable clave cuyo resultado o rendimiento satisfactorio es esencial para el éxito de la estrategia de una organización.

**FOGACCOOP:** Sigla utilizada para referirse al Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas. Es la entidad administradora del seguro de depósitos de los ahorradores del sector cooperativo financiero en Colombia

**GAP:** Brecha o diferencia que existe entre el desempeño que posee una organización y el que se espera que tenga en pro del logro de la estrategia.

**INDICADORES DE ACTUACIÓN:** Muestran la palanca que puede utilizarse para ayudar a mover el indicador de resultado positivamente.

**INDICADORES DE RESULTADO:** Reflejan los resultados de la actuación pasada y proporcionan información acerca del nivel de logro de su objetivo correspondiente. Facilitan la alineación de los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos estrategia establecidos

**INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:** Programas o planes de acción requeridos para apalancar el logro de los objetivos estratégicos.

**LÍNEA ESTRATÉGICA DE IMPULSO:** líneas principales para el desarrollo futuro, útiles para introducir en la empresa el impulso necesario para lograr la estrategia

**MAPA ESTRATÉGICO:** Representación gráfica que permite entender claramente las relaciones causa-efecto, existentes entre las perspectivas que lo conforman.

**MODELO DE GESTIÓN:** Representa las diferentes líneas estratégicas e información adicional de las mismas tales como definición, fundamentación entre otros.

**MODELO EFQM:** Modelo de excelencia europeo basado en la auto-evaluación. Consta de nueve criterios agrupados en dos grandes bloques (agentes facilitadores y resultados) para medir la excelencia de una organización.

**MOVISTAR:** Marca usada por la compañía Telefónica Móviles, operadora de comunicaciones inalámbricas

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** Propósito. Indica a dónde quiere llegar y lo que quiere lograr una organización.

**PERSPECTIVA:** Enfoque desde el cual se observa el funcionamiento de una organización y se plantean los objetivos estratégicos. Las perspectivas planteadas por el *Balanced Scorecard* son: Clientes, Financiera, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento. Ellas garantizan que se abarquen todos los aspectos de una organización de manera equilibrada.

**PYMES:** Sigla utilizada para referirse a los asesores comerciales encargados de ofrecer productos y servicios de la UEN de Conectividad-MOVISTAR a las empresas (planes corporativos).

**RELACIONES CAUSA / EFECTO:** Muestran los enlaces existentes entre los objetivos estratégicos que conforman el Mapa Estratégico, es uno de los elementos fundamentales del BSC.

**UEN:** Sigla utilizada para referirse a las Unidades Estratégicas de Negocio que conforman COOPROFESIONALES LTDA.

## INTRODUCCIÓN

Las cooperativas son organizaciones que tienen principios claramente establecidos siendo estos las bases de su doctrina. Dentro de los mismos podemos destacar los principios de Adhesión abierta y voluntaria, Participación económica de los asociados y Compromiso con la comunidad.

La *Adhesión abierta y voluntaria*, establece que “Las Cooperativas son organizaciones abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades propias de estar asociado, sin discriminaciones sociales, políticas, religiosas, raciales o de sexo”. Por otro lado la *Participación económica de los asociados* determina que “Los asociados contribuyen equitativamente y controlan en forma democrática el patrimonio de su cooperativa. Así mismo, destinan excedentes para propósitos como el fortalecimiento y desarrollo de la cooperativa mediante la creación de reservas; beneficios para los asociados en proporción a sus transacciones con la cooperativa y otras actividades que aprueben los asociados”. Finalmente, el *Compromiso con la comunidad* define que “La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros”.

Bajo estos lineamientos las cooperativas actuales y futuras como organizaciones pertenecientes a la economía solidaria, tienen la responsabilidad de ser parte de la solución a los grandes problemas que amenazan la sociedad colombiana, por lo tanto deben asumir actitudes proactivas y ver en los mercados globalizados oportunidades para mostrarse con un papel sobresaliente en la promoción del desarrollo regional y nacional.

COOPROFESIONALES LTDA es una Cooperativa Multiactiva, que pertenece al sector solidario colombiano, particularmente al cooperativismo el cual tiene un

peso muy importante dentro del PIB del país, donde se cuenta con un total de 7.833 entidades, cuya evolución en los últimos cinco años, ha sido la siguiente: en el 2004 había 5.931 Cooperativas, en el año 2005 existían 6.462, en el 2006 pasaron a ser 6.877, en el 2007 crecieron a 7.349, y en el año 2008 ascendieron a 7.833 Cooperativas.<sup>2</sup>

Establecida la significativa participación de las Cooperativas en la economía nacional y regional, se plantea para COOPROFESIONALES LTDA., que al ser una Cooperativa Multiactiva cuenta con dos Unidades de Negocios (Ahorro y Crédito y Conectividad – MOVISTAR), el reto no solo de mantener los actuales servicios sino de dirigir todos sus esfuerzos hacia una mayor cobertura del portafolio, para mejorar la oferta con servicios variados y de calidad para sus asociados-clientes, garantizando así un posicionamiento en el mercado financiero en el largo plazo. De igual manera, la Cooperativa, debe alinear las Unidades de Negocio que la conforman en busca de lograr sus metas de largo plazo, de manera que con el trabajo de cada una de ellas la organización en conjunto alcance los resultados que desea.

Es aquí donde cobra importancia el desarrollo del presente trabajo de grado que tiene como propósito: Diseñar e Implementar un Sistema de Gestión Estratégica basado en la metodología del *Balanced Scorecard* para COOPROFESIONALES LTDA; teniendo en cuenta que con la ejecución del mismo la cooperativa podrá conocer una herramienta de gestión poderosa para diseñar su plan estratégico, hacerlo operativo, implementarlo y comunicarlo a todos sus funcionarios y asociados; además balancear y equilibrar los objetivos financieros, de los clientes, y sus principales procesos: clave que involucra la estrategia.

---

<sup>2</sup> Disponible en Internet en <http://www.portalcooperativo.coop/rancking.htm>

Vale la pena resaltar que en pro de mantener un equilibrio en la organización, la metodología del Balanced Scorecard plantea que el Cuadro de Mando Integral mida la actuación de la misma desde cuatro (4) perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; no obstante, el número de perspectivas es solo un modelo o guía que los autores han establecido y que cada organización debe adaptar de acuerdo con su realidad y los requerimientos que se vivan en su interior. Es así como el Cuadro de Mando Integral Corporativo para la Cooperativa de Profesionales de Santander incluyó una perspectiva adicional, que tiene que ver con su razón de ser y que se denominó: de Responsabilidad Social.

A su vez el Cuadro de Mando Integral funciona como una poderosa herramienta de comunicación, que permite tener, por parte de cada miembro del orden Corporativo o de cada Unidad Estratégica de Negocio, una mayor comprensión sobre la estrategia, incentivándolo a actuar en concordancia con el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos, asegurando de esta manera una excelente ejecución de la estrategia.

Igualmente, se espera que la metodología ofrecida les permitirá contar con un sistema de gestión mediante el cual podrán controlar y monitorear de manera permanente las relaciones causa efecto de sus indicadores y objetivos, revisando las alertas tempranas de los resultados con los asociados y clientes que el sistema les muestra y con ello tomar las decisiones pertinentes para corregir desviaciones y hacer los ajustes correspondientes.

La estructura del presente trabajo contempla, en los capítulos uno y dos: Las especificaciones del proyecto y presentación de COOPROFESIONALES LTDA., en el capítulo 3 se describe de manera global la metodología genérica del diseño de los modelos estratégicos de negocio; comenzando desde la definición del Foco Estratégico hasta la configuración de los Sistemas de Gestión estratégicos.

Es muy importante que el lector se remita al ANEXO B para comprender al detalle el desarrollo de este proceso, que por razones de espacios no pudo abarcarse en su totalidad en el cuerpo del presente trabajo de grado.

El capítulo 4 describe los productos generados en la etapa de Diseño de los Modelos Estratégicos de Negocio. Para ello se describen al detalle los productos de la UEN de Ahorro y Crédito y de manera muy general la estrategia de la UEN de Conectividad-MOVISTAR y del nivel Corporativo. Para conocer también al detalle los productos que generó la etapa de diseño en dichos Modelos Estratégicos es indispensable que el lector consulte los Anexos F y G, respectivamente.

Los siguientes capítulos describen el proceso de implementación. El capítulo 5 enmarca el Diseño e Implementación del Plan de Comunicación de la estrategia, el 6 el diseño y puesta en marcha de las Iniciativas Estratégicas. Si se desea conocer al detalle los formatos de Planes de Acción de cada iniciativa puede consultarse el Anexo E.

A continuación, el capítulo 7, describe el proceso de sensibilización de la organización con la aplicación de los cinco principios, el 8 abarca el proceso de Monitoreo y Control de los sistemas de gestión, el 9 el aseguramiento de la calidad en los documentos y documentación de resultados (memoria institucional), y el 10 describe los resultados de la evaluación de los objetivos estratégicos. Finalmente, en los capítulos 11 y 12 se presentan las Conclusiones y Recomendaciones más importantes a tener en cuenta, del presente trabajo de grado.

# 1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

## 1.1 OBJETIVOS

**1.1.1 Objetivo General.** Diseñar e implementar un sistema de gestión estratégica basado en la metodología *Balanced Scorecard*, que permita desde el nivel gerencial monitorear los resultados globales y de las dos unidades de negocio que conforman COOPROFESIONALES LTDA, de manera que se cree una sinergia entre las estrategias de cada unidad de negocio para agregar valor a los resultados corporativos.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación y el desempeño actual de COOPROFESIONALES LTDA así como el ambiente de negocios donde desarrolla sus operaciones y establecer los retos futuros.
- Estructurar y diseñar la matriz DOFA, utilizando el modelo EFQM, el modelo Porteriano y análisis complementarios alrededor de las cuatro perspectivas del BSC, como herramientas de apoyo para tal fin.
- Diseñar los modelos de gestión de las dos unidades de negocio (Ahorro y Crédito y Conectividad-MOVISTAR) que permitan determinar el Modelo de Gestión del Corporativo y de esta manera medir el direccionamiento de la estrategia del nivel gerencial de COOPROFESIONALES LTDA.
- Diseñar los tres (3) mapas estratégicos con sus respectivos cuadros de

mando, uno para el nivel Corporativo y los restantes para cada una de sus unidades de negocio; la unidad de negocio de Conectividad-MOVISTAR y la de Ahorro y Crédito, en los que se agrupan los objetivos estratégicos en las 4 perspectivas que desarrolla la metodología BSC y la quinta específica para los negocios cooperativos, la perspectiva de Responsabilidad Social.

- Diseñar las hojas de vida de los indicadores de resultado y los inductores de actuación
- Estructurar las iniciativas estratégicas que llevarán al logro de las metas a las cuales la organización desea llegar y el diseño del cronograma para su puesta en marcha.
- Diseñar sistema de gestión estratégico para el monitoreo y control de la ejecución del plan de desarrollo.
- Diseñar y aplicar el Plan de Comunicación de la Estrategia Corporativa apoyado en el desarrollo de una cultura de documentación de resultados obtenidos, buscando iniciar la construcción de la memoria institucional en COOPROFESIONALES LTDA.
- Preparar y capacitar a los funcionarios claves de la organización para que ayuden a convertir la en una organización focalizada en la estrategia.
- Diseñar, estandarizar y aplicar un proceso que permita utilizar el sistema de gestión diseñado para el monitoreo de la ejecución del plan de desarrollo.
- Evaluar que los resultados de los objetivos estratégicos de la Cooperativa se estén desarrollando y cumpliendo de acuerdo con las metas establecidas.

## 2. PRESENTACIÓN DE LA COOPERATIVA COOPROFESIONALES LTDA.

### 2.1 Generalidades

La Cooperativa Multiactiva de Profesionales de Santander Ltda., COOPROFESIONALES LTDA., atiende en una sola entidad jurídica dos unidades de negocio principales: La Financiera de Ahorro y Crédito y la Comercial con la venta de telefonía celular a través del operador MOVISTAR<sup>3</sup>; es una empresa sensible a las necesidades de sus asociados y de soluciones rápidas a las expectativas de los Profesionales, Empresarios y Estudiantes Universitarios del país; con un respaldo, solidez y credibilidad confirmados por una trayectoria de más de 40 años de operaciones en Colombia.

### 2.2 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

**2.2.1. MISIÓN.** Satisfacer las necesidades de los clientes mediante la prestación de un portafolio de servicios financieros y sociales, que nos aseguren permanencia y competitividad en nuestro accionar solidario, participativo y democrático.<sup>4</sup>

**2.2.2. VISIÓN.** “Hacia el 2012 seremos reconocidos por nuestros asociados como la cooperativa con mayor grado de sensibilidad, duplicando el número de

---

<sup>3</sup>Disponible en Internet en:

<http://www.movistar.com.co/sitio/index.php?modulo=portada#S1&seccion=23>

<sup>4</sup> Disponible en Internet en: <http://www.COOPROFESIONALES LTDA.com.co/interfase.html>

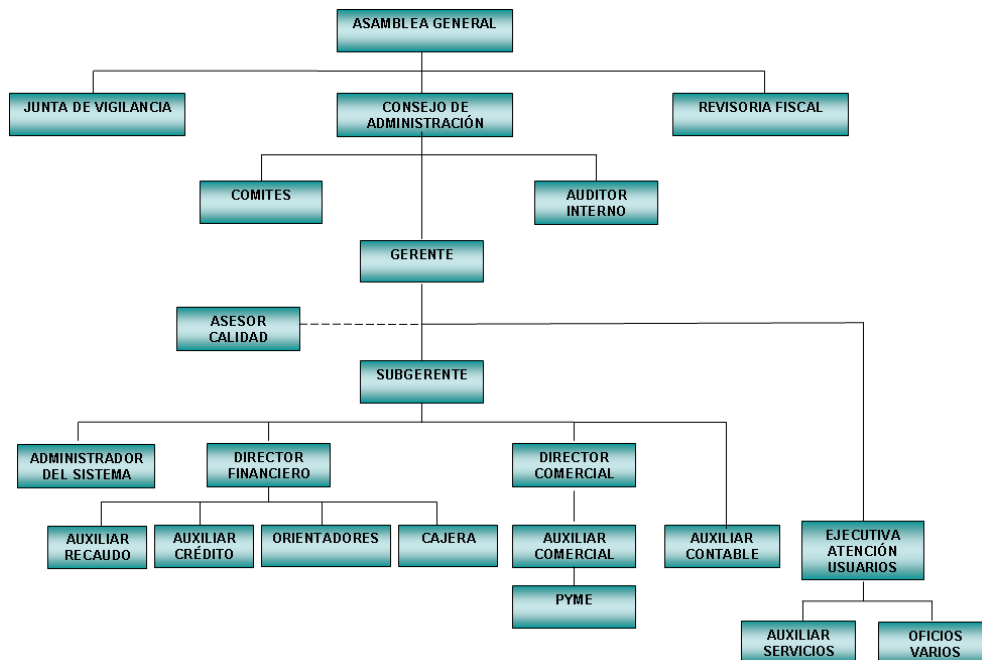
asociados”.<sup>5</sup>

**2.2.3. POLITICA DE CALIDAD.** Satisfacer las necesidades de los clientes prestando un servicio efectivo dentro de una cultura de mejoramiento continuo y respetando el acuerdo cooperativo.<sup>6</sup>

## 2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La figura 1 representa la estructura funcional de la Cooperativa, en ella se pueden observar las unidades de negocio bajo la dirección de los Directores Financiero y Comercial que se describirán a continuación.

**Figura 1. Estructura Organizacional**



Fuente: Gerencia COOPROFESIONALES LTDA, Manual de Calidad

<sup>5</sup> Disponible en Internet en: <http://www.COOPROFESIONALES LTDA.com.co/interfase.html>

<sup>6</sup> Manual de calidad, SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD COOPROFESIONALES LTDA LTDA.

## **2.4 DESCRIPCIÓN UNIDADES FUNCIONALES**

Para cada una de las actividades que atiende COOPROFESIONALES LTDA se tienen dos unidades de negocio principales diferentes. Por un lado la unidad de negocio de Ahorro y Crédito que reúne el conjunto de actividades financieras. Por otro lado, la unidad de negocio COMERCIAL, actividad empresarial en la que se ve representada la Multiactividad de la Cooperativa; con esta unidad de negocio COOPROFESIONALES LTDA es accionista de MOVISTAR y se convierte en agente comercial al tener la capacidad de vender planes y equipos.

**2.4.1. Unidad de negocio de ahorro y crédito.** Dicha unidad de negocio es la esencia fundamental de la empresa, lleva 40 años de tradición en el mercado y en el momento tiene cerca de 2000 asociados. En términos generales la unidad de negocio de Ahorro y Crédito está dedicada a captar dineros de los asociados a través de aportes, de ahorros o CDAT's y por otro lado se dedica a colocar el dinero captado.

### **Procesos**

Dentro de los procesos que se realizan en dicha unidad de negocio se encuentran:

- Proceso de Afiliación:
- Proceso de Crédito:
- Proceso de Ahorro:

### **Productos y Servicios**

Se cuenta con los siguientes productos y servicios discriminados por cada uno de los procesos de realización de servicio así:

- Proceso de Ahorro: Apertura de cuentas y CDAT'S. que compiten con las

mejores tasas del mercado a mínimos costos de administración, de modo que hagan más rentable la inversión. No se cobra el 4 x 1.000. Las cuentas de ahorro que se ofrecen son: Rentacuenta, Ganayá, Minicuenta, Ahorro Contractual y CDAT´S.

- Proceso de Crédito: Líneas de crédito para inversión y consumo con destinación orientadas a la satisfacción de las necesidades del asociado, donde los intereses pagados, apoyan el crecimiento de la inversión en aportes de cada asociado: Crediaportes.

- Créditos que no requieren reciprocidad en aportes y están orientados a cubrir diferentes necesidades de financiación: Líneas de crédito ofrecidas: Computadores, seguros generales, seguros colectivos, crediconvenio, credilibre, credicartera, crediaportes, credicompra express, dinero para su carro, sin fronteras, ejecutiva, credicupo y tarjeta excelencia,

- Proceso de Afiliación: Enmarca uno de los principales mecanismos de COOPROFESIONALES LTDA para alimentar los procesos de Ahorro y Crédito, como lo constituye la consecución de nuevos asociados.

Como productos y servicios adicionales COOPROFESIONALES LTDA tiene para sus asociados una serie de convenios con diferentes instituciones e industrias de la ciudad en donde los asociados reciben beneficios adicionales tales como financiación de sus compras sin intereses, descuentos, entre otros. Los beneficios anteriores se adquieren al tener la tarjeta cliente excelencia con la que podrán realizar compras en los diferentes establecimientos que poseen convenio comercial con COOPROFESIONALES LTDA, diferido su pago de 2 a 12 meses sin intereses y sin cuota de manejo. Los productos que se encuentran en los establecimientos en convenio los podrá adquirir tramitando el crédito en COOPROFESIONALES LTDA.

A continuación se listan algunos de ellos

- Cotracolta
- Mercadefam
- Centro óptico las gafas
- Super cabecera
- Urban place
- Bonnelly
- Joyeria d´frankiln
- La pared
- Pc ware Ltda.
- Belleza y color peluquería
- Garcillantas
- Baterías faico
- Clínica de estética oral dental salud
- Alba serrano
- Sedes recreativas
  - Monkogua
  - Cupe
  - El duende

**2.4.2. Unidad de negocio comercial de conectividad-Movistar.** La segunda actividad empresarial que evidencia, como ya se ha mencionado, la Multiactividad de la COOPROFESIONALES LTDA debe apoyar la autosostenibilidad y el crecimiento de la Cooperativa, y para ello tiene un equipo de trabajo conformado por un director comercial, 5 PYMES (5 vendedores de planes empresariales) y 10 puntos (mixtos) comerciales en la ciudad y su área metropolitana, además de un punto propio que funciona en las mismas instalaciones actuales de la Cooperativa.

COOPROFESIONALES LTDA. es la única organización cooperativa del país accionista de Telefónica Móviles de Colombia S.A. Movistar. Autorizada por la Superintendencia de Economía Solidaria para ejercer la actividad comercial de venta y activación de celulares lo cual la difiere de las demás cooperativas y orienta sus negocios hacia otros mercados que permitan a los asociados una atención preferencial en telefonía celular en la sala de ventas propia que tiene la Cooperativa y puntos mixtos abiertos y productivos en la ciudad y su área metropolitana.

La unidad de negocio de Conectividad-Movistar tiene dos áreas muy precisas para su funcionamiento. La primera está conformada por los distribuidores, en los 10 diferentes puntos mixtos y la sala o punto propio, con los cuales se tiene un contrato de distribución, en donde la Cooperativa es la encargada de realizar la intermediación ante la Casa Matriz de MOVISTAR. La segunda está conformada por los PYMES, asesores comerciales de planes empresariales capacitados para atender empresas y ofrecerles planes corporativos.

## **Procesos**

Dentro de los procesos que se realizan en la Unidad de Negocio de Conectividad-Movistar, procesos por los cuales COOPROFESIONALES LTDA debe responder ante la Casa Matriz de Movistar, se encuentran:

1. Recepción vía web de equipos disponibles en mayorista.
2. Solicitud pedido vía electrónica.
3. Ingreso físico de equipos.
  - 3.1. Almacenamiento de equipos.
  - 3.2. Registro de los equipos en el programa de inventarios.
4. Registro de salida física de equipos

5. Radicación de las ventas en el programa de inventario
6. Facturación de las ventas radicadas.
7. Realización de pago de equipos y expedición de recibo de caja.
8. Ingreso de información de recibos de pago al programa de inventarios.

## **Productos**

Se cuenta con los siguientes productos:

1. Planes de voz
  - 1.1 Individuales
  - 1.2 Corporativos
- 2 Datos o Internet Móvil
- 3 Equipos

Teniendo claro el funcionamiento de cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio que conforman la Cooperativa se procede en el siguiente capítulo a describir los antecedentes encontrados en la organización al comenzar el presente trabajo de grado y en los capítulos posteriores, se describe el proceso de diseño del modelo de negocio para cada una de ellas.

## **2.5 ANTECEDENTES**

Previo a la ejecución del presente proyecto de grado, en COOPROFESIONALES LTDA se adelantaron dos actividades cuyos resultados fueron tomados en el diseño de la estrategia de la Cooperativa. En primer lugar se desarrolló un Diagnóstico Organizacional en el que se realizó un análisis interno y autoevaluación con la aplicación del Modelo EFQM. Los resultados de este proceso arrojaron algunas de las fortalezas y debilidades que conformaron la Matriz DOFA.

En segundo lugar se llevó a cabo un proceso de Formulación y priorización de Iniciativas a desarrollar con el fin de mejorar cuatro aspectos específicos que fueron: La imagen corporativa, la productividad, el crecimiento y el servicio que ofrece COOPROFESIONALES LTDA a sus asociados. El producto de este trabajo arrojó a la Cooperativa claridad acerca de lo que debían hacer para mejorar y al mismo tiempo les hizo ver la importancia de desarrollar un plan estratégico que apalancara el logro de las mismas. El Anexo A cuenta con más detalle los antecedentes anteriormente descritos.

Fue así como se comenzó el diseño de los modelos estratégicos de negocios para cada una de las actividades que conforman la cooperativa.

### **3. DISEÑO DEL MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO METODOLOGÍA GENÉRICA**

Las empresas innovadoras están diseñando Modelos Estratégicos para gestionar y ejecutar su estrategia a largo plazo y llevar a cabo procesos de gestión decisivos, tales como:

- Traducir a términos operativos la visión y la estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer y alinear las iniciativas estratégicas con el plan estratégico.
- Aumentar el feedback para aprender y la formación estratégica para mejorar las competencias clave.

En este orden de ideas, COOPROFESIONALES LTDA siendo una organización que quiere crecer, innovar, ser competitiva y brindar mejores productos y servicios a sus asociados clientes, decidió desarrollar el proceso de Diseño del Modelo Estratégico de Negocios para las dos Unidades Estratégicas que la conforman y para el nivel Gerencial o Corporativo.

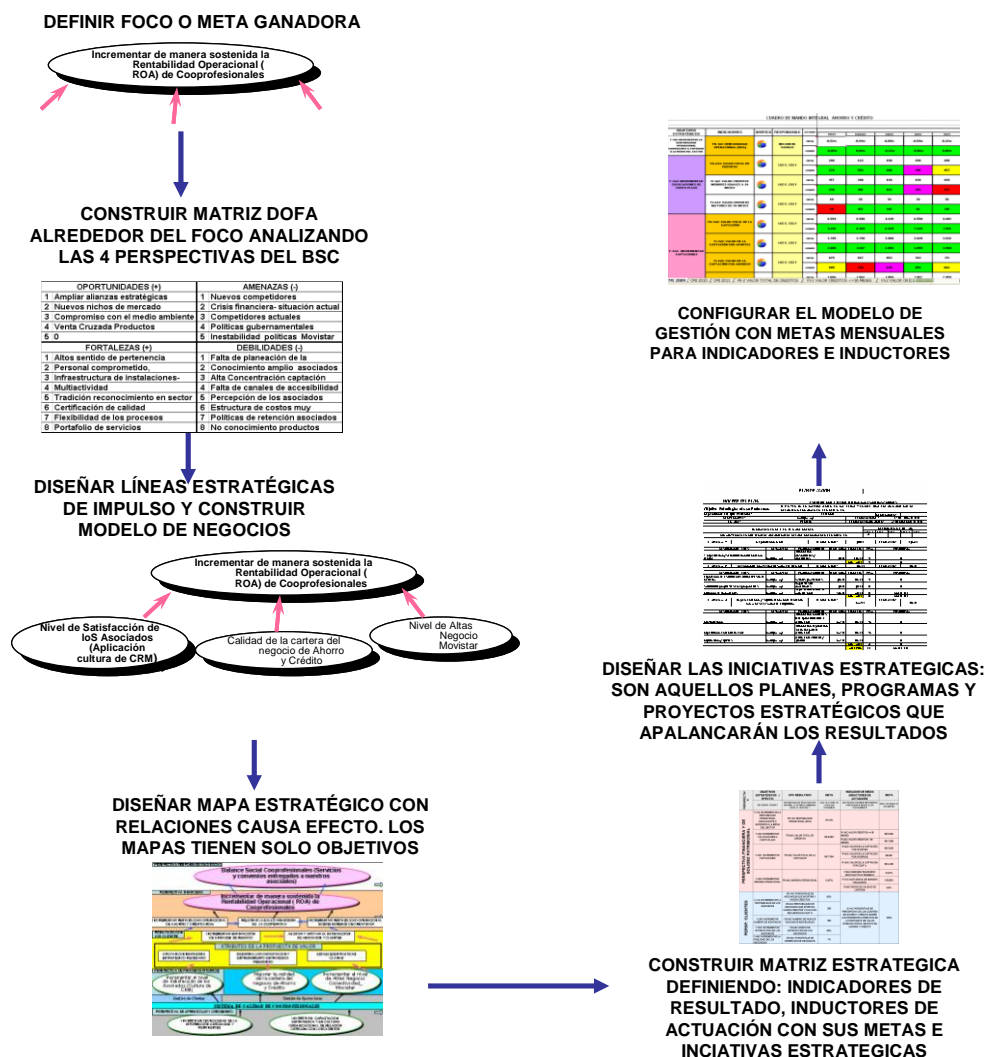
El presente capítulo resume la metodología genérica utilizada en el desarrollo de dicho proceso y la teoría que la fundamenta; teniendo en cuenta que el diseño abarca varias etapas que deben entenderse y analizarse correctamente en su relación causa efecto, es decir que el producto de una etapa es el insumo principal de la siguiente, y así sucesivamente.

El diseño de los modelos estratégicos de Negocios se desarrolló bajo la metodología planteada por los autores Kaplan y Norton. El proceso se inicia con el establecimiento del Foco Estratégico o meta ganadora y concluye con la Configuración de los Sistemas de Gestión. Para una comprensión completa de la

metodología utilizada en cada etapa de este proceso y su descripción detallada el lector debe consultar el Anexo B

Los procesos de diseño se realizaron básicamente con los líderes de cada UEN y el Gerente de la Cooperativa, y en algunas etapas específicas se contó con la colaboración y aportes de otros funcionarios claves de la organización.

**Figura 2. Metodología Genérica del diseño del Modelo Estratégico de Negocio**

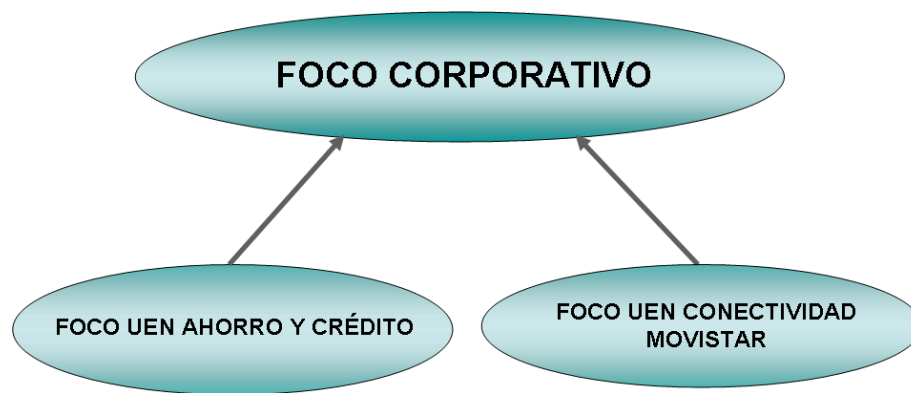


Fuente: Figura elaborada por la Autora

### 3.1 DEFINICIÓN DEL FOCO ESTRATÉGICO

Los antecedentes encontrados en COOPROFESIONALES LTDA, tales como la aplicación del Modelo EFQM, sus resultados y adicionalmente la reflexión adelantada alrededor de los temas referenciados en el Anexo A (imagen corporativa, productividad, crecimiento y el servicio que ofrece), y la priorización de las iniciativas por adelantar, sirvieron como elementos de reflexión para definir el foco o meta ganadora para el Corporativo o de nivel Gerencial.

**Figura 3. Representación grafica de la relación de focos**



Fuente: figura elaborada por la autora

Posteriormente se utilizó el foco definido para el nivel corporativo como referente o elemento central de análisis para definir los focos de las dos Unidades Estratégicas de COOPROFESIONALES LTDA; la de Ahorro y Crédito y Conectividad-MOVISTAR. Este procedimiento permite asegurar que las dos unidades de negocio realmente le aportarán al logro de los objetivos de largo plazo del Corporativo tal como se observa en la figura 1.

### **3.2 DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DOFA**

Para conocer las fortalezas y debilidades de la Cooperativa, se retomaron algunos resultados obtenidos en la aplicación del modelo EFQM descritos en el ANEXO A del presente trabajo de grado. Adicionalmente se desarrolló un análisis interno alrededor de la información disponible de cada UEN en relación con las cuatro perspectivas de la metodología del BSC que permitió complementar las fortalezas y debilidades encontradas en la organización.

El análisis externo desarrollado para encontrar las oportunidades y amenazas a las que la organización se enfrenta, se realizó mediante la aplicación del Modelo Porteriano de las 5 fuerzas competitivas, y un análisis complementario del ambiente en el que la Cooperativa desarrolla sus funciones. El proceso de análisis externo complementario, se efectuó con la misma metodología descrita para el análisis interno adicional, alrededor de las cuatro perspectivas de la metodología del BSC. (Ver ANEXO B)

Finalmente, después de priorizar las variables encontradas, mediante la aplicación de la herramienta UTI, se obtuvo como resultado el diseño y construcción de la matriz DOFA.

### **3.3 DISEÑO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN**

Los Modelos de Gestión brindan una comprensión general de lo que quiere lograrse por medio de la Estrategia, partiendo de los focos ya establecidos; esto no es otra cosa que la definición de cada una de las diferentes líneas estratégicas de impulso que la Cooperativa o cada UEN van a adelantar para

lograr el foco; definidas con base en los factores críticos del éxito y el conocimiento que tiene la membresía de la empresa sobre el negocio.

El proceso de diseño de los Modelos de Gestión parte de la matriz DOFA obtenida e implica una serie de etapas anteriores a la definición de las directrices o líneas estratégicas que son el producto final del mismo. Este se inició con la revisión de la misión y visión de la Cooperativa, para visualizar la concordancia con los focos estratégicos establecidos, encontrando finalmente que no es necesario realizar ningún cambio en ellas; ya que focos, misión y visión llevan el mismo rumbo; se apoyan y complementan entre sí. Con base en el contenido de los focos anteriormente determinados, se establecieron de manera lógica las mezclas de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, encontrando así los factores críticos del éxito que dieron origen a la definición de las líneas estratégicas de impulso o temas estratégicos.

### **3.4. CONSTRUCCIÓN DE LOS MAPAS ESTRATÉGICOS**

Así como la matriz DOFA es el insumo principal para el diseño de los Modelos de Gestión, el Modelo de Gestión es el insumo principal para el diseño del Mapa Estratégico; su construcción requiere de varias etapas que van desde establecer la estructura del Mapa Estratégico, las perspectivas que contempla, y diseñar los Objetivos Estratégicos que se requieren para cumplir con la estrategia, hasta fundamentar los mismos.

**3.4.1 Diseño de la estructura del Mapa Estratégico.** En COOPROFESIONALES LTDA, se validaron las cuatro perspectivas que plantea la metodología (Financiera, de Clientes, de los Procesos Internos y de Innovación y Aprendizaje) y ellas fueron la estructura para la construcción de los Mapas Estratégicos de

cada una de las UEN. Sin embargo, para el nivel Gerencial se agregó la perspectiva de Responsabilidad Social, toda vez que es un proceso unificado y que se adelanta desde dicho nivel. Incluir esta perspectiva en el modelo de gestión corporativo permite conocer el impacto de las actividades que se desarrollan en la Cooperativa y conocer el efecto sobre el balance y la acción social.

**3.4.2 Diseño de objetivos estratégicos.** Inicialmente las líneas estratégicas de impulso del Modelo de Gestión se convirtieron en objetivos de la perspectiva de los Procesos Internos para cada UEN. Con estos procesos será posible entregarle a cada segmento de clientes los atributos de la propuesta de valor esperados.

Teniendo claros los objetivos de la perspectiva de Procesos Internos, se procedió a diseñar los objetivos de la perspectiva de Clientes; en esta perspectiva los objetivos se establecen en los siguientes dos aspectos fundamentales: los resultados que se quieren obtener con el segmento de clientes y mercado seleccionado, y la propuesta de valor añadido que se entregará a dichos clientes.

Dando respuesta al interrogante: ¿Qué propuesta de valor es la que se quiere generar para satisfacer a los segmentos de clientes o mercado seleccionado?, se diseñaron primeramente los objetivos de la propuesta de valor, y luego se establecieron los objetivos de los resultados que se espera obtener con los asociados-clientes una vez brindada dicha propuesta de valor a los mismos.

Finalizado el diseño de los objetivos de la perspectiva de Clientes se procedió a diseñar los Objetivos Financieros que garantizan el logro del objetivo financiero principal definido en el Foco o meta ganadora. Por ultimo se diseñaron los objetivos de la perspectiva de Innovación y Aprendizaje que son los inductores

necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas. En la perspectiva de Innovación y Aprendizaje se evalúa todo el componente de capital intelectual, el componente tecnológico y por último la cultura que se debe impulsar al interior de cada unidad de negocio para mejorar el desarrollo de los procesos internos críticos.

**3.4.3 Fundamentación de los objetivos.** La fundamentación de cada uno de los objetivos definidos para cada perspectiva según la metodología anteriormente descrita, se realizó mediante el diligenciamiento de un formato denominado Documentación de Objetivos Estratégicos. VER ANEXO C1 para consultar al detalle los objetivos documentados para la UEN de Ahorro y Crédito, el C2 para la UEN de Conectividad-MOVISTAR y el C3 para el nivel Corporativo.

Una vez diseñados los objetivos que hacen parte de cada uno de los Mapas Estratégicos y documentados los mismos, se procede a elaborar el Cuadro de Mando Integral o Matriz Estratégica.

### **3.5. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA**

En el Mapa Estratégico se definieron los objetivos a alcanzar en cada una de las perspectivas que lo conforman, así las cosas, fue necesario generar los indicadores y definir las bases sobre las cuales se medirían los objetivos a conseguir. La Matriz Estratégica es un arreglo que resume la estrategia de una organización, permite gestionarla y visualizarla de forma ordenada, traduciéndola en objetivos interconectados mediante relaciones causa-efecto. Cada objetivo es medido a través de indicadores estratégicos (de resultado o de tendencia) que permiten conocer el grado de implantación de la estrategia e informan si se está caminando hacia el logro del objetivo.

Para cada Unidad de Negocios se estructuró la Matriz Estratégica, iniciando desde las cuatro perspectivas con sus objetivos estratégicos, que enuncian lo que quiere lograr la organización en el largo plazo.

**3.5.1 Diseño de Indicadores Estratégicos.** El diseño de los Indicadores Estratégicos de un buen Balanced Scorecard debe tener una mezcla de indicadores de resultados e indicadores de tendencia. La razón es que las medidas de resultados, sin los indicadores de tendencia, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados; tampoco proporcionan una indicación puntual de si se está alcanzando con éxito la estrategia o no. Y por su parte, los indicadores de tendencia sin las medidas de resultados, pueden hacer que la unidad de negocio sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en una mejor actuación financiera de la empresa.

- **Diseño de Indicadores de resultado**

Los indicadores de resultado con sus respectivas metas definidas, vinculados a unos planes de acción, facilitan la alineación de los miembros de la organización hacia la consecución de la estrategia establecida; de manera que cada funcionario tiene clara la forma en la que desde su puesto de trabajo apoya el logro de la misma.

Estos indicadores de resultado se centran en el desempeño final de un periodo de actividad de la compañía; indican qué ocurrió en un determinado periodo de tiempo. Pueden ser, entre otros: Indicadores de rentabilidad, volumen de ventas, flujos de caja, satisfacción del cliente, cuota de mercado, capacidades y habilidades de los empleados.

- **Diseño de los inductores de actuación**

Los indicadores de tendencia o de medio, llamados también inductores de actuación, muestran la palanca que puede utilizarse para ayudar a mover el indicador de resultado positivamente, con sus respectivas metas o niveles esperados de desempeño para cada inductor. Finalmente se encuentran las iniciativas estratégicas o planes de acción para lograr apalancar el inductor.

Estos indicadores de tendencia o inductores, miden las situaciones previas que son claves para obtener mejoras en los indicadores de resultado. Los indicadores de tendencia identifican lo que debe realizarse para, por ejemplo, poder tener mayor volumen de ventas, clientes satisfechos, altos flujos de caja, etc. Por otra parte, reflejan el “como” de una estrategia, lo que una organización considera crítico para obtener una ventaja competitiva, distribuyendo sus recursos y capacidades en pos de la estrategia de negocio.

**3.5.2 Definición de metas.** Cada objetivo definido en el Mapa Estratégico mediante la metodología del Balanced Scorecard está asociado a una métrica que permite el control y comparación de su desempeño, la cual permite conocer si la compañía está alcanzando la estrategia propuesta en relación a las metas que comunican el nivel de desempeño esperado por la organización en un determinado periodo de tiempo.

Las metas definidas para cada indicador de resultado y de tendencia de cada UEN, se establecieron con base en diferentes criterios, dentro de los cuales están los nombrados a continuación:

- Derivada de una Meta Global, determinada por el mercado o por los accionistas de la empresa. Muchas de las metas definidas para los indicadores de la Unidad de Negocio de Conectividad-MOVISTAR obedecen a este criterio, metas preestablecidas por la Casa Matriz MOVISTAR.

- Benchmark de los Líderes del Sector: las entidades de control (SUPERSOLIDARIA y FOGACOOOP) dan a conocer las medidas alcanzadas en los indicadores de cada Cooperativa; lo anterior permitió a COOPROFESIONALES LTDA fijar muchas de sus metas de acuerdo al promedio establecido en el sector.
- Desempeño Histórico: Gran número de metas se establecieron con base en el presupuesto definido para el año 2009 en los indicadores de las dos Unidades Estratégicas; de igual manera, las metas fijadas para las siguientes vigencias se tuvieron como base para el desarrollo del presupuesto de las mismas.
- Establecer una Base y Definir Metas por Encima de la Base: Para otros indicadores en los que no se no existía base para definir el nivel de desempeño deseado, ya que no se conocía el punto de partida en el que se encontraba la organización, se realizaron encuestas pertinentes para conocerlo y desde allí establecer una línea base de desempeño.

Fue así como las metas establecidas para cada indicador quedaron definidas, y se pueden observar en las Hojas de Vida de los indicadores y en la Matriz Estratégica de cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio y del Corporativo.

Los logros que se consiguen al establecer las metas, se detallan en el Anexo B numeral 5.2

**3.5.3 Diseño de hojas de vida de indicadores.** Fue necesario diseñar la Hoja de Vida de los indicadores, que resume la información establecida acerca de estos en COOPROFESIONALES LTDA, para que quede registrada, pueda controlarse y consultarse en el momento que se requiera; desligando el diseño de la estrategia de las personas que participaron en ella y traduciéndola en documentos claros al alcance de quien pueda requerirla dentro de la organización. Para consultar al

detalle las Hojas de Vida de los Indicadores se recomienda ver el Anexo D1 para la UEN de Ahorro y Crédito, el D2 para la UEN de Conectividad-MOVISTAR y el D3 para el nivel Corporativo.

### **3.6 DEFINICIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

A través de la implementación del Balanced Scorecard, la estrategia queda totalmente integrada en las actividades diarias de una organización, relacionando directamente iniciativas con metas a conseguir y sus respectivos indicadores, con los objetivos estratégicos de la compañía.

COOPROFESIONALES LTDA retomó las iniciativas planteadas y priorizadas mediante la herramienta UTI, descritas en el ANEXO A, numeral 2; del presente trabajo de grado, así como las iniciativas propuestas para impulsar cada línea estratégica y realizó el proceso de mapeo de iniciativas, comprobando el impacto que tenía cada una de ellas sobre los objetivos estratégicos a conseguir.

Una vez establecidas las iniciativas que impactaban en mayor medida la estrategia definida para cada Unidad Estratégica de Negocio, se procedió a documentarlas para su posterior ejecución. Para consultar al detalle los formatos de planes de acción de las Iniciativas Estratégicas se recomienda ver el ANEXO E1 para la UEN de Ahorro y Crédito, el E2 para la UEN de Conectividad-MOVISTAR y el E3 para el nivel Corporativo.

### **3.7 INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.**

Mediante sistema de gestión de calidad (SGC), se media una serie de indicadores (20 en total) que le permitían a la Cooperativa controlar algunas variables de la UEN de Ahorro y Crédito (certificada por la NTC ISO 9001). El paso a seguir fue concatenar y empatar dichos indicadores con los indicadores que se establecieron para la UEN de Ahorro y Crédito y el nivel Gerencial; y así poder desarrollar, controlar y medir simultáneamente los dos sistemas en uno solo de manera integrada. Ver ANEXO B, numeral 7

Se decidió establecer un único nombre para la identificación final de 16 indicadores comunes, que median las mismas variables, encontrados en los dos sistemas de gestión: se estaban midiendo tanto en el SGC como mediante la metodología del BSC. Además se asignaron al tablero de mando al que debían pertenecer, ya fuera al de Ahorro y Crédito o al de la Gerencia; utilizando de esta manera una única herramienta para medición y control de los indicadores de los dos sistemas de gestión.

Los 4 restantes indicadores, bajo el criterio de la Gerencia, Subgerencia y el Asesor de Calidad no comportaban la importancia necesaria para hacer parte de cualquiera de los dos sistemas, y se decidió que debían eliminarse.

El proceso de integración de los dos sistemas, calidad y estratégico, fue un paso que COOPROFESIONALES LTDA, a diferencia de muchas empresas, decidió dar y fue fundamental ya que proporcionó el uso de un solo Sistema de Gestión Integrado en el que se centralizan, controlan y monitorean los indicadores relevantes para cada sistema, claves para la toma de decisiones y definición de planes de acción en pro del mejoramiento continuo y del logro de la estrategia.

### **3.8 CONFIGURACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICOS**

Se diseñó, a través de Microsoft Office Excel, una aplicación sencilla y de fácil manejo conformada por 3 hojas principales, en las que se muestra los indicadores e inductores pertenecientes a cada objetivo y a su vez a cada perspectiva del Mapa Estratégico, con las metas establecidas y diseñadas para consolidar un periodo de tres años: 2009, 2010, 2011; permitiendo registrar y procesar la información requerida por el sistema de gestión, y a su vez monitorear de manera constante y detallada el cumplimiento de los objetivos estratégicos. (Ver ANEXO B, NUMERAL 8)

La herramienta se diseñó para cada uno de los Modelos de Gestión, de manera que existe un Cuadro de Mando Integral de Ahorro y Crédito, otro de Conectividad-MOVISTAR y un tercero de la Gerencia.

## **4. PRODUCTOS DEL DISEÑO DEL MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO**

El presente capítulo muestra el producto de cada una de las etapas de diseño del Modelo Estratégico de Negocio. Con el fin de exponer en forma completa, la metodología, se explicará de manera detallada lo generado para el modelo estratégico de la Unidad de Ahorro y Crédito. Para los dos modelos estratégicos de negocio restantes, Conectividad-Movistar y Corporativo, se resume la estrategia diseñada de manera general. Para entender cada uno de dichos modelos, es de vital importancia que el lector se remita a los ANEXOS F y G respectivamente.

Es importante aclarar que el Diseño del Modelo estratégico de la UEN de Ahorro y Crédito se definió para un escenario de tres años, toda vez que el sistema financiero es estable en la forma en la que se mueve el mercado, por lo cual es viable fijar proyecciones de largo plazo y estrategias que apalanquen su cumplimiento. Sin embargo el Diseño del Modelo estratégico de la UEN de Conectividad-MOVISTAR se definió para un escenario de un año, debido a que este es un negocio supremamente volátil por su alto contenido tecnológico. Y el éxito depende cien por ciento de la capacidad de adaptación de esta unidad de negocio.

### **4.1 MODELO ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE AHORRO Y CRÉDITO**

#### **4.1.1 Definición del Foco Estratégico de la Unidad Estratégica de Negocio de Ahorro y Crédito:**

***Optimizar e incrementar el valor agregado para los asociados obteniendo***

***una Rentabilidad Operacional razonable equivalente o superior a la media del sector***

Lo que significaba este foco es que la UEN de Ahorro y Crédito debería pasar del 0,78% de Rentabilidad Operacional con el que terminó en el 2008 a 4% al finalizar el 2011, que es el valor de Rentabilidad Operacional que registra la media del sector actualmente; y de manera simultánea se habla de entregar valor agregado al asociado es decir que parte de los excedentes que se generan en la Cooperativa se le devolverán al asociado vía valor agregado por medio de productos, servicios, y eventos acordes a sus necesidades.

#### **4.1.2 Diseño y fundamentación Matriz DOFA**

**4.1.2.1 Análisis interno** Los resultados de fortalezas y debilidades retomados de la aplicación que se había realizado en la cooperativa del modelo EFQM, tanto como variables encontradas en el análisis interno complementario, se asignaron a cada una de las cuatro perspectivas del BSC, obteniendo como resultado la información que resume la TABLA 1

**Tabla 1. Análisis Interno alrededor de las perspectivas del BSC**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>INFORMACIÓN ANALIZADA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL	Balance general		Estructura de costos muy pesada Alta concentración de la captación Falta definir presupuesto estratégico para iniciativas a desarrollar
	Presupuestos años anteriores		
	Estados de resultado		
	Reporte de indicadores financieros alcanzados que expide FOGACOOOP y la SUPER SOLIDARIA		

CONTINUACIÓN TABLA 1. Análisis Interno alrededor de las perspectivas del BSC

PERSPECTIVA	INFORMACIÓN ANALIZADA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
ASOCIADOS- CLIENTES Y CLIENTES EXTERNOS	Observaciones del Consejo de Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Altos sentido de pertenencia asociados</li> <li>*Infraestructura de instalaciones- Imagen Institucional</li> <li>*Multiactividad</li> <li>*Flexibilidad de los procesos y oportunidad de los servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Conocimiento amplio de nuestros asociados</li> <li>*Falta de canales de accesibilidad</li> <li>*Políticas de retención y satisfacción del asociado con rentabilidad para las partes</li> <li>*No conocimiento de productos de la competencia</li> <li>*Publicidad para capturar nuevos asociados.</li> </ul>	
	Nivel de satisfacción de los asociados	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Flexibilidad de los procesos y oportunidad de los servicios</li> <li>*Portafolio de servicios</li> <li>*Horario de atención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Conocimiento amplio de nuestros asociados</li> <li>*Falta de canales de accesibilidad</li> <li>*Políticas de retención y satisfacción del asociado con rentabilidad para las partes</li> </ul>	
	Deserción de asociados registrada en el año anterior			<ul style="list-style-type: none"> <li>*Conocimiento amplio de nuestros asociados</li> <li>*Percepción de los asociados respecto de la cooperativa</li> <li>*Políticas de retención y satisfacción del asociado con rentabilidad para las partes</li> <li>*No conocimiento de productos de la competencia</li> </ul>
	Sentido de pertenencia de los asociados con la Cooperativa	*Altos sentido de pertenencia asociados		
	Tradición y reconocimiento generado en el sector	*Tradición y reconocimiento en el sector		

CONTINUACIÓN TABLA 1. Análisis Interno alrededor de las perspectivas del BSC

PERSPECTIVA	INFORMACIÓN ANALIZADA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PROCESOS INTERNOS CLAVES PARA EL LOGRO DE RESULTADOS	Estandarización de los procesos establecida en el Sistema de Gestión de la Calidad	*Certificación de calidad *Flexibilidad de los procesos y oportunidad de los servicios	
	Agilidad en la ejecución de los procesos	*Personal comprometido y competente Certificación de calidad *Flexibilidad de los procesos y oportunidad de los servicios	*Redefinición de procesos para disminuir tiempos y dar agilidad en la respuesta
	Desarrollo de la multiactividad	*Multiactividad *Portafolio de servicios	*Participación en eventos empresariales
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE (Tecnología y Gestión Humana)	Capacitación requerida de los funcionarios vs. capacitación actual	*Personal comprometido y competente	*Falta de planeación de la capacitación para el personal
	Sistemas tecnológicos requeridos vs. sistemas tecnológicos actuales		*Ausencia de sistemas de información analíticos
	Compromiso de los funcionarios con la organización	*Personal comprometido y competente	*Establecer sistema de incentivos monetarios y no monetarios
	Infraestructura con la que se cuenta	*Infraestructura de instalaciones- Imagen Institucional *Multiactividad	*Falta de canales de accesibilidad

Fuente: datos procesados por la autora

**4.1.2.2. Análisis externo** Las oportunidades y amenazas encontradas mediante la aplicación del modelo Porteriano, junto con otras variables externas analizadas se ubicaron en las cuatro perspectivas del BSC, obteniendo así las variables que resume la TABLA 2.

**Tabla 2. Análisis externo**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>INFORMACIÓN ANALIZADA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL	Reporte de indicadores financieros alcanzados por otras cooperativas del sector que expide FOGACOOB y la SUPER SOLIDARIA		*Nuevos competidores Competidores actuales
	Indicadores Financieros de las 200 mejores Cooperativas del País		
	Políticas gubernamentales que establecen lineamientos financieros para las Cooperativas		*Políticas gubernamentales
ASOCIADOS-CLIENTES Y CLIENTES EXTERNOS	Mercado de profesionales de la región Segmento de Futuros Profesionales	*Nuevos nichos de mercado	*Crisis financiera-económica actual
PROCESOS INTERNOS CLAVES PARA EL LOGRO DE RESULTADOS	Posibilidad de nuevas alianzas estratégicas Alianzas en proceso de Gestión	*Ampliar alianzas estratégicas *Venta Cruzada Productos	
	Desarrollo de la Multiactividad	*Crecer en multiactividad brindando otro servicio	*Movistar como competencia de Coopprofesionales *Inestabilidad de las políticas de Movistar
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE (Tecnología y Gestión Humana)	Cumbre nacional Cartagena 2008, estatutos y normatividad Cooperativa existente	*Compromiso con el medio ambiente	

Fuente: datos procesados por la autora

De esta manera se encontraron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en la UEN de Ahorro y Crédito y su entorno y una vez priorizadas las variables mediante la herramienta UTI (Ver ANEXO H1) se obtuvo

como resultado la construcción de la Matriz DOFA.

En la Tabla 3 se puede observar la matriz DOFA construida para la unidad de negocio de Ahorro y Crédito, la cual está compuesta por 25 variables; La priorización de las variables tanto como la fundamentación (comentario de la celda) de cada una de las variables finales que conforman la Matriz DOFA pueden consultarse en el ANEXO H1.

**Tabla 3. Matriz DOFA UEN Ahorro y Crédito**

	Positivos	Negativos
Origen Externo	<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar alianzas estratégicas</li> <li>2. Nuevos nichos de mercado</li> <li>3. Compromiso con el medio ambiente</li> <li>4. Venta Cruzada Productos</li> </ol>	<p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos competidores</li> <li>2. Formación del personal.</li> <li>3. Crisis financiera- situación económica actual</li> <li>4. Competidores actuales</li> <li>5. Políticas gubernamentales</li> </ol>
Origen Interno	<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto sentido de pertenencia asociados</li> <li>2. Personal comprometido y competente</li> <li>3. Infraestructura de instalaciones- Imagen Institucional</li> <li>4. Multiactividad</li> <li>5. Tradición y reconocimiento en el sector</li> <li>6. Certificación de calidad</li> <li>7. Flexibilidad de los procesos y oportunidad de los servicios</li> <li>8. Portafolio de servicios</li> </ol>	<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de planeación de la capacitación para el personal</li> <li>2. Conocimiento amplio de nuestros asociados</li> <li>3. Alta Concentración de la captación</li> <li>4. Falta de canales de accesibilidad</li> <li>5. Percepción de los asociados respecto de la cooperativa</li> <li>6. Estructura de costos muy pesada</li> <li>7. Políticas de retención y satisfacción del asociado con rentabilidad para las partes</li> <li>8. No conocimiento productos de la competencia</li> </ol>

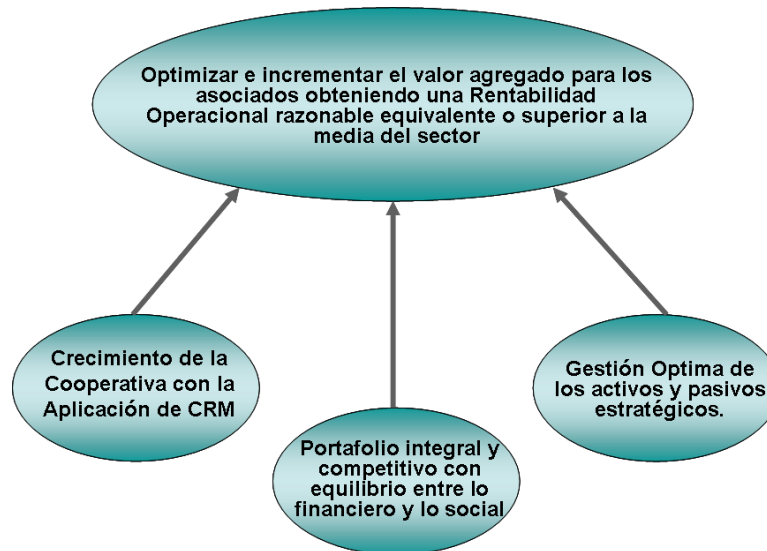
Fuente: Datos procesados por la autora.

#### **4.1.3 Diseño de las líneas estratégicas de impulso.**

La Figura 4 es una representación gráfica del Modelo de Gestión conformado por las tres Líneas Estratégicas de Impulso diseñadas para la UEN de Ahorro y

Crédito que apalancan el logro del foco establecido. Las líneas estratégicas de impulso establecidas son:

**Figura 4. Modelo de Gestión de la Unidad de Negocio de AHORRO Y CRÉDITO**



Fuente: Figura elaborada por la Autora

#### **4.1.3.1 Primera línea estratégica de impulso:**

Las variables contempladas como factores críticos de éxito que originaron esta línea estratégica de impulso fueron las siguientes, las letras entre paréntesis describen la inicial de la variable a la que pertenecen, a saber, Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

- ✓ Nuevos nichos de mercado (O)
- ✓ Personal comprometido y competente (F)
- ✓ Portafolio de servicios (F)
- ✓ Conocimiento amplio de nuestros asociados (D)
- ✓ Falta de canales de accesibilidad (D)
- ✓ Percepción de los asociados respecto de la cooperativa (D)

**Nombre de la línea estratégica de impulso:**

- **Crecimiento de la Cooperativa con la Aplicación de CRM**

**DEFINICIÓN:**

Desarrollar una gerencia de relaciones cercanas con los asociados tiene como objetivo llegar a conocer amplia y suficientemente al asociado para poder segmentar y poder ofrecer los servicios adecuados de manera integral. Es decir que Coopprofesionales se convierta en el mejor aliado financiero y de valor para el asociado.

**FUNDAMENTACIÓN:**

Esta línea estratégica de impulso reviste la mayor importancia toda vez que permitirá conocer las verdaderas necesidades y requerimientos de los asociados y de otra parte comportará objetivos de retención, satisfacción y profundización (mayor utilización de los servicios del portafolio). Todo lo anterior permite el crecimiento en número de asociados, el incremento de la utilización de productos y servicios ofrecidos por la cooperativa que impacta en el incremento de los ingresos tanto como en la generación de rentabilidad sostenida de la UEN de Ahorro y Crédito.

**Objetivos a desarrollar:**

Profundización de productos. (Soluciones integrales: Empaquetar servicios)

- 1) Segmentar tipo de asociados (asociados rentables)
- 2) Satisfacción del asociado.
- 3) Retención de asociados.
- 4) Incrementar sentido de pertenencia.
- 5) Incrementar base de asociados

**Iniciativas Correlacionadas:**

- 1) Promocionar la Cooperativa con los asociados. (Imagen Corporativa)
- 2) Resolver necesidades del asociado en Movistar. (Mejorar Productividad-Venta Cruzada)

- 3) Más agilidad en créditos. (Mejorar Productividad)
- 4) Ahorro programado para un producto específico como auto, educación, vivienda, etc. (Mejorar Productividad)
- 5) Mejorar portafolio (Mayor valor agregado para el asociado, Telefonía y Ahorro y Crédito). (Servicio)
- 6) Mejorar el servicio. (Servicio)
- 7) Estrategia CRM, Gerencia relación con asociados. (Servicio)
- 8) Crecimiento en número y calidad de los asociados y clientes movistar. (Crecimiento)
- 9) Disminuir índice de rotación de asociados. (Retención)
- 10) Segmentar el mercado. (Crecimiento)
- 11) Estrategia de crecimiento de base de asociados mediante el enfoque referencial.
- 12) Gerenciar la relación referencial (resultado de referidos)

#### **4.1.3.2 Segunda línea estratégica de impulso:**

Los factores críticos de éxito que dieron origen esta línea estratégica son:

- ✓ Ampliar alianzas estratégicas (O)
- ✓ Multiactividad (F)
- ✓ Flexibilidad de los procesos y oportunidad de los servicios (F)
- ✓ Portafolio de servicios (F)
- ✓ No conocimiento de productos de la competencia por poca inteligencia competitiva (D)

**Nombre de la línea estratégica de impulso:**

- **Portafolio integral y competitivo con equilibrio entre lo financiero y lo social**

**DEFINICIÓN:**

Con esta línea estratégica se pretende contar con un portafolio flexible que se adecue rápidamente a las exigencias del mercado, siendo competitivo y aportando un valor agregado a los asociados mediante el desarrollo de un factor diferenciador que nos permita cumplir con nuestra responsabilidad financiera y social.

### **FUNDAMENTACIÓN:**

Esta línea estratégica de impulso permitirá que el negocio de Ahorro y Crédito se ajuste rápida y oportunamente a los cambios continuos del mercado para ser competitivos y a su vez ayudará a incrementar la rentabilidad neta que permitirá invertir en lo social.

### **Objetivos a desarrollar:**

Revisar y/o Ampliar las alianzas estratégicas (Con el mejor de cada sector seleccionado).

Crear nuevos canales de accesibilidad.

Benchmarking permanente del sector financiero y cooperativo.

Fortalecer e innovar portafolio.

Diseñar una estructura de costos más liviana (Mejorar productividad).

Revisar permanentemente los atributos diferenciadores del portafolio.

### **Iniciativas correlacionadas:**

Campaña de publicidad agresiva a través de diferentes medios publicitarios. (Imagen Corporativa)

- 1) Vinculación de Coopprofesionales a diferentes eventos Académicos - Culturales. (Imagen Corporativa)
- 2) Ampliar cobertura de puntos de servicio CENTRO INTEGRADO DE SERVICIOS COOPROFESIONALES. (Servicio)
- 3) Accesibilidad de la Cooperativa. (Servicio)
- 4) Dinamizar página WEB

#### **4.1.3.3 Tercera línea estratégica de impulso:**

La combinación de factores críticos para determinar la línea estratégica de impulso fue:

- ✓ Crisis financiera- situación económica actual (A)
- ✓ Personal comprometido y competente (F)
- ✓ Infraestructura de instalaciones- Imagen Institucional (F)
- ✓ Flexibilidad de los procesos y oportunidad de los servicios (F)
- ✓ Alta Concentración de la captación (D)
- ✓ Estructura de costos muy pesada (D)

#### **Nombre de la línea estratégica de impulso:**

- **Gestión Óptima de los activos y pasivos estratégicos.**

#### **DEFINICIÓN:**

Con esta línea estratégica se pretende tener un control permanente de los indicadores que miden la salud financiera de la cooperativa y como foco principal la calidad de la cartera, para poder tomar decisiones adecuadas a las situaciones que se visualicen.

#### **FUNDAMENTACIÓN:**

Esta línea estratégica de impulso reviste mayor importancia toda vez que impacta la rentabilidad y mejora la composición de los estados financieros que son el reflejo de la situación económica de la cooperativa.

#### **Objetivos a desarrollar:**

Revisar periódicamente los indicadores

Diseñar estrategia para mejorar los indicadores

Mejorar productividad y rentabilidad

**Iniciativas correlacionadas:**

Capacitación permanente en la medición y evaluación del riesgo en la colocación en cartera.

- 1) Evaluación y control del riesgo operativo
- 2) Comprensión integral de la composición de los pasivos para su mejor utilización. (Manejo óptimo de los recursos de tesorería)
- 3) Interpretación amplia y utilización de la herramienta de brecha de liquidez para la toma de decisiones proactivas.

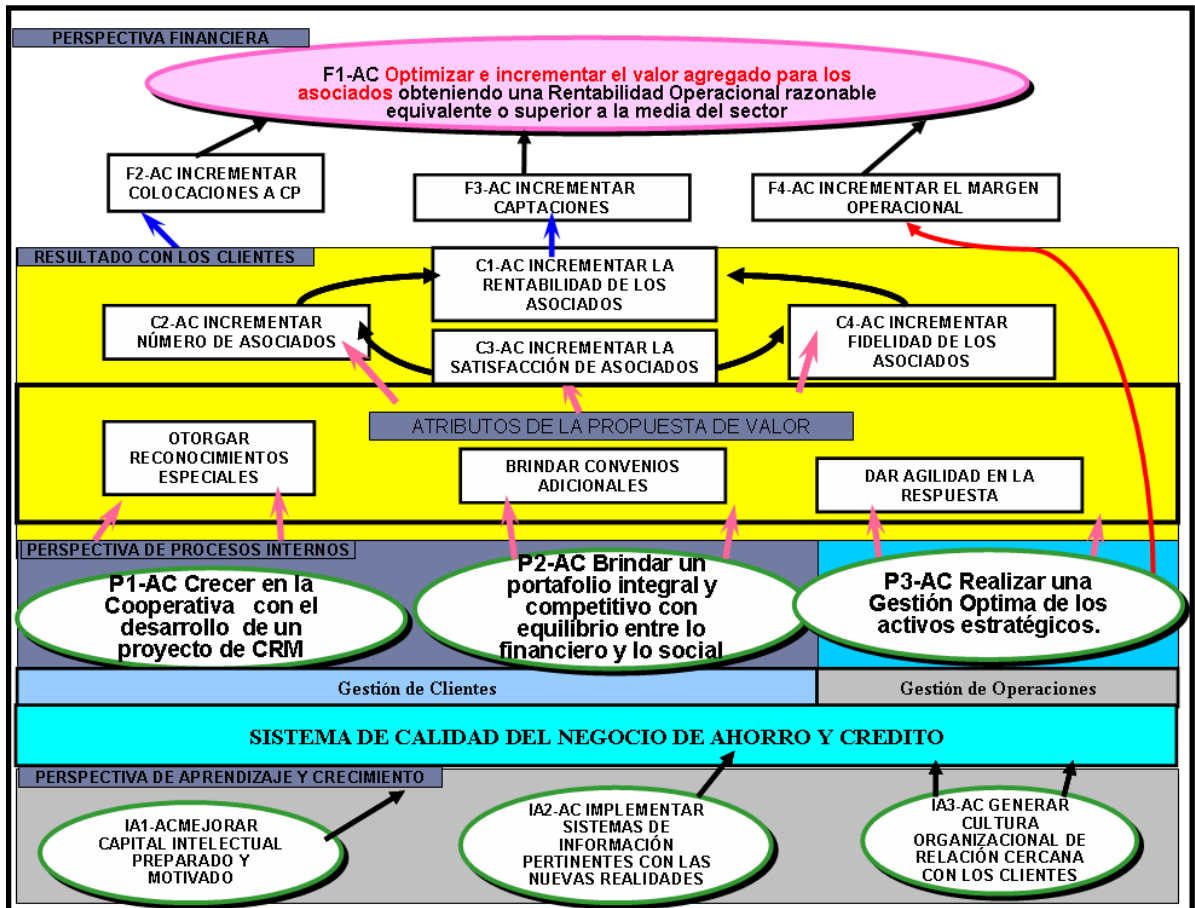
Las variables del DOFA que no se utilizaron en la combinación como factores críticos de éxito para fundamentar cada línea estratégica son variables de poca motricidad, es decir no tienen mucha influencia en el diseño del modelo de negocio.

**4.1.4. Mapa Estratégico, Matriz Estratégica y Sistema de Gestión de la UEN de Ahorro y Crédito**

El logro de la estrategia de la unidad de negocio de Ahorro y Crédito, tal como se observa en la figura 5, está fundamentado principalmente en dos aspectos. El primero es la gestión de clientes que permite el crecimiento de la base social, mediante el conocimiento de las necesidades de los diferentes segmentos a través de un proyecto de CRM y el ofrecimiento de un portafolio integral y competitivo que se ajuste a dichas necesidades. El segundo es la gestión de operaciones mediante el incremento de la productividad enmarcado básicamente en el control del índice de calidad de la cartera, por medio la recuperación de los créditos colocados, y la captación de recursos que permitan a la Cooperativa incrementar las colocaciones sin tener que acudir al apalancamiento con el

sector financiero.

Figura 5. Mapa Estratégico UEN de Ahorro y Crédito de COOPROFESIONALES LTDA.



Fuente: Figura elaborada por la Autora

Con el fin de medir cada uno de dichos objetivos, cumpliendo con la metodología explicada en el capítulo tres (3) para el Modelo Estratégico de la UEN de Ahorro y Crédito se diseñaron un total de 15 indicadores de resultado (IR), 17 inductores de actuación (IA). y 3 iniciativas estratégicas que apalancan el logro de los indicadores, el formato diseñado para cada iniciativa puede consultarse en el ANEXO E1 Fue así como se construyó la Matriz Estratégica diseñada para la Unidad de Negocio de Ahorro y Crédito. Figura 6

Figura 6. Matriz Estratégica la UEN de Ahorro y Crédito

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA	
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA , SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO	
PERSPECTIVA FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL	F-1AC INCREMENTAR LA RENTABILIDAD OPERACIONAL EQUIVALENTE O SUPERIOR A LA MEDIA DEL SECTOR	FR-1AC RENTABILIDAD OPERACIONAL (ROA)	2%-4%				
	F-2AC INCREMENTAR COLOCACIONES A CORTO PLAZO	FR-2AC VALOR TOTAL DE CREDITOS	M\$ 6.063	FI-1AC VALOR CREDITOS <= 36 MESES	M\$ 5.004		
	F-3AC INCREMENTAR CAPTACIONES	FR-3AC VALOR TOTAL DE LA CAPTACIÓN	M\$ 7.384	FI-2AC VALOR DE LA CAPTACIÓN POR APORTES	M\$ 3.923		
				FI-3AC VALOR DE LA CAPTACIÓN POR AHORROS	M\$ 967		
				FI-4AC VALOR DE LA CAPTACIÓN POR CDAT's	M\$ 2.493		
	F-4AC INCREMENTAR MARGEN OPERACIONAL	FR-4AC MARGEN OPERACIONAL	12,67%	FI-5AC MARGEN FINANCIERO BRUTO/ACTIVO PROMEDIO	13,27%		
				FI-6AC SUFICIENCIA DE MARGEN FINANCIERO	126,99%		
FI-7AC ÍNDICE DE CALIDAD DE CARTERA				5,5%			
PERSP. CLIENTES	C-1AC INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LOS ASOCIADOS	CR-1AC PORCENTAJE DE ASOCIADOS QUE APORTAN Y HACEN CREDITOS	67%	CI-1AC PORCENTAJE DE PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES DE AHORRO Y CREDITO SOBRE LOS DIFERENTES ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR OFRECIDA POR EL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO	100%		
		CR-2AC RENTABILIDAD DE ASOCIADOS QUE APORTAN, HACEN CREDITOS Y COLOCAN RECURSOS EN CDAT'S	200				
	C-2AC INCREMENTAR NUMERO DE ASOCIADOS	CR-3AC NUMERO DE NUEVOS ASOCIADOS INDIVIDUALES	360				IEC-1 PROYECTO DE PARTICIPACIÓN EN EVENTOS ACADÉMICOS Y SOCIALES: M\$ 15,0
	C-3AC INCREMENTAR SATISFACCIÓN DE LOS ASOCIADOS	CR-4AC GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS ASOCIADOS	95%				
	C-4AC INCREMENTAR LA FIDELIDAD DE LOS ASOCIADOS	CR-5AC PORCENTAJE DE DESERCIÓN DE ASOCIADOS	1%				
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS CLAVES	P-1AC CRECIMIENTO DE LA COOPERATIVA CON EL DESARROLLO DE UN PROYECTO DE CRM	PR-1AC PORCENTAJE DE AVANCE DEL PROGRAMA DE CRM	100%				
	P-2AC PORTAFOLIO INTEGRAL Y COMPETITIVO CON EQUILIBRIO ENTRE LO FINANCIERO Y LO SOCIAL	PR-2AC PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN DEL NUEVO PORTAFOLIO POR PRODUCTOS ESTRELLA	85%	PI-1AC NUMERO DE CREDITOS SALDADOS POR COMPRA DE CARTERA	1		
	P-3AC GESTIÓN ÓPTIMA DE LOS ACTIVOS ESTRATÉGICOS.	PR-3AC PORCENTAJE DE ASOCIADOS CON CREDITOS AL DIA	86%	PI-2AC NUMERO DE ACCIONES ADELANTADAS CON LOS ASOCIADOS PARA DISMINUIR LOS ÍNDICES DE CARTERA MOROSA	20	IEP-2 PLAN PARA INCREMENTAR EL NÚMERO DE CRÉDITOS COLOCADOS IEP-3 PLAN PARA DISMINUIR LOS COSTOS Y GASTOS	
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	IA-1AC MEJORAR LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DEL PERSONAL CLAVE DEL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO	IAR-1AC GRADO DE PREPARACIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LAS DIFERENTES FAMILIAS DE CARGOS	95%	IAI-1AC CAPACITACIÓN EN CULTURA DE CRM	100 HORAS		
				IAI-2AC CAPACITACIÓN EN EXCEL AVANZADO	30 HORAS		
				IAI-3AC ESPECIALIZACIÓN EN RIESGOS FINANCIEROS	30 HORAS		
	IA-2AC IMPLEMENTAR CAPITAL TECNOLÓGICO ADECUADO, PERTINENTE Y AJUSTADO A LAS NECESIDADES REALES DEL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO	IAR-2AC GRADO DE DISPONIBILIDAD DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PERTINENTES A LAS NUEVAS NECESIDADES DEL NEGOCIO AHORRO Y CREDITO	80%				
	IA-3AC GENERAR CULTURA ORGANIZACIONAL REQUERIDA PARA MOVILIZAR Y APOYAR EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO	IAR-3AC CALIDAD DE LA CULTURA RELACIONES CERCANAS Y DE INTIMIDAD CON LOS ASOCIADOS	73%	IAI-4AC GRADO DE ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA	90%		
				IAI-5AC TENDENCIA DEL LIDERAZGO EJECUTIVO	80%		
IAI-6AC CALIDAD DE LA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO				90%			
						Inversión total: \$M 15,0	

Fuente: Datos procesados por la autora.

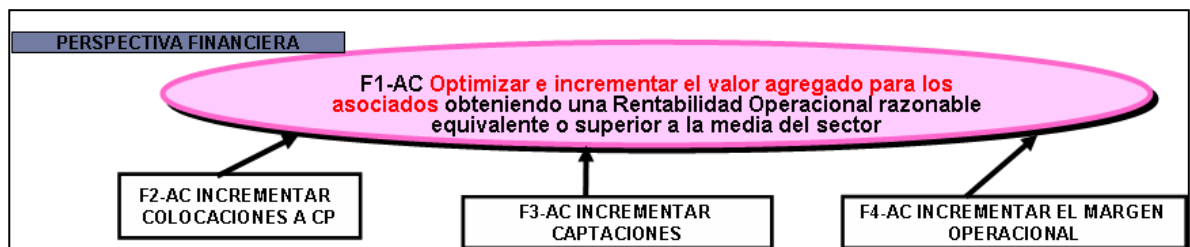
Con base en la matriz estratégica y metas mensuales establecidas para cada indicador fue posible crear la herramienta informática de apoyo de la UEN de Ahorro y Crédito que se presenta en la figura 10.

Tal como se mencionó en el capítulo tres (3) los indicadores comunes del Sistema de Gestión de la Calidad y los diseñados mediante el Balanced Scorecard se pueden diferenciar de los demás por el color naranja con el que se representan en la herramienta.

Las perspectivas diseñadas en la estructura del Mapa Estratégico, junto con los productos elaborados en cada una de ella se explican a continuación.

#### 4.1.4.1 Perspectiva Financiera y de Solidez Patrimonial

Figura 7. Mapa Estratégico Ahorro y Crédito, Perspectiva financiera y de solidez patrimonial



Fuente: Figura elaborada por la Autora

En esta perspectiva se tiene el objetivo financiero principal que es el foco anteriormente definido y tres objetivos adicionales que permitirán el logro de dicho foco, para un total de cuatro objetivos financieros que se definen y fundamentan a continuación.

- **F-1AC Optimizar e incrementar el valor agregado para los asociados obteniendo una Rentabilidad Operacional razonable equivalente o**

### **superior a la media del sector**

**DEFINICIÓN:** Este objetivo permitirá medir y controlar la rentabilidad operacional, es decir, el valor en pesos de excedentes operacionales que quedan por cada cien pesos de activos que se requieren para la operación de la sección de Ahorro y Crédito; con el fin de incrementarla a los niveles promedio que esta manejando en el sector cooperativo.

**FUNDAMENTACIÓN:** Su importancia estratégica se fundamenta en que este objetivo permitirá mejorar la eficiencia y eficacia del negocio de Ahorro y Crédito para producir excedentes, comparados con la cantidad de recursos colocados en cartera; así mismo al alcanzar este objetivo se podrá brindar mejor servicio a los asociados y mayor valor agregado a los mismos.

#### **▪ F-2AC Incrementar Colocaciones a corto plazo**

**DEFINICIÓN:** Este objetivo permitirá medir y controlar tanto los créditos a plazos no mayores de tres (3) años, con el fin de incrementarlos recuperando con mayor rapidez la cartera; y así mismo disminuir el riesgo en la recuperación de la cartera.

**FUNDAMENTACIÓN:** Su importancia estratégica se fundamenta en que al alcanzarlo, se logra mejorar la rotación de cartera minimizando los niveles de riesgo, todo lo anterior conducirá a mejorar la calidad de la cartera.

#### **▪ F-3AC Incrementar las Captaciones**

**DEFINICIÓN:** Este objetivo permitirá medir y controlar las captaciones tales como pago de aportes, ahorro en cuentas a la vista, CDAT'S; e incrementar dichos rubros motivando a los asociados a cumplir con sus obligaciones (aportes) y a tener una cultura de ahorro, que son las formas mas económicas de captar recursos.

**FUNDAMENTACIÓN:** Su importancia estratégica se fundamenta en que al controlar las captaciones se tiene el dinero necesario para poder colocar créditos y no tener que ir al mercado financiero a buscarlo. Lo anterior permitirá que la

cooperativa mejore su flujo de caja y el margen de intermediación y de contera disminuir las obligaciones con el sector financiero.

- **F-4AC Incrementar el Margen Operacional**

**DEFINICIÓN:** La ecuación financiera dice que para incrementar el margen operacional, se incrementan los ingresos operacionales o se disminuyen los gastos operacionales. Este objetivo permitirá incrementar la captación de recursos baratos como son los CDAT's y las cuentas de ahorro a la vista, así como evitar al máximo ir a solicitar recursos al sector financiero, disminuyendo los gastos.

**FUNDAMENTACIÓN:** Su importancia estratégica se fundamenta en que al incrementar el margen operacional, habrá mejores resultados financieros al final del ejercicio y se incrementa la posibilidad de devolverle vía valor agregado a los asociados, mayores reconocimientos, premios, fiestas, celebraciones y reuniones, bonos, etc.

A continuación se muestra en la Figura 8 la perspectiva financiera de la matriz estratégica diseñada para la UEN de Ahorro y Crédito, con sus indicadores de resultado e inductores de actuación que permiten medir cada uno de los objetivos anteriormente definidos.

**Figura 8. Matriz Estratégica Ahorro y Crédito, Perspectiva financiera y de solidez patrimonial**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA , SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
PERSPECTIVA FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL	F-1AC INCREMENTAR LA RENTABILIDAD OPERACIONAL EQUIVALENTE O SUPERIOR A LA MEDIA DEL SECTOR	FR-1AC RENTABILIDAD OPERACIONAL (ROA)	2%-4%			
	F-2AC INCREMENTAR COLOCACIONES A CORTO PLAZO	FR-2AC VALOR TOTAL DE CREDITOS	M\$ 6.063	FI-1AC VALOR CREDITOS <= 36 MESES	M\$ 5.004	
	F-3AC INCREMENTAR CAPTACIONES	FR-3AC VALOR TOTAL DE LA CAPTACIÓN	M\$ 7.384	FI-2AC VALOR DE LA CAPTACIÓN POR APORTES	M\$ 3.923	
				FI-3AC VALOR DE LA CAPTACIÓN POR AHORROS	M\$ 967	
				FI-4AC VALOR DE LA CAPTACIÓN POR CDAT's	M\$ 2.493	
	F-4AC INCREMENTAR MARGEN OPERACIONAL	FR-4AC MARGEN OPERACIONAL	12,67%	FI-5AC MARGEN FINANCIERO BRUTO/ACTIVO PROMEDIO	13,27%	
				FI-6AC SUFICIENCIA DE MARGEN FINANCIERO	126,99%	
				FI-7AC ÍNDICE DE CALIDAD DE CARTERA	5,5%	

Fuente: Figura elaborada por la Autora

El logro obtenido para cada uno de los indicadores e inductores de la perspectiva financiera, frente a las metas establecidas para los mismos de Enero a Agosto de 2009 se observa en la figura 9

Figura 9. Sistema de Gestión Ahorro y Crédito, Perspectiva financiera y de solidez patrimonial

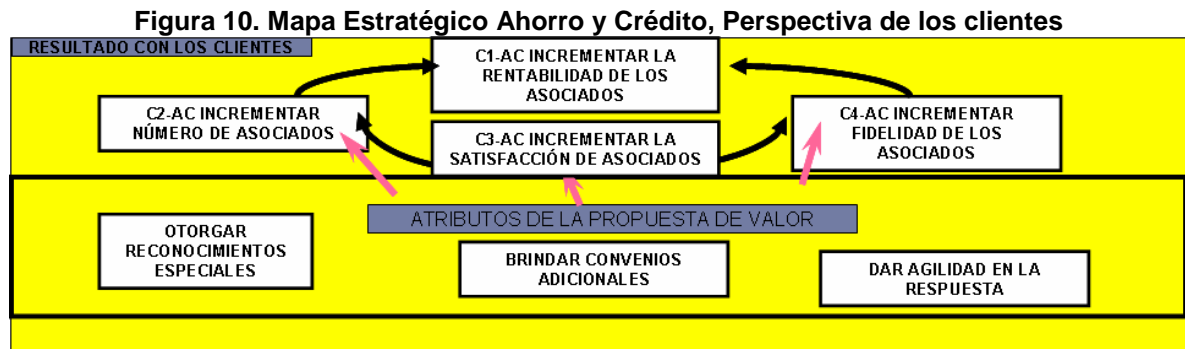
I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
PERSPECTIVA FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL	F-1AC INCREMENTAR LA RENTABILIDAD OPERACIONAL EQUIVALENTE O SUPERIOR A LA MEDIA DEL SECTOR	FR-1AC RENTABILIDAD OPERACIONAL (ROA) EQUIVALENTE O SUPERIOR A LA MEDIA DEL SECTOR		NELSON M. VARGAS	META	-0,52%	-0,44%	-0,85%	-0,59%	-0,32%	-0,06%	0,12%	0,43%
					LOGRO	-0,05%	0,04%	-0,33%	-0,06%	0,06%	-0,51%	0,40%	0,74%
	F-2AC INCREMENTAR COLOCACIONES DE CORTO PLAZO	FR-2AC VALOR TOTAL DE CREDITOS		LUZ E. CELY	META	206	433	498	498	498	523	512	512
					LOGRO	276	553	608	395	457	450	549	525
		FI-1AC VALOR CREDITOS MENORES IGUALES A 36 MESES		LUZ E. CELY	META	157	398	428	428	428	454	443	443
					LOGRO	236	401	463	303	347	393	433	398
	F-3AC INCREMENTAR CAPTACIONES	FR-3AC VALOR TOTAL DE LA CAPTACIÓN		LUZ E. CELY	META	6.554	6.586	6.619	6.550	6.601	6.759	7.033	7.167
					LOGRO	6.414	6.369	6.529	7.229	7.014	7.016	7.160	7.387
		FI-2AC VALOR DE LA CAPTACIÓN POR APORTES		LUZ E. CELY	META	3.785	3.796	3.808	3.820	3.832	3.844	3.857	3.869
					LOGRO	3.805	3.817	3.859	3.859	3.940	3.978	4.008	4.051
		FI-3AC VALOR DE LA CAPTACIÓN POR AHORROS		LUZ E. CELY	META	875	847	853	763	711	755	786	891
					LOGRO	805	709	639	954	662	734	768	887
		FI-4AC VALOR DE LA CAPTACIÓN POR CDAT s		LUZ E. CELY	META	1.894	1.942	1.959	1.967	2.059	2.159	2.391	2.407
					LOGRO	1.804	1.843	2.031	2.416	2.412	2.304	2.384	2.449
	F-4AC INCREMENTAR MARGEN OPERACIONAL	FR-4AC MARGEN OPERACIONAL		NELSON M. VARGAS	META	-47,33%	-19,60%	-24,35%	-12,31%	-5,27%	-0,79%	1,32%	4,22%
					LOGRO	-3,59%	-0,43%	-8,67%	-7,78%	-5,05%	-10,84%	-3,28%	-0,61%
		FI-5AC MARGEN FINANCIERO BRUTO /ACTIVO PROMEDIO		NELSON M. VARGAS	META	0,85%	1,72%	2,61%	3,62%	4,67%	5,75%	6,89%	8,07%
					LOGRO	0,92%	1,87%	2,79%	3,55%	4,77%	5,54%	6,45%	7,16%
		FI-6AC SUFICIENCIA DE MARGEN FINANCIERO		NELSON M. VARGAS	META	65,32%	86,03%	94,68%	105,11%	111,80%	115,96%	119,98%	122,88%
					LOGRO	79,67%	90,04%	83,40%	85,39%	87,83%	81,72%	79,04%	83,64%
FI-7AC INDICE DE CALIDAD DE LA CARTERA			LUZ E. CELY	META	13,50%	11,68%	10,31%	9,25%	8,39%	7,69%	7,10%	6,59%	
				LOGRO	13,58%	14,75%	16,59%	14,11%	13,22%	12,34%	9,04%	6,56%	

Fuente: Figura elaborada por la autora

La lógica dice que los resultados financieros de largo de plazo se cumplen si se obtienen resultados con los asociados-clientes y éstos se logran si los asociados están satisfechos con los atributos de la propuesta de valor ofrecida y cumplida.

#### 4.1.4.2 Perspectiva de los Clientes

Para la perspectiva de Clientes se definieron tres atributos de la propuesta de valor y cuatro objetivos a alcanzar como resultados con los mismos, tal como se observa en la figura 10.



Fuente: Figura elaborada por la Autora

#### Resultados con los clientes:

Los objetivos de resultados con los clientes que permiten el logro de los objetivos de la perspectiva financiera son:

- **C-1AC Incrementar la rentabilidad de los asociados**

**DEFINICIÓN:** Hace referencia al esfuerzo que realizará Coopprofesionales para que los asociados utilicen de manera integral el portafolio, es decir la idea es tener cada día más asociados que tengan CDAT's, plata en sus cuentas de ahorro y utilicen las diferentes líneas de crédito, siendo así asociados rentables para la Cooperativa.

**FUNDAMENTACIÓN:** Su importancia estratégica se fundamenta en que, en la medida en que se logre incrementar la rentabilidad de los asociados, se

incrementa la utilización de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa por parte de los mismos, lo que se refleja en mayores ingresos y mayor rentabilidad de Coopprofesionales.

- **C-2AC Incrementar el número de asociados**

**DEFINICIÓN:** Hace referencia a incrementar la cantidad de asociados que con la aplicación de las diferentes estrategias de reclutamiento aplicadas ingresan a la cooperativa en un periodo de tiempo.

**FUNDAMENTACIÓN:** Su importancia estratégica se fundamenta en que los asociados son el sustento de los ingresos de la cooperativa, luego entre mayor sea el número de asociados mayor el dinamismo de los activos colocados.

- **C-3AC Incrementar satisfacción de los asociados**

**DEFINICIÓN:** Hace referencia a trabajar en conocer las necesidades de los asociados con el fin de satisfacerlas, de manera que nuestros asociados y clientes perciban el valor agregado que les ofrece la Cooperativa y estén motivados a continuar perteneciendo a ella y disfrutando de todos los productos y servicios que tenemos para ofrecerles.

**FUNDAMENTACIÓN:** Su importancia estratégica se fundamenta en que quienes hacen finalmente la cooperativa y el modelo solidario son los asociados. En la medida en que cada uno de ellos esté satisfecho con los productos y servicios que se les brinda, aumentará el consumo y utilización de los mismos lo que representa mayores ingresos e incremento de la rentabilidad para la Cooperativa.

- **C-4AC Incrementar la fidelidad de los asociados**

**DEFINICIÓN:** Hace referencia a trabajar en la satisfacción y percepción que el asociado tiene de la cooperativa y de los atributos que se brindan en la propuesta de valor, para así incrementar su fidelidad reflejada en una

disminución en la deserción o retiro de asociados.

**FUNDAMENTACIÓN:** Su importancia estratégica se fundamenta en que no surge ningún efecto en el crecimiento de la base social, el ingreso de nuevos asociados si a la misma velocidad que llegan unos otros se retiran otros. Por ello el trabajo de fidelización apunta a un crecimiento real mediante la permanencia de los asociados existentes y los que van ingresando.

A continuación en la Figura 11 se muestra la perspectiva de los clientes de la matriz estratégica diseñada para la UEN de Ahorro y Crédito, con sus indicadores de resultado e inductores de actuación que permiten medir cada uno de los objetivos anteriormente definidos.







**Figura 11. Matriz Estratégica Ahorro y Crédito, Perspectiva de los clientes**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA, SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
C-1AC INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LOS ASOCIADOS	CR-1AC PORCENTAJE DE ASOCIADOS QUE APORTAN Y HACEN CREDITOS	67%	CI-1AC PORCENTAJE DE PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES DE AHORRO Y CREDITO SOBRE LOS DIFERENTES ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR OFRECIDA POR EL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO	100%	
	CR-2AC RENTABILIDAD DE ASOCIADOS QUE APORTAN, HACEN CREDITOS Y COLOCAN RECURSOS EN CDAT S	200			
C-2AC INCREMENTAR NUMERO DE ASOCIADOS	CR-3AC NUMERO DE NUEVOS ASOCIADOS INDIVIDUALES	360			
C-3AC INCREMENTAR SATISFACCIÓN DE LOS ASOCIADOS	CR-4AC GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS ASOCIADOS	95%			IEC-1 PROYECTO DE PARTICIPACIÓN EN EVENTOS ACÁDEMICOS Y SOCIALES:M\$ 15,0
C-4AC INCREMENTAR LA FIDELIDAD DE LOS ASOCIADOS	CR-5AC PORCENTAJE DE DESERCIÓN DE ASOCIADOS	1%			

Fuente: Figura elaborada por la Autora

Los resultados obtenidos en cada indicador de la perspectiva de clientes junto con sus metas se presentan en la figura 12

Figura 12. Sistema de Gestión Ahorro y Crédito, Perspectiva de los clientes

I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
PERSPECTIVA CLIENTES	C-1AC INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LOS ASOCIADOS	CR-1AC PORCENTAJE DE ASOCIADOS QUE APORTAN Y HACEN CREDITOS		LUZ E. CELY	META	45%	47%	49%	51%	53%	55%	57%	59%
					LOGRO	49,79%	48,84%	55,16%	52,39%	57,33%	55,13%	63,47%	65,21%
		CR-3AC RENTABILIDAD DE ASOCIADOS QUE APORTAN, HACEN CREDITOS Y COLOCAN RECURSOS EN CDAT'S		NELSON M. VARGAS	META	99	108	117	126	135	144	153	162
					LOGRO	99	100	108	119	121	130	140	150
	C-2AC INCREMENTAR NUMERO DE ASOCIADOS	CR-3AC NÚMERO DE NUEVOS ASOCIADOS INDIVIDUALES		LUZ E. CELY	META	30	30	30	30	30	30	30	30
					LOGRO	27	35	27	36	32	44	45	40
	C-3AC INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS ASOCIADOS	CR-4AC GRADO DE SATISFACCION DE LOS ASOCIADOS		LUZ E. CELY	META	78%	78%	78%	80%	82%	84%	86%	88%
					LOGRO	78,00%	78,00%	78,00%	79,00%	81,00%	83,00%	85,00%	87,00%
	C-4AC INCREMENTAR LA FIDELIDAD DE LOS ASOCIADOS	CR-6AC PORCENTAJE DE DESERCIÓN DE ASOCIADOS		LUZ E. CELY	META	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
					LOGRO	1,22%	1,01%	1,41%	1,00%	0,85%	0,69%	1,46%	0,82%
CI-1AC PORCENTAJE DE PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES DE AHORRO Y CREDITO SOBRE LOS DIFERENTES ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR			LUZ E. CELY	META	80%	82%	85%	87%	89%	92%	94%	96%	
				LOGRO	81%	83%	86%	88%	88%	90%	91%	94%	

Fuente: Figura elaborada por la Autora

La Unidad Estratégica de Negocio de Ahorro y Crédito ofrece tres atributos en su propuesta de valor por medio de los cuales pretende alcanzar los objetivos con los asociados-clientes.

### **Atributos de la propuesta de valor**

Por medio de los atributo de la propuesta de valor se promueve la referenciación e incrementar el número de asociados y la satisfacción permanente de los actuales y futuros.

#### ▪ **Primer Atributo**

##### **Otorgar reconocimientos especiales a los asociados:**

- **DEFINICIÓN:** Dar reconocimiento a los asociados en fechas especiales para ellos como El día del Abogado, El día del Médico, El día del Ingeniero, el día del cumpleaños, con el objetivo de estar mas cerca del asociado en dichas fechas, de manera que Coopprofesionales se convierta en su entidad amiga..

- **FUNDAMENTACIÓN:** Este atributo es de gran importancia toda vez que impacta positivamente en el asociado y es un valor agregado que incrementa el sentido de pertenencia y fidelizacion que tiene con la Cooperativa.

#### ▪ **Segundo Atributo**

##### **Brindar al asociado Convenios con otras entidades que le representen servicios adicionales**

- **DEFINICIÓN:** Ofrecer servicios adicionales a los asociados por medio de actuales y nuevos convenios que le permitan satisfacer todas sus necesidades (De Recreación, de salud, etc).

- **FUNDAMENTACIÓN:** Su importancia estratégica se fundamenta en que se impacta positivamente en el asociado al poder ofrecerle un portafolio diversificado y que llene sus expectativas; y adicionalmente por medio de estos se logran objetivos de colocación, y crecimiento.

- **Tercer Atributo**

**Dar al asociado Agilidad en la Respuesta**

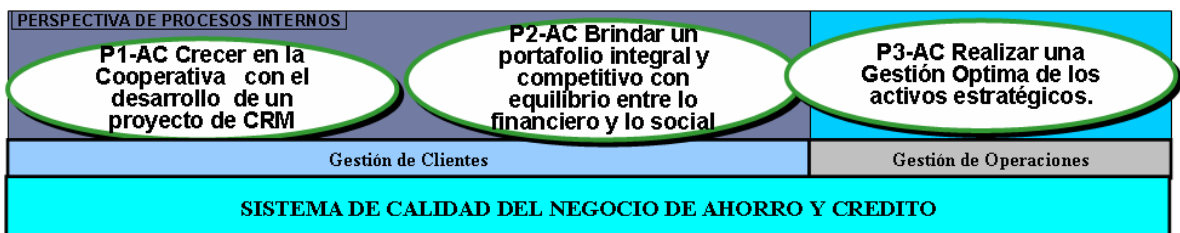
- **DEFINICIÓN:** Otorgar un servicio ágil y oportuno a nuestros asociados que marque la diferencia con las demás entidades del sector al entregar un servicio en el momento justo.
- **FUNDAMENTACIÓN:** Su importancia estratégica se fundamenta en que

Los atributos de la propuesta de valor se medirán a través de encuestas a los asociados en donde se indague de manera objetiva si la UEN de Ahorro y Crédito les está cumpliendo, para ello se determina que cada atributo de la propuesta de valor debe ser percibido, validado y legitimado por los asociados.

A continuación se presentan los objetivos de los procesos internos que van a permitir a la UEN de Ahorro y Crédito lograr los objetivos establecidos en la perspectiva de clientes, tanto los resultados que espera con los asociados como los atributos de la propuesta de valor que tiene para ofrecerles.

#### 4.1.4.3 Perspectiva de los Procesos Internos

**Figura 13. Mapa Estratégico Ahorro y Crédito, Perspectiva de los procesos internos**



Fuente: Figura elaborada por la Autora

La lógica y la estructura para el diseño del mapa siguiendo con la metodología descrita en el capítulo tres (3) fue convertir en objetivos de los procesos internos las tres líneas estratégicas de impulso de su modelo de gestión. Los dos primeros objetivos hacen parte de la Gestión de Clientes que apoya el

crecimiento de la Cooperativa y corresponden al desarrollo de actividades que pretenden satisfacer las necesidades de los asociados. El tercer objetivo hace parte de la Gestión de Operaciones y tiene que ver con el mejoramiento de condiciones que castigan la productividad de la cooperativa

## **SISTEMA DE CALIDAD**

Así mismo dentro de este diseño del mapa se tuvo en cuenta que la cooperativa es una entidad acreditada por ICONTEC en términos de calidad para el proceso de Ahorro y Crédito, tener este objetivo dentro del mapa estratégico busca integrar el sistema de calidad existente en la Cooperativa y el Sistema de Gestión Estratégica.

Los tres objetivos diseñados para la perspectiva de procesos se definen y fundamentan a continuación

- **P-1AC Crecer en la Cooperativa con el desarrollo de un proyecto de CRM:**

**DEFINICIÓN:** Hace referencia a incrementar la cantidad de profesionales que ingresan a la Cooperativa ubicados en los diferentes segmentos de clientes, conocer sus necesidades y poder satisfacerlas brindándoles productos y servicios acordes a las mismas.

### **FUNDAMENTACIÓN**

Su importancia estratégica se fundamenta en que los asociados son el sustento de los ingresos de la cooperativa, luego entre mayor sea el número de asociados mayor el dinamismo de los activos colocados.

- **P-2AC Brindar un portafolio integral y competitivo con equilibrio entre lo financiero y lo social**

**DEFINICIÓN:** Hace referencia a brindar un portafolio flexible que se adecue rápidamente a las exigencias del mercado, y acorde a las necesidades reales de los asociados.

**FUNDAMENTACIÓN:**

Su importancia estratégica se fundamenta en que permitirá que el negocio de Ahorro y Crédito se ajuste rápida y oportunamente a los cambios continuos del mercado para ser competitivos, estableciendo convenios y alianzas estratégicas que brinden tanto productos y beneficios financieros como de recreación, disfrute y entretenimiento.

- **P-3AC Realizar o Ejecutar una Gestión Óptima de los activos y pasivos estratégicos**

**DEFINICIÓN:** Hace referencia a ejecutar una gestión óptima en el proceso de recuperación de la cartera que es el activo mas representativo que tiene la cooperativa y que vía provisiones es el que castiga en mayor medida el p&g.

**FUNDAMENTACIÓN**

En la medida en que se agilice la recuperación de la cartera, se disminuyen los costos financieros y las provisiones y a su vez se incrementa la liquidez que permite el desarrollo y crecimiento del negocio de Ahorro y Crédito, generando mayores excedentes que se invertirán en dar mayor valor agregado a los asociados.

En la Matriz Estratégica de la figura 14 se muestran los indicadores establecidos para medir cada uno de los objetivos de los procesos internos anteriormente definidos






Los resultados obtenidos en la medición de cada uno de los indicadores e inductores de la perspectiva de procesos internos y sus metas mensuales, de Enero a Agosto, se muestran en la figura 15

**Figura 14. Matriz Estratégica Ahorro y Crédito, Perspectiva de los procesos internos**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA , SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>	P-1AC CRECIMIENTO DE LA COOPERATIVA CON EL DESARROLLO DE UN PROYECTO DE CRM	PR-1AC PORCENTAJE DE AVANCE DEL PROGRAMA DE CRM	100%			
	P-2AC PORTAFOLIO INTEGRAL Y COMPETITIVO CON EQUILIBRIO ENTRE LO FINANCIERO Y LO SOCIAL	PR-2AC PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN DEL NUEVO PORTAFOLIO POR PRODUCTOS ESTRELLA	85%	PI-1AC NUMERO DE CREDITOS SALDADOS POR COMPRA DE CARTERA	1	
	P-3AC GESTIÓN ÓPTIMA DE LOS ACTIVOS ESTRATÉGICOS.	PR-3AC PORCENTAJE DE ASOCIADOS CON CREDITOS AL DIA	86%	PI-2AC NUMERO DE ACCIONES ADELANTADAS CON LOS ASOCIADOS PARA DISMINUIR LOS ÍNDICES DE CARTERA MOROSA	20	IEP-2 PALN PARA INCREMENTAR EL NÚMERO DE CRÉDITOS COLOCADOS IEP-3 PLAN PARA DISMINUIR LOS COSTOS Y GASTOS

Fuente: Figura elaborada por la Autora

Figura 15. Sistema de Gestión Ahorro y Crédito, Perspectiva de los procesos internos

I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS CLAVES	P-1AC CRECER EN EL NEGOCIO DE AHORRO Y CRÉDITO CON EL DESARROLLO DE UN PROYECTO DE CRM	PR-1AC PORCENTAJE DE AVANCE DEL PROGRAMA DE CRM		LUZ E. CELY	META	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
					LOGRO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80%	80%
	P-2AC BRINDAR UN PORTAFOLIO INTEGRAL Y COMPETITIVO CON EQUILIBRIO ENTRE LO FINANCIERO Y LO SOCIAL	PR-2AC PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN DEL NUEVO PORTAFOLIO POR PRODUCTOS ESTRELLA		OMAR PATIÑO	META	75%	76%	77%	78%	79%	80%	81%	82%
					LOGRO	75%	76%	77%	78%	79%	80%	81%	81%
	P-3AC REALIZAR UNA GESTIÓN ÓPTIMA DE LOS ACTIVOS Y PASIVOS ESTRATÉGICOS.	PI-1AC NUMERO DE CREDITOS SALDADOS POR COMPRA DE CARTERA		LUZ E. CELY	META	1	1	1	1	1	1	1	1
					LOGRO	0	0	1	0	0	0	1	3
	PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS CLAVES	PR-3AC PORCENTAJE DE ASOCIADOS CON CREDITOS AL DIA		LUZ E. CELY	META	80%	80%	80%	80%	80%	80%	81%	82%
					LOGRO	82,85%	75,93%	76,88%	76,59%	81,05%	81,25%	87,38%	86,88%
		PI-2AC NUMERO DE ACCIONES ADELANTADAS CON LOS ASOCIADOS		GLADYS AREVALO	META	1	1	1	1	2	2	2	2
					LOGRO	1	1	1	0	2	2	1	1

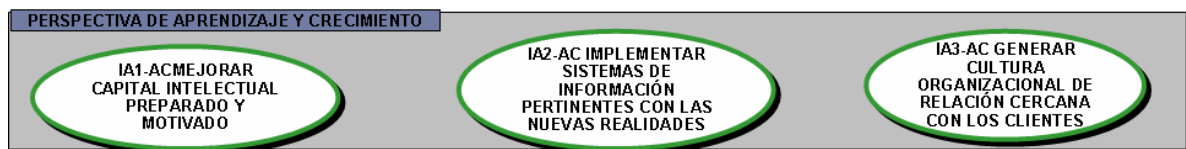
Fuente: Figura elaborada por la Autora

Los objetivos de las tres perspectivas anteriores se alcanzan de manera excelente logrando los objetivos de la perspectiva de innovación y aprendizaje

#### 4.1.4.4 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

Finalmente en la perspectiva de Innovación y aprendizaje de la Unidad Estratégica de Negocio de Ahorro y Crédito va a gestionar principalmente tres objetivos, tal como se observa en la figura 16

Figura 16. Mapa Estratégico Ahorro y Crédito, Perspectiva de Innovación y Aprendizaje



Fuente: Figura elaborada por la Autora

- **IA-1AC Mejorar Capital Intelectual preparado y motivado**

**DEFINICIÓN:** Hace referencia a mejorar las habilidades y competencias de los funcionarios que conforman la UEN de Ahorro y Crédito para poder adelantar los objetivos de los procesos internos con las mejores prácticas al servicio de los asociados

**FUNDAMENTACIÓN:** Su importancia estratégica se fundamenta en que en la medida en que los funcionarios reciban la capacitación requerida para mejorar sus habilidades y competencias, van a ser mas productivos y eficientes en el desarrollo de los procesos internos claves y por ende van a poder brindar los atributos de la propuesta de valor a los asociados.

Para el cumplimiento del objetivo se estableció la brecha de competencias entre las capacidades actuales de los funcionarios y las requeridas para las nuevas responsabilidades, en el cumplimiento de los objetivos de los

procesos internos y con base en ello se estableció un programa de capacitación y entrenamiento para ir aumentando la disponibilidad del capital intelectual de los funcionarios que desarrollan los procesos internos claves de la unidades de Ahorro y Crédito.

Las capacitaciones programadas para el cumplimiento de este objetivo se pueden consultar en el ANEXO E3.

▪ **IA-2AC Implementar sistemas de información pertinentes con las nuevas realidades**

**DEFINICIÓN:** Hace referencia a desarrollar y tener al servicio de los funcionarios la infraestructura tecnológica y sistemas de información requeridos para el correcto desarrollo de sus funciones.

**FUNDAMENTACIÓN:** Su importancia estratégica se fundamenta en que la infraestructura tecnológica y los sistemas de información son los que permitirán a la UEN de Ahorro y Crédito prestar servicios confiables, coordinados y comunicar información de manera oportuna.

Para el cumplimiento de este objetivo se realizará seguimiento al siguiente inventario de sistemas de información:

- a) Infraestructura tecnológica (Equipos actualizados, hardware, internet, PAGINA WEB, etc.)
- b) Aplicaciones de procesamiento de transacciones (Gestión en línea, relaciones con los asociados, gestión financiera, registros de empleados, etc.)

▪ **IA-3AC Generar cultura organizacional de relación cercana con los clientes**

**DEFINICIÓN:** Hace referencia a adelantar al interior del Negocio de Ahorro y Crédito la cultura de relación cercana con los asociados requerida para

movilizar y apoyar el cambio en esta UEN

**FUNDAMENTACIÓN:** Su importancia estratégica se fundamenta en que al vivir una cultura de profundizar de mejor manera el conocimiento de las necesidades, costumbres, hobbies, etc de los asociados se podrán desarrollar productos y servicios que se ajusten a sus necesidades.

Esta perspectiva es la base fundamental para el éxito del proyecto de Plan Estratégico que se ha diseñado para la UEN de Ahorro y Crédito, por cuanto desde esta perspectiva se diseñan los planes de desarrollo para cerrar la brecha de competencias esenciales de los funcionarios encargados de desarrollar los objetivos de proceso internos y con ello poder facilitar la entrega de los atributos de la propuesta de valor. Adicionalmente funcionarios deben ser preparados para que entiendan la estrategia y con base en ese conocimiento actúen de conformidad con ella.

A continuación se muestran en la Figura 17 los indicadores e inductores establecidos para controlar el cumplimiento de los tres objetivos de la perspectiva de Innovación y Aprendizaje.

**Figura 17. Matriz Estratégica Ahorro y Crédito, Perspectiva de Innovación y Aprendizaje**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA, SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	IA-1AC MEJORAR LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DEL PERSONAL CLAVE DEL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO	IAR-1AC GRADO DE PREPARACIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LAS DIFERENTES FAMILIAS DE CARGOS	95%	IAI-1AC CAPACITACIÓN EN CULTURA DE CRM	100 HORAS	
				IAI-2AC CAPACITACIÓN EN EXCEL AVANZADO	30 HORAS	
				IAI-3AC ESPECIALIZACIÓN EN RIESGOS FINANCIEROS	30 HORAS	
	IA-2AC IMPLEMENTAR CAPITAL TECNOLÓGICO ADECUADO, PERTINENTE Y AJUSTADO A LAS NECESIDADES REALES DEL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO	IAR-2AC GRADO DE DISPONIBILIDAD DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PERTINENTES A LAS NUEVAS NECESIDADES DEL NEGOCIO AHORRO Y CREDITO	80%			
	IA-3AC GENERAR CULTURA ORGANIZACIONAL REQUERIDA PARA MOVILIZAR Y APOYAR EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO	IAR-3AC CALIDAD DE LA CULTURA RELACIONES CERCANAS Y DE INTIMIDAD CON LOS ASOCIADOS	73%	IAI-4AC GRADO DE ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA	90%	
				IAI-5AC TENDENCIA DEL LIDERAZGO EJECUTIVO	80%	
IAI-6AC CALIDAD DE LA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO				90%		

Fuente: Figura elaborada por la Autora

Los resultados medidos de dichos indicadores de Enero a Agosto y las metas fijadas para esas vigencias se observan en la figura 18

Figura 18. Sistema de Gestión Ahorro y Crédito, Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	IA-1-AC MEJORAR LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DEL PERSONAL CLAVE DEL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO	IAI-1-AC GRADO DE PREPARACIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LAS DIFERENTES FAMILIAS DE CARGOS		FERNANDO VILLAMIZAR	META	80%	80%	80%	80%	80%	82%	84%	86%
					LOGRO	80%	80%	80%	80%	80%	82%	84%	86%
		IAI-1-AC CAPACITACIÓN EN CULTURA DE CRM		FERNANDO VILLAMIZAR	META	8	16	24	32	40	48	56	64
					LOGRO	4	10	20	28	38	45	70	70
		IAI-2-AC CAPACITACIÓN EN EXCEL AVANZADO		FERNANDO VILLAMIZAR	META	2	4	6	8	10	12	14	16
					LOGRO	0	0	0	0	0	0	0	0
		IAI-3-AC ESPECIALIZACIÓN EN RIESGOS FINANCIEROS		FERNANDO VILLAMIZAR	META	2	4	6	8	10	12	14	16
					LOGRO	2	4	6	8	10	22	22	22
	IAI-2-AC IMPLEMENTAR CAPITAL TECNOLÓGICO ADECUADO, PERTINENTE Y AJUSTADO A LAS NECESIDADES REALES DEL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO	IAI-2-AC GRADO DE DISPONIBILIDAD DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PERTINENTES A LAS NUEVAS NECESIDADES DEL NEGOCIO AHORRO Y CREDITO		FERNANDO VILLAMIZAR	META	60%	60%	60%	65%	65%	65%	70%	75%
					LOGRO	60%	60%	60%	65%	65%	65%	70%	70%
	IA-3-AC GENERAR CULTURA ORGANIZACIONAL REQUERIDA PARA MOVILIZAR Y APOYAR EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO	IAI-3-AC CALIDAD DE LA CULTURA RELACIONES CERCANAS Y DE INTIMIDAD CON LOS ASOCIADOS		FERNANDO VILLAMIZAR	META	50%	54%	58%	62%	66%	70%	71%	71%
					LOGRO	50%	54%	58%	62%	66%	70%	71%	71%
		IAI-4-AC GRADO DE ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA		FERNANDO VILLAMIZAR	META	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%
					LOGRO	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	75%
		IAI-5-AC TENDENCIA DEL LIDERAZGO EJECUTIVO		FERNANDO VILLAMIZAR	META	70%	71%	72%	73%	74%	75%	76%	77%
					LOGRO	70%	71%	72%	73%	74%	75%	76%	77%
IAI-6-AC CALIDAD DE LA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO		FERNANDO VILLAMIZAR	META	80%	81%	82%	83%	84%	85%	86%	87%		
			LOGRO	80%	81%	82%	83%	84%	85%	86%	87%		

Fuente: Figura elaborada por la Autora

## **4.2 MODELO ESTRATEGICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE CONECTIVIDAD-MOVISTAR**

A continuación se presenta un resumen general basado en una breve lectura del Mapa Estratégico diseñado para la UEN de Conectividad-MOVISTAR **Figura 19** se recuerda al lector la importancia de consultar en ANEXO F para comprender plenamente la relación causa efecto que se presenta entre los objetivos diseñados para cada perspectiva.

### **4.2.1 Mapa Estratégico, Matriz Estratégica y Sistema de Gestión de la UEN de Conectividad-MOVISTAR**

Para alcanzar la estrategia diseñada, que muestra la figura 19 la UEN de Conectividad- MOVISTAR desarrollará principalmente dos aspectos.

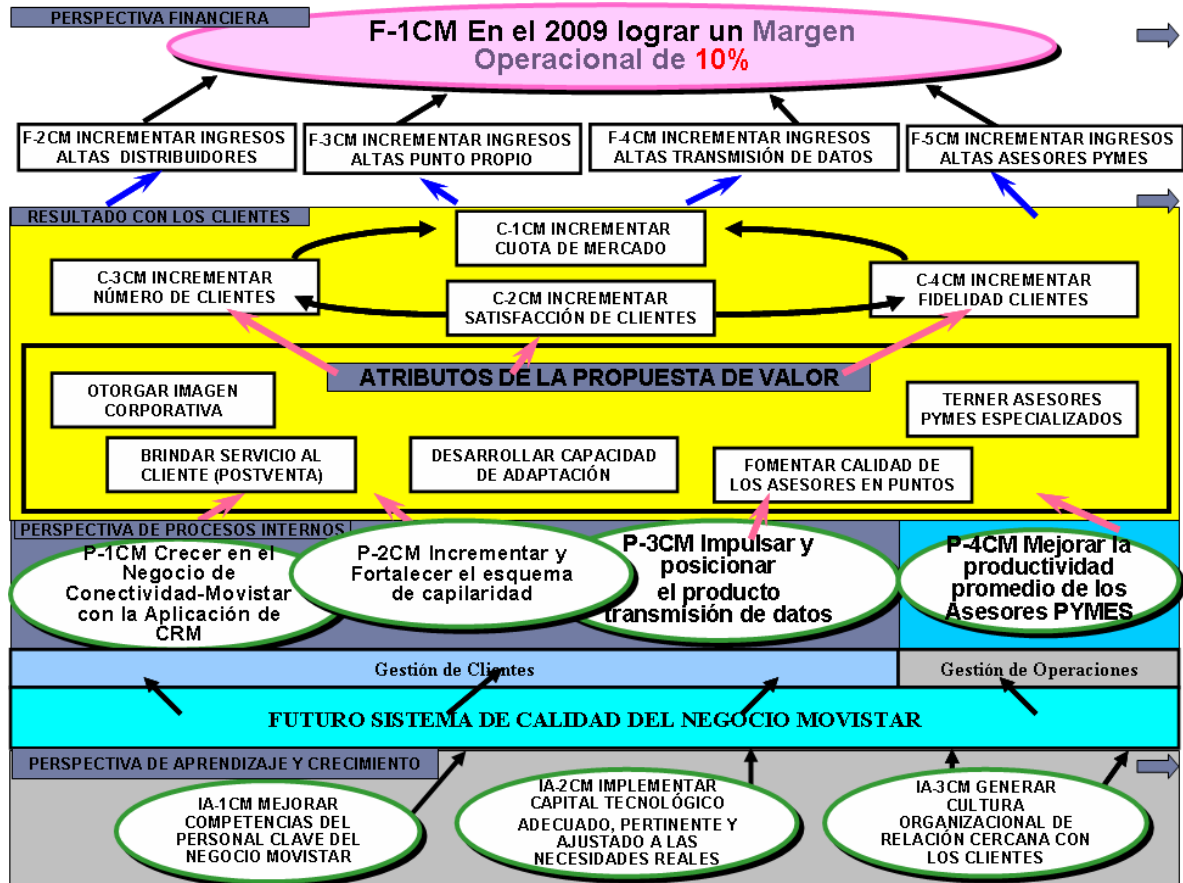
El primero es un crecimiento agresivo de ingresos a través del desarrollo de tres objetivos.

1. Una cultura de relación cercana con los clientes que permita conocerlos y brindarles productos y servicios acordes a sus necesidades y la ejecución de ventas futuras
2. El fortalecimiento del modelo de capilaridad, es decir el establecimiento de puntos mixtos de distribución en Bucaramanga y su Área Metropolitana.
3. El ofrecimiento de productos de transmisión de datos que permita a los clientes acceder a las ventajas que tienen las aplicaciones verticales ofrecidas por Coopprofesionales-MOVISTAR

El segundo es un incremento en la productividad mediante la construcción de un equipo de asesores Pymes totalmente capacitados en el negocio y altamente

productivos, que permita el incremento de las altas o ventas en el sector empresarial.

**Figura 19. Mapa Estratégico de la UEN de Conectividad-Movistar de COOPROFESIONALES LTDA.**



Fuente: Figura elaborada por la Autora

Cumpliendo con la metodología explicada en el capítulo tres (3) para el Modelo Estratégico de la UEN de Conectividad-MOVISTAR se diseñaron un total de 21 indicadores de resultado (IR), 15 inductores de actuación (IA). y 3 iniciativas estratégicas que apalancan el logro de los indicadores, el formato diseñado para cada iniciativa puede consultarse en el ANEXO E2

A continuación se presenta en la Figura 20 la Matriz Estratégica diseñada para la Unidad de Negocio de Conectividad-MOVISTAR

Figura 20. Cuadro de Mando Integral de la UEN ce Conectividad MOVISTAR

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA , SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>	F-1CM INCREMENTAR MARGEN OPERACIONAL	FR-1CM MARGEN OPERACIONAL	10%	FI-1CM INGRESOS OPERACIONALES NEGOCIO MOVISTAR	M\$ 628	
	F-2CM INCREMENTAR INGRESOS POR ALTAS DE DISTRIBUIDORES	FR-2CM INGRESOS POR VENTAS DISTRIBUIDORES	M\$ 218	FI-2CM VALOR MENSUAL DE LAS PENALIZACIONES/ VOL VENTAS TOTALES	8%	
	F-3CM INCREMENTAR INGRESOS POR ALTAS PUNTO PROPIO	FR-3CM INGRESOS POR VENTAS PUNTO PROPIO	M\$ 6			
	F-4CM INCREMENTAR INGRESOS POR ALTAS TRANSMISIÓN DE DATOS	FR-4CM INGRESOS POR VENTAS PRODUCTO TRANSMISIÓN DE DATOS	M\$ 26			
	F-5CM INCREMENTAR INGRESOS POR ALTAS ASESORES PYMES	FR-5CM INGRESOS TOTALES POR VENTAS ASESORES PYMES	M\$ 410			
<b>PERSP. CLIENTES</b>	C-1CM INCREMENTAR CUOTA DE MERCADO	CR-1CM CUOTA DE MERCADO DE LA PARTICIPACIÓN DE MOVISTAR EN LA REGIÓN	6%	CI-1CM PORCENTAJE DE PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES MOVISTAR SOBRE LOS DIFERENTES ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR OFRECIDA POR EL NEGOCIO MOVISTAR	88%	IEC-1 PROYECTO PARA AMPLIAR COBERTURA EN PUNTOS DE SERVICIO: M\$ 3
		CR-2CM NÚMERO TOTAL DE ALTAS	8.992			
	C-2CM INCREMENTAR SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES MOVISTAR	CR-3CM GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES MOVISTAR	80%			
	C-3CM INCREMENTAR NÚMERO DE CLIENTES MOVISTAR	CR-4CM NÚMERO DE NUEVOS CLIENTES CORPORATIVOS	100			
		CR-6CM NÚMERO DE NUEVOS CLIENTES INDIVIDUALES	4.317			
C-4CM INCREMENTAR LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES MOVISTAR	CR-6CM PORCENTAJE DE RETENCIÓN DE CLIENTES MOVISTAR	90%				
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>	P-1CM CRECER EN EL NEGOCIO DE CONECTIVIDAD MOVISTAR CON LA APLICACIÓN DE CRM	PR-1CM GRADO DE AVANCE DEL PROYECTO DE CRM	100%			IEP-1 PROYECTO DE PARTICIPACIÓN EN EVENTOS ACADÉMICOS Y SOCIALES M\$ 7.0
	P-2CM INCREMENTAR Y FORTALECER EL ESQUEMA DE CAPILARIDAD	PR-2CM PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN ALTAS PLANES PREPAGO	56%	PI-1CM NUMERO DE NUEVOS DISTRIBUIDORES QUE CUMPLEN NIVELES DE METAS EXIGIDOS	21	IEP-2 PROYECTO DE INVERSIONES PARA FORTALECER ESQUEMA DE CAPILARIDAD: M\$ 2.5
		PR-3CM PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE ALTAS PLANES POSTPAGO	7%	PI-2CM VISITAS MENSUALES A MERCADO PUNTOS DISTRIBUIDORES	60	
	P-3CM IMPULSAR Y POSICIONAR EL PRODUCTO TRANSMISIÓN DE DATOS	PR-4CM VOLUMEN DE DE ALTAS DEL PRODUCTO TRANSMISIÓN DE DATOS	5%			
	P-4CM MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD PROMEDIO DE LOS ASESORES PYMES	PR-5CM PRODUCTIVIDAD PROMEDIO DE ASESORES PYMES NUEVOS	20 altas/mes	PI-3CM VISITAS MENSUALES A PYMES NUEVOS	85	
		PR-6CM PRODUCTIVIDAD PROMEDIO DE ASESORES PYMES ANTIGUOS	25 altas/mes	PI-4CM VISITAS MENSUALES A PYMES ANTIGUOS	85	
		PR-7CM PORCENTAJE DE ALTAS PLANES PYMES	32%	PI-6CM NUMERO DE NUEVOS ASESORES PYMES QUE CUMPLEN NIVELES DE METAS EXIGIDOS	7	
<b>PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	IA-1CM MEJORAR LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DEL PERSONAL CLAVE DEL NEGOCIO MOVISTAR	IAR-1CM GRADO DE PREPARACIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LAS DIFERENTES FAMILIAS DE CARGOS	90%	IAI-1CM CAPACITACIÓN EN CULTURA DE CRM	100 HORAS al año	
				IAI-2CM CAPACITACIÓN EN ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN	4 HORAS al mes	
				IAI-3CM CAPACITACION EN CONOCIMIENTO Y DOMINIO DEL PRODUCTO TRANSMISIÓN DE DATOS	4 HORAS al mes	
				IAI-4CM MEJORES PRACTICAS COMERCIALES DE PRODUCTOS DE TELEFONIA CELULAR PARA PYMES	8 HORAS al mes	
	IA-2CM IMPLEMENTAR CAPITAL TECNOLÓGICO ADECUADO, PERTINENTE Y AJUSTADO A LAS NECESIDADES REALES DEL NEGOCIO MOVISTAR	IAR-2CM GRADO DE DISPONIBILIDAD DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PERTINENTES A LAS NUEVAS NECESIDADES DEL NEGOCIO MOVISTAR	70%			
	IA-3CM GENERAR CULTURA ORGANIZACIONAL REQUERIDA PARA MOVILIZAR Y APOYAR EL CAMBIO EN EL NEGOCIO MOVISTAR	IAR-3CM CALIDAD DE LA CULTURA RELACIONES CERCANAS Y DE INTIMIDAD CON LOS CLIENTES MOVISTAR	70%	IAI-5CM GRADO DE ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA	75%	
				IAI-6CM TENDENCIA DEL LIDERAZGO EJECUTIVO	80%	
IAI-7CM CALIDAD DE LA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO				80%		
						<b>INVERSIÓN TOTAL: M\$ 12,5</b>

Fuente: Datos procesados por la autora.

Con base en la matriz estratégica y metas mensuales establecidas para cada indicador fue posible crear la herramienta informática de apoyo de la UEN de Conectividad-MOVISTAR.

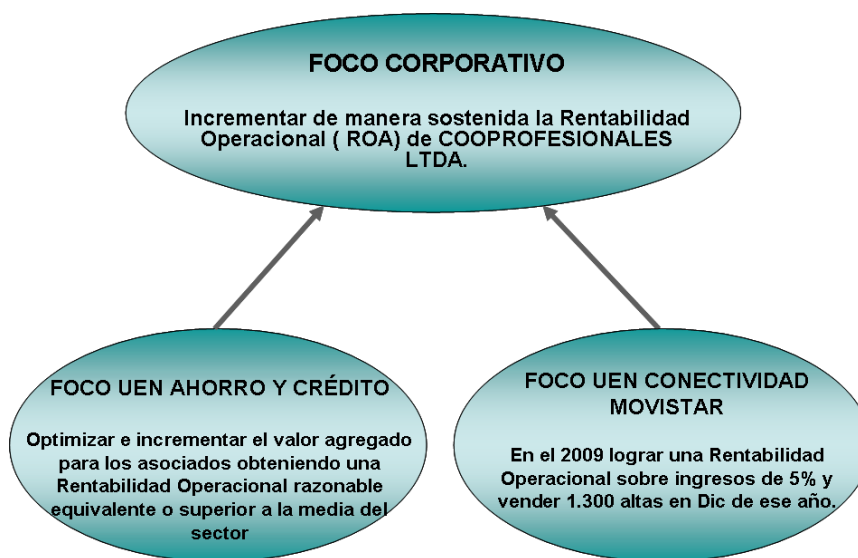
#### **4.3 MODELO ESTRATEGICO DE NEGOCIO DEL NIVEL CORPORATIVO**

En este numeral se describe de manera general la estrategia diseñada para el Nivel Corporativo, sin embargo se recalca la importancia de consultar el ANEXO G para comprender a cabalidad la relación causa efecto de los objetivos diseñados para cada perspectiva que conforma el Mapa.

Una vez diseñados los objetivos estratégicos, indicadores de resultado e inductores de actuación con sus respectivas metas; para cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio que conforman COOPROFESIONALES LTDA, el nivel Gerencial estaba en condiciones de definir los objetivos y resultados finales que quería alcanzar la organización, alrededor del foco Corporativo.

Fue así como el Modelo de Gestión Corporativo se diseñó con base en el aporte que cada UEN le hacía al foco del mismo. De manera que, partiendo de la base de que el diseño de las estrategias para cada una de las UEN fue el fruto de un diseño previo de los tres focos teniendo en cuenta la forma en que el foco de cada unidad aportaba al foco de COOPROFESIONALES LTDA, tal como se representa en la Figura 21, se concluyó que el diseño del Modelo de Gestión del Corporativo debía obedecer a lo que la gerencia por su conocimiento del negocio deseaba monitorear desde ese nivel superior, ya que a los demás objetivos, indicadores e inductores se les haría su respectivo monitoreo y seguimiento desde el Modelo Estratégico de negocio de cada una de las UEN.

Figura 21. Metodología para el diseño de la Estrategia de COOPROFESIONALES LTDA.



Fuente: Figura elaborada por la autora.

En este orden de ideas se comenzó el Diseño del Modelo Estratégico de Negocio del nivel Corporativo. Para ello se realizó una reunión con el Gerente de la Cooperativa y se le indagó acerca de cómo visualizaba su modelo de negocio, que aspectos de sus dos Unidades Estratégicas de Negocio quería controlar y monitorear desde su nivel gerencial. La respuesta de ese interrogante fue el punto de partida para la definición de las líneas estratégicas de impulso que determinarían el modelo de gestión corporativo.

Vale la pena aclarar que las etapas anteriores a la definición de las líneas estratégicas de impulso, que enmarca la metodología de diseño del modelo estratégico de negocio descritas en el capítulo tres (3), tales como Diseño y Construcción de la matriz DOFA, Revisión de Misión y Visión y Combinación lógica de factores críticos de éxito, no fueron necesarias en el Diseño del Modelo Estratégico de Negocio del Corporativo, debido a que este, como ya se mencionó, es producto del análisis anterior realizado de cada una de las UEN que conforman la Cooperativa, y reúne para la gerencia los aspectos mas

relevantes de los Modelos de gestión de dichas UEN, a los cuales debe hacérseles seguimiento desde un nivel de orden superior como lo es el nivel gerencial.

Con esa claridad, se continua la explicación del proceso del diseño del Modelo de Gestión Corporativo, dicho modelo incluye, como ya se ha mencionado, una perspectiva superior de responsabilidad social y empresarial, ubicada antes de las perspectiva financiera debido a que la lógica o la relación causal dice que ninguna empresa puede desarrollar o desempeñar un excelente papel dentro de responsabilidad social y empresarial si no tiene unos excelentes resultados financieros que le permitan generarle valor a la sociedad desde el punto de vista de responsabilidad social.

El modelo de gestión del corporativo de COOPROFESIONALES LTDA tiene un concepto importantísimo que es que para la gerencia sus dos clientes principales son la Unidad de Negocio de Ahorro y Crédito y la Unidad de Negocio de Conectividad-MOVISTAR. La hipótesis se basa en que los dos modelos estratégicos de las UEN se desarrollaron pensando y mirando de que manera cada una aportaba al foco del Corporativo, entonces la lógica dice que si el nivel Corporativo se dedica a darle a cada UEN el apoyo y la importancia que requiere para lograr su Estrategia, de igual manera el nivel gerencial logra la suya.

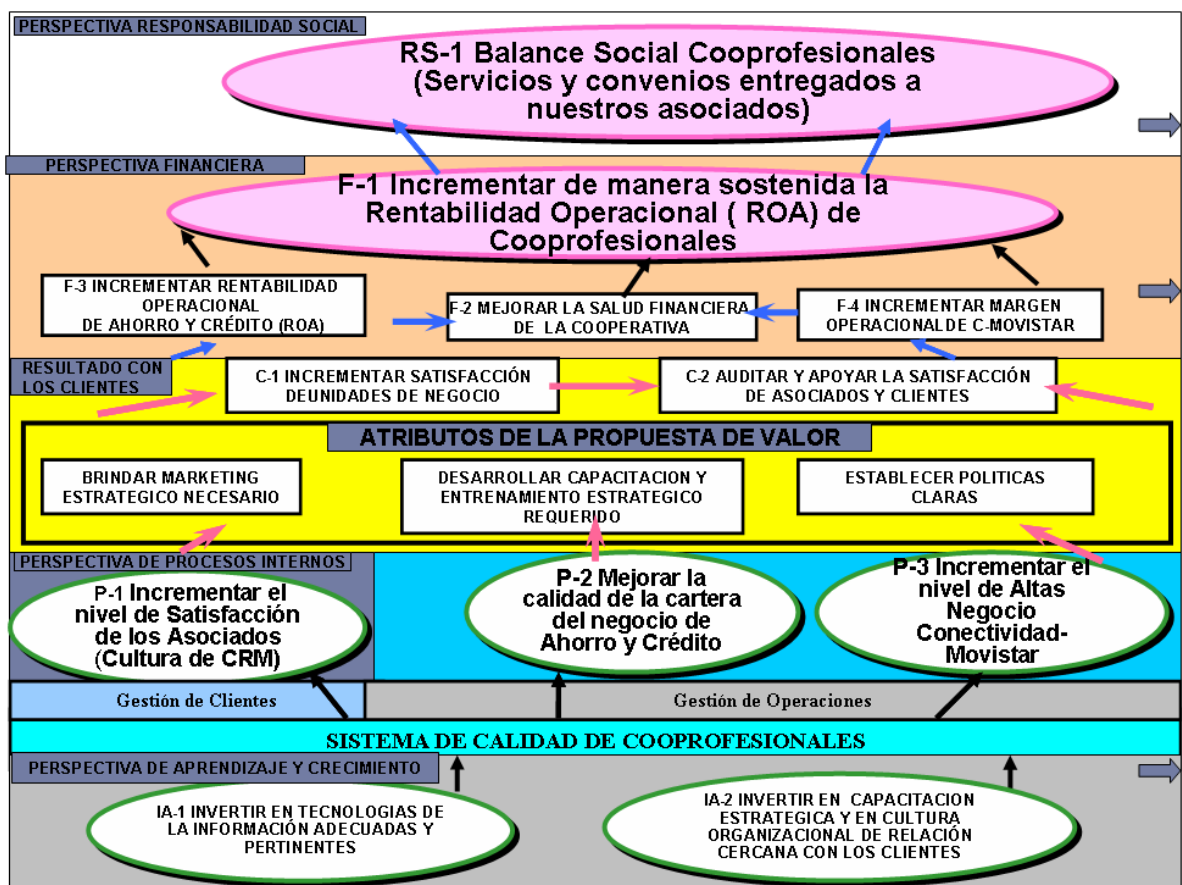
Con las dos variables descritas se realizó el diseño de los objetivos de cada perspectiva que conforma el Mapa Estratégico del Corporativo, que puede observarse el la figura 22.

#### **4.3.1 Mapa Estratégico, Matriz Estratégica y Sistema de Gestión del Nivel Corporativo**

La figura 22 representa el Mapa Estratégico diseñado para el nivel corporativo

con los objetivos establecidos para cada una de las cinco perspectivas que lo conforman. La estrategia del nivel gerencia se basa en que las dos UEN son sus clientes principales hacia los cuales enfoca los atributos de la propuesta de valor apoyando así el logro de la estrategia de cada unidad y por ende apalancando el logro del foco corporativo.

Figura 22. Mapa Estratégico Nivel Corporativo COOPROFESIONALES LTDA.



Fuente: Figura elaborada por la autora.

La Matriz Estratégica (ver figura 23) de la Gerencia esta conformada por 18 indicadores de resultado que permiten medir el logro de cada uno de los objetivos, y tres (3) iniciativas estratégicas que el corporativo va a ejecutar para apalancar el logro de los indicadores.

Vale la pena aclarar que por el hecho que el modelo estratégico del corporativo se realizó con base en los modelos de las dos UEN ya diseñados, no se incluyeron en su diseño inductores de actuación debido a que están medidos en los modelos de cada una de las UEN.

Igualmente se observa que dos (2) objetivos y cuatro (4) indicadores que conforman el modelo estratégico del nivel Corporativo, hacen parte del modelo estratégico de Ahorro y crédito o Conectividad-Movistar. Lo ideal en el diseño sería que esto no se presentara, pero se hizo así conscientemente, debido a que la Gerencia solicitó tener en su tablero dicha información, siendo esto de suma importancia tanto para los líderes de cada UEN en términos de alcance de la estrategia como para la Gerencia en términos de control y auditoria de los logros alcanzados por cada una de ellas y dado que en la Cooperativa no se cuenta con un sistema de intranet que permita compartir archivos y consultarlos desde cualquier puesto de trabajo, dicha decisión facilita el acceso a la información requerida en el momento en que se necesite.

Finalmente teniendo definidos los indicadores a medir y controlar desde el nivel gerencial, se definieron las metas mensuales para cada uno de ellos configurando así el Sistema de Gestión; esta configuración reviste su importancia en el hecho que se convierte en la herramienta de gestión y control y adicionalmente en la memoria institucional de la cooperativa en términos de seguimiento y monitoreo al plan estratégico.

Concluida la etapa de diseño de cada uno de los tres Modelos Estratégicos de Negocio se procedió a desarrollar la etapa de Implementación de la estrategia que abarca desde la comunicación de la misma hasta el aseguramiento de la calidad de los resultados obtenidos en el proceso de implementación.

Figura 23. Cuadro de Mando Integral o Matriz Estratégica División de Recursos Humanos UIS.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA, SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
PERSPECTIVA RESPONSABILIDAD SOCIAL	RS-1 FORTALECER EL BALANCE SOCIAL DE COOPROFESIONALES	RSR-1 NÚMERO DE CONVENIOS ACTIVOS	44	
		RSR-2 RENTABILIDAD SOCIAL	3%	
PERSPECTIVA FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL	F-1 INCREMENTAR LA RENTABILIDAD OPERACIONAL DE COOPROFESIONALES	FR-1 RENTABILIDAD OPERACIONAL COOPROFESIONALES	2%	
	F-2 MEJORAR LA SALUD FINANCIERA DE COOPROFESIONALES	FR-2 EXCEDENTES OPERACIONALES	M\$ 230	
		FR-3 MARGEN OPERACIONAL DE COOPROFESIONALES	10%	
	F-2 INCREMENTAR LA RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO EQUIVALENTE O SUPERIOR A LA MEDIA DEL SECTOR	FR-1AC RENTABILIDAD OPERACIONAL (ROA)	2,0%-4,0%	
FR-3AC VALOR TOTAL DE LA CAPTACIÓN		M\$ 7.384		
F-3 INCREMENTAR EL MARGEN OPERACIONAL DEL NEGOCIO MOVISTAR	FR-1CM MARGEN OPERACIONAL C-MOVISTAR	10%		
PERSPECTIVA CLIENTES	C1- BUSCAR LA SATISFACCION PERMANENTE DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO	CR-1 GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO	95%	
		CR-2 GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL NEGOCIO DE MOVISTAR	85%	
	C2- AUDITAR Y APOYAR LA SATISFACCIÓN DE ASOCIADOS Y CLIENTES	CR-3 EFICIENCIA DE SOLUCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS	95%	
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS CLAVES	P-1 APLICACIÓN CULTURA DE CRM	PR-1 PORCENTAJE DE AVANCE DE LA BASE DE DATOS DE ASOCIADOS ACTUALIZADA EN CON EL PROYECTO DE CRM	75%	
		PR-2 PORCENTAJE DE AVANCE DE LA BASE DE DATOS DE CLIENTES MOVISTAR ACTUALIZADA EN CON EL PROYECTO DE CRM	60%	
	P-2 MEJORAR LA CALIDAD DE LA CARTERA	FI-8AC ÍNDICE DE CALIDAD DE CARTERA	5,5%	
	P-3 INCREMENTAR EL NIVEL DE ALTAS NEGOCIO MOVISTAR	CR-2CM NUMERO TOTAL DE ALTAS	8.992	
FI-1CM INGRESOS OPERACIONALES NEGOCIO MOVISTAR		M\$ 628		
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	IA-1 INVERTIR EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN ADECUADAS Y PERTINENTES	IA-1 INVERSIÓN EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	M\$ 5	IEIA-2 DINAMIZAR PAGINA WEB M\$ 5,0
	IA-2 INVERTIR EN CAPACITACION ESTRATEGICA Y EN CULTURA ORGANIZACIONAL DE RELACION CERCANA CON LOS CLIENTES	IA-2 INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN ESTRATEGICA	M\$ 14	IEIA-3 INVERSIONES EN CAPACITACION ESTRATEGICA M\$ 14,0
		IA-3 INVERSIÓN EN CULTURA ORGANIZACIONAL DE RELACION CERCANA CON LOS CLIENTES	M\$ 10	IEIA-4 ESTRATEGIA CRM, GERENCIA RELACION CON ASOCIADOS Y CLIENTES M\$10,0
			<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>M\$ 29</b>

Fuente: Datos procesados por la autora.

## **5. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

Una vez diseñado el plan estratégico para cada UEN y del nivel Corporativo fue indispensable comunicar la estrategia a los funcionarios claves del negocio para que la implementación de la misma tomara la velocidad y la dinámica necesarias para hacer realidad la estrategia de la Cooperativa.

Kaplan y Norton<sup>7</sup> hacen énfasis en que para implementar una estrategia hay que empezar por educar e involucrar a las personas que deben ejecutarla, e igualmente que si una organización desea realmente que sus empleados contribuyan a la implantación de su estrategia, la organización debe compartirla para que cada uno conozca de que manera contribuye al logro de la misma.

En este orden de ideas se realizó el diseño e implementación del plan de comunicación de la estrategia tal como se muestra a continuación.

### **5.1 DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El diseño del plan se llevó a cabo mediante una serie de reuniones realizadas con el Gerente y los líderes de cada UEN, con el objetivo de definir los escenarios de comunicación, las personas que asistirían, el lugar y el horario más conveniente para la realización de los mismos. De esa manera se determinó que la comunicación de la estrategia se desarrollaría en varios niveles y que en la medida en que el nivel aumentara, la complejidad de los temas a comunicar

---

<sup>7</sup> Kaplan, Robert S y Norton David P. El Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard. Editorial Gestión 2000. Página 213.

iba siendo mayor y mas específica.

Fue así como se decidió diseñar un cronograma de actividades y reuniones para adelantar el proceso de implementación, que a su vez permitiría el control y logro del mismo. Para ello se tuvieron en cuenta cuatro niveles de comunicación principales que fueron:

- Comunicar el plan estratégico a todos los funcionarios:
- Comunicar objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y metas a los funcionarios claves de cada UEN.
- Comunicar iniciativas estratégicas a desarrollar
- Socializar la estrategia con el Consejo de Administración de COOPROFESIONALES LTDA

Con esto en mente se diseñó el cronograma que se muestra en la Figura 24, dicho cronograma describe los temas, grupo de asistentes y horarios de reuniones para el plan de comunicación; con fechas claramente definidas, lo que permitió programar las actividades a desarrollar en cada evento y a su vez informar con anterioridad a los funcionarios para que igualmente ellos organizaran sus agendas y cumplieran la cita establecida.

Lo anterior fue de vital importancia en la UEN de Conectividad-Movistar debido a que los colaboradores de dicha unidad no permanecen en las instalaciones de la Cooperativa, sin embargo el diseño del cronograma permitió que en su mayoría los Pymes y distribuidores asistieran, logrando de esa manera la alineación de los mismos con la estrategia.

Terminado el diseño del plan de comunicación se procedió a realizar la implementación del mismo.

Figura 24. Cronograma de Plan de Comunicación.

NÚMERO	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	GRUPO	HORA/DÍA	ABRIL		MAYO										JUNIO							JULIO			AGOSTO											
				29	30	6	7	13	14	20	21	26	29	30	1	2	8	9	10	11	15	16	22	23	3	10	17	31	6	22	30						
1	Socialización de la Misión, Visión de Cooprofesionales.	AHORRO Y CREDITO	7:30-8:00am																																		
		MOVISTAR	7:30-8:00am																																		
2	Capacitación a los funcionarios sobre conceptos básicos de la metodología Balanced Scorecard.	COOPROFESIONALES	7:00-8:00am																																		
		AHORRO Y CREDITO	7:00-8:00am																																		
3	Comunicación general del Plan Estratégico (Mapa Estratégico)	AHORRO Y CREDITO	7:00-8:00am																																		
		MOVISTAR	7:00-8:00am																																		
4	Comunicación de objetivos, indicadores y metas (Matriz Estratégica) a los funcionarios claves de cada UEN	AHORRO Y CREDITO	7:00-8:00am																																		
		MOVISTAR	7:00-8:00am																																		
5	Socialización de la herramienta de Gestion, Tablero de Mando	AHORRO Y CREDITO	7:00-8:00am																																		
		MOVISTAR	7:00-8:00am																																		
6	Socialización de las Iniciativas Estratégicas de Cooprofesionales.	AHORRO Y CREDITO	7:00-8:00am																																		
		MOVISTAR	7:00-8:00am																																		
7	Taller vivencial de Alineación Estratégica	COOPROFESIONALES	7:00-9:00am																																		
8	Taller vivencial de Trabajo en Equipo	COOPROFESIONALES	7:00-9:00am																																		
9	Taller vivencial de Liderazgo Ejecutivo	COOPROFESIONALES	7:00-9:00am																																		
10	Comunicación de metas individuales	AHORRO Y CREDITO	7:30-8:00am																																		
		MOVISTAR	7:30-8:00am																																		
11	Socialización del plan estratégico con el Consejo de Administración	CONSEJO ADMINISTRATIVO	7:00-12:00m																																		

Fuente: Datos procesados por la autora.

## **5.2 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

La implantación del plan de comunicación de la estrategia implica la interiorización de la misma en todos los niveles de la Cooperativa que se logró mediante el cumplimiento del cronograma anteriormente diseñado. Para conseguir que la estrategia hiciera parte del diario vivir de la Cooperativa fue necesario desarrollar diferentes actividades que apoyaran el proceso de implementación, bajo la dirección y el apoyo de los líderes de cada UEN, la Gerencia y el asesor estratégico de COOPROFESIONALES LTDA y codirector del presente trabajo de grado el Ingeniero German Alarcón Quintero como capacitador.

Los mecanismos de apoyo en el proceso de comunicación de la estrategia son bastante diversos, entre ellos se encuentran notificaciones realizadas por los líderes de las unidades de negocio, reuniones periódicas, folletos y boletines, carteleros y Web institucional. A continuación se describirá en detalle los diferentes mecanismos utilizados para la comunicación del Plan Estratégico en COOPROFESIONALES LTDA

**5.2.1 Socialización de Misión y Visión.** Previo a la comunicación de la estrategia, se desarrollaron una serie de actividades cuyo fin fue socializar la Misión y la Visión de la organización. Para ello se comenzó por que cada líder en sus reuniones periódicas recordara a sus funcionarios y colaboradores estos dos aspectos organizacionales, de manera que al finalizar las reuniones se realizaba una dinámica de preguntar a los asistentes por estos dos conceptos y darles un premio sencillo a quienes las recordaban y explicaban.

Así mismo, los líderes de cada unidad de negocio enviaban un correo semanal

en el que recordaban a sus funcionarios y colaboradores la misión y visión de la Cooperativa. Lo anterior se realizó durante un mes, logrando así que todos los funcionarios tuvieran presente la misión y visión que enmarcaba la estrategia que iba a comunicarse posteriormente.

**5.2.2 Reuniones periódicas de capacitación.** Para realizar la comunicación de la estrategia, se comenzó por educar y obtener el compromiso de todo el personal que conforma COOPROFESIONALES LTDA, tanto funcionarios de Ahorro y Crédito como los asesores Pymes y líderes de puntos distribuidores, en todos los niveles de la organización comenzando por la gerencia hasta el personal de oficios varios.

Inicialmente se realizó una capacitación general y sencilla acerca de los conceptos generales del BSC y a continuación se explicó el mapa estratégico con sus objetivos en las diferentes perspectivas para cada una de las UEN.

Seguidamente, la comunicación de la estrategia con información mas precisa y puntual en cuanto a la Matriz Estratégica con sus indicadores, inductores y metas, se realizó con los funcionarios claves quienes estaban encargados de desarrollar los objetivos de la perspectiva de procesos internos claves, definidos en cada uno de los mapas estratégicos.

Finalmente la socialización de la estrategia con el nivel mas alto de la Cooperativa, se desarrollo al comunicar la misma con el Consejo de Administración, en donde se socializó el mapa estratégico del nivel gerencial soportado en los mapas de las UEN, tanto como las iniciativas o planes de acción que apalancan el logro de la estrategia.

La capacitación de conceptos generales fue dirigida por el Asesor Estratégico de la Cooperativa y la comunicación de la estrategia para cada uno de los miembros

de la UEN (explicaciones del mapa y matriz estratégica) la dirigió cada líder. A su vez la comunicación de la estrategia ante el Consejo de Administración estuvo a cargo del Gerente de COOPROFESIONALES LTDA.

**Figura 25. Imágenes de Capacitación y Comunicación de la Estrategia.**



Fuente: Imágenes tomadas por la autora

**5.2.3 Realización de Talleres vivenciales.** Con el fin de reforzar la cultura necesaria para la implementación de la estrategia y sensibilizar a los funcionarios respecto a ciertos temas que permitieran la interiorización, alineación y ejecución de la misma, se realizaron tres talleres vivenciales para abordar temas fundamentales: Trabajo en equipo, alineación estratégica y tendencias de liderazgo ejecutivo.

Los talleres se realizaron en ambientes alternos que permitieron mayor esparcimiento, participación e interacción entre unos y otros. El objetivo de los mismo fue preparar a los funcionarios en los temas mencionados de manera que cada uno de ellos entendiera: cómo desde su puesto de trabajo estaría

aportando al éxito de la ejecución del Plan Estratégico, la importancia que tiene el trabajo y esfuerzo colectivo en el alcance de las metas, tanto como el tener líderes ejemplares, dinámico, activos y profundamente conocedores e impulsores de la estrategia.

**Figura 26. Imágenes Talleres vivenciales.**



Fuente: Imágenes tomadas por la autora

De esta manera por medio de casos sencillos y situaciones prácticas, la realización de los talleres dejó como resultado un cambio bastante positivo en la cultura de las relaciones vividas entre funcionarios y colaboradores; que era bastante necesaria particularmente en la UEN de Conectividad-MOVISTAR, debido a que en este tipo de negocios el comportamiento general en las relaciones es de rivalidad, envidia, falta de apoyo y colaboración; cultura que se logró cambiar en gran medida.

**5.2.4 Comunicar objetivos estratégicos a través de carteleras.** Dada la importancia de desarrollar un proceso de comunicación y formación que conste de actividades periódicas que apoyen la interiorización y vivencia de la estrategia en el día a día, se decidió establecer dentro del programa de reuniones habituales de las UEN, una reunión semanal en la que se abarcan temas estratégicos como la programación de las iniciativas, evaluación de los resultados alcanzados en los indicadores, análisis de causas de resultados y planes de acción para mejorarlos, definición de metas individuales de ciertos indicadores, entre otros. El resultado de dichas reuniones, se publica semanalmente en la cartelera para que cada funcionario recuerde los aspectos tratados que apoyan el alcance de la estrategia.

Por otro lado los líderes de las UEN consideraron prudente que cada funcionario tuviera en su puesto de trabajo la figura del Mapa Estratégico, con el fin de tener presente siempre el foco al que quiere dirigirse cada unidad y los objetivos que apoyan el alcance del mismo. De igual manera el Mapa Estratégico tiene un espacio en la cartelera de cada UEN.

**5.2.5 Comunicar iniciativas y objetivos a través de la Intranet.** Uno de los propósitos del presente trabajo de grado en la implementación del plan de comunicación en COOPROFESIONALES LTDA era la comunicación de la estrategia a través de la intranet. Dado que la organización no cuenta con intranet, y que durante el periodo de ejecución del presente proyecto de grado en la misma se vivía un proceso de cambio de Ingeniero de Sistemas a un outsourcing con un programador externo, no fue posible tampoco comunicar la estrategia a través de este importante medio.

Sin embargo se determinaron los aspectos que debían comunicarse por medio electrónico tales como mapa estratégico, resultados de los indicadores frente a

las metas fijadas con sus respectivas causas y planes de acción para mejorar. Teniendo en cuenta que la comunicación electrónica permite tener la información en el momento preciso, al alcance de cualquiera que pueda requerirla, se decidió que dicha información se enviaría mensualmente a los correos electrónicos institucionales de cada uno de los funcionarios claves de la organización con el fin de reforzar el proceso de comunicación de la misma.

De esa manera los primeros 5 días del mes la Ejecutiva de Atención al Usuario, está encargada de enviar la información respectiva mediante el correo electrónico y de esa forma cada uno de los funcionarios claves puede acceder a ella en cualquier momento que lo requiera.

**5.2.6 Comunicación de metas individuales.** En la implementación de la estrategia, tal como se ha mencionado se le comunicaron a los funcionarios los indicadores e inductores de actuación, que miden el logro de los objetivos, con sus respectivas metas. El logro de dichas metas es el producto del trabajo individual y colectivo de los funcionarios claves que conforman el equipo de colaboradores en cada UEN.

Uno de los logros más importantes en el proceso de comunicación, fue el desdoblamiento de las metas de los indicadores a metas individuales con las que cada funcionario debía comprometerse para así alcanzar conjuntamente las metas fijadas. Ello facilitó la alineación de la estrategia con el puesto de trabajo de cada funcionario.

En ese orden de ideas, en cada uno de los modelos estratégicos se seleccionaron los indicadores claves que debían desdoblarse.

Para Ahorro y Crédito los indicadores fueron:

✓ CR-3AC NUMERO DE NUEVOS ASOCIADOS INDIVIDUALES: La meta fijada fue de 15 vinculaciones nuevas por asesor para un total de 30

vinculaciones mensuales logrando así la meta total fijada para le mismo. Son dos asesores.

✓ FR-2AC VALOR TOTAL DE CREDITOS: 50% de la meta total le corresponde a cada asesor.

✓ FI -5AC VALOR DE LA CAPTACIÓN POR CDAT's: 20% le corresponde a la directora financiera y 40% a cada asesor.

Para Conectividad-Movistar los indicadores fueron

Distribuidores o puntos mixtos

✓ CR-5CM NUMERO DE NUEVOS CLIENTES INDIVIDUALES: La meta por cada punto son 30 altas de planes individuales al mes, la meta grupal se alcanza cumpliendo las 30 altas en cada punto y incrementando el numero de puntos abiertos, productivos en la ciudad.

Asesores Pymes:

✓ CR-4CM NÚMERO DE NUEVOS CLIENTES CORPORATIVOS: 2 Clientes de líneas de voz de planes corporativos totalmente nuevos: 2. (no incluye cambios de planes de clientes antiguos). La meta se alcanza en la medida en que se cumpla la meta individual y crezca el grupo de asesores Pymes productivos.

✓ PR-6CM PRODUCTIVIDAD PROMEDIO DE ASESORES PYMES ANTIGUOS: 20 líneas de voz de clientes corporativos, que incluyen 2 clientes totalmente nuevos (medidos en el indicador anterior) y 18 clientes antiguos de cambios de planes.

✓ PR-4CM VOLUMEN DE ALTAS DEL PRODUCTO TRNSMISIÓN DE DATOS: Asesores y distribuidores deben cumplir con 5 altas mensuales del producto transmisión de datos para alcanzar el porcentaje de las ventas totales que se ha fijado como meta mes a mes

Fue así como los funcionarios claves de cada UEN conocieron las metas individuales que debían alcanzar mes a mes para apoyar el logro de la

estrategia, de manera que sus metas están alineadas con las metas y objetivos organizacionales. Ello permitió a los funcionarios y colaboradores tener claridad de la forma en la que debían focalizar sus actividades diarias en relación con el logro de los objetivos estratégicos establecidos.

De esa manera concluyó el proceso de Diseño e Implementación del plan de comunicación, y se definieron tareas y actividades que deben continuar desarrollarse periódicamente hasta que se logre la estrategia.

A continuación se describe el proceso de diseño y puesta en marcha de las iniciativas estratégicas que apalancan el logro de la estrategia.

## **6. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN, ESTRUCTURACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Sabiendo que las iniciativas estratégicas son el esfuerzo adicional, convertido en planes de acción que permiten el alcance de las metas definidas para indicadores e inductores, convirtiéndose así en elementos fundamentales para el Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la Cooperativa, fue de vital importancia estructurar y diseñar dichos planes de acción que implican actividades y tareas que van mas allá de la operación normal del negocio.

### **6.1 DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Una vez desarrollado el proceso de mapeo de Iniciativas descrito en el ANEXO B, numeral 6, teniendo en cuenta que existía un número considerable de actividades que la Cooperativa debía desarrollar, pero a su vez que los recursos son finitos y que no todas ejercen la misma influencia sobre el logro de la estrategia; para el diseño y estructuración de las iniciativas se diligenció un formato de plan de acción, de las iniciativas que quedaron finalmente contempladas en la Matriz Estratégica de cada UEN y del Nivel Corporativo, siendo ellas las mas prioritarias a desarrollar, así como las que mas influencia tienen sobre el logro de la estrategia. El formato de plan de acción incluye los ítems definidos a continuación

✓ **Nombre del Plan:** Corresponde al nombre con el cual se ha definido el Plan dentro de la Compañía. Por ejemplo; Plan de Reducción Perdidas, Plan de Mercadeo de Nuevos Productos, etc.

✓ **Objetivo Estratégico al que Pertenece:** Corresponde al Objetivo y/o Objetivos Estratégicos que dentro del Mapa Estratégico la compañía se ha propuesto y a los cuales les ha asignado el correspondiente Plan.

✓ **Dependencia a la que Pertenece:** Corresponde a la dependencia, ya sea Gerencia, Departamento u otro al cual se le ha asignado la responsabilidad de llevar su ejecución.

✓ **Codificación:** Esta es una opción para clasificar todos los Planes de Acción que se realizarán en el Proceso de Planeación. Esta es opcional y será coordinada por los funcionarios de Planeación.

✓ **Responsable:** Es la Persona, Funcionario o Cargo que se responsabiliza de la ejecución del Plan y de la Presentación de reportes de Avance y Seguimiento

✓ **Fecha de Inicio Plan de Acción:** Corresponde la Fecha en la cual se prevé comienza el Plan de Acción.

✓ **Fecha de Finalización Plan de Acción:** Corresponde a la Fecha en la cual se prevé termine el Plan de Acción.

✓ **Estado:** Corresponde a la situación en la que se encuentra el Plan de Acción. Puede ser en Ejecución, en Diseño, en Aprobación, etc.

✓ **Indicadores de Gestión Asociados:** Estos son los Indicadores, los cuales mejorará el Plan. Pueden ser los que miden los objetivos estratégicos o nuevos Indicadores que se formulen para medir el impacto que pueda tener en la ejecución del Plan de Acción.

✓ **Definición de Metas:** Son las metas que se han propuesto alcanzar asignadas a los Indicadores. Los años corresponden al horizonte de planeación que la empresa halla fijado su planeación o lo que dure el Plan.

✓ **Etapas:** Corresponde al agrupamiento de actividades homogéneas, de las cuales esta compuesta el plan.

✓ **Tareas:** Son los pasos o acciones a ejecutar en el plan de acción y que se pueden medir en tiempo de ejecución, producto entregable y presupuesto.

✓ **Responsable de la Tarea:** Es la Persona, Funcionario o Cargo que se responsabiliza de la ejecución de la tarea y de la Presentación de reportes de Avance y Seguimiento

✓ **Producto Entregable:** Corresponde a un producto que evidencie que la tarea se culminó con éxito.

✓ **Fecha de Inicio de la tarea:** Corresponde la Fecha en la cual se prevé comience la tarea dentro del plan.

✓ **Fecha de Finalización de la tarea:** Corresponde a la Fecha en la cual se prevé termine la tarea.

✓ **Peso:** corresponde a la valoración que se le da a la tarea dentro de todas las tareas del plan. Para la asignación de estos puntos se pueden tomar varios criterios. Por ejemplo, el consumo de recursos (No. De horas Hombre), los miles de pesos gastados o invertidos (No. de miles), Número de días que dura la tarea. Lo clave en esta fase es seleccionar un solo criterio para valorar las tareas dentro del plan. No se necesita que la sumatoria sea igual a 100.

✓ **Presupuesto:** Corresponde a los valores de los recursos adicionales que se tendrían que costear para la ejecución del plan. No se presupuestan los salarios de los funcionarios que ya están asignados en la nomina o en el presupuesto de operación de la empresa.

Bajo este formato se diseñaron y estructuraron las iniciativas de cada una de las UEN, cuyos formatos se presentan en los numerales siguientes. Este proceso lo desarrolló cada líder de las UEN con el apoyo y el aval de la Gerencia.

### **6.1.1 Diseño plan de acción para iniciativas**

#### **Ahorro y Crédito**

Las iniciativas que apalancan el logro de la estrategia en la UEN de Ahorro y Crédito son

- ✓ Vinculación de Cooprofesionales a diferentes eventos académicos y culturales

- ✓ Incrementar Créditos

- ✓ Disminuir Costos y Gastos

### **Conectividad-Movistar**

Las iniciativas definidas para apalancar el logro de la estrategia en la UEN de Conectividad-Movistar son:

- ✓ Ampliar cobertura en puntos de servicio

- ✓ Participación en eventos académicos y socioculturales

- ✓ Fortalecer el esquema de capilaridad

### **Corporativo**

Finalmente, las iniciativas que desarrollará el nivel gerencial para apoyar el logro de la estrategia de sus dos UEN son:

- ✓ Dinamizar la página Web

- ✓ Capacitación estratégica de la UEN de Ahorro y Crédito

- ✓ Capacitación estratégica de la UEN de Conectividad-MOVISTAR

- ✓ Estrategia CRM Gerencia relación con asociados y clientes

Los formatos de plan de acción de cada iniciativa se encuentran en los ANEXOS E1, E2 Y E3; a manera de ejemplo se muestra a continuación en las Figuras 27, 28 y 29 uno de los formatos de iniciativa estratégica para cada uno de los Modelos de Gestión diseñados.

Figura 27. Diseño plan de acción para iniciativa de Ahorro y Crédito

PLAN DE ACCIÓN								
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>		Vinculación de Coopprofesionales a diferentes eventos Académicos - Culturales.						
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>		C-2AC INCREMENTAR NUMERO DE ASOCIADOS						
<b>Dependencia a la que Pertenece:</b>		Dirección Financiera			<b>CODIFICACION:</b>			
<b>RESPONSABLE:</b>		ARMANDO BARON Y FREDY SALCEDO		<b>FECHA DE INICIO:</b>		01 de Marzo de 2009		
<b>ESTADO:</b>		Planeado		<b>FECHA DE FINALIZACION:</b>		31 de Diciembre de 2009		
<b>INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS</b>				<b>DEFINICIÓN DE METAS</b>				
CR-3AC NUMERO DE NUEVOS ASOCIADOS INDIVIDUALES				META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013
				360	360	360		
<b>ETAPA No. 1:</b>	Hacer presencia en fechas claves en Universidades	<b>FECHA INICIO:</b>	01 de Marzo de 2009		<b>FECHA FIN:</b>	31 Dic. 2009		
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>		
1. Epoca de matriculas con presencia de estudiantes	Armando Baron	Número de afiliaciones y créditos registrados	oct-09	dic-09	10	\$2.000.000		
2. Fereias empresariales	Armando Baron	Número de afiliaciones y créditos registrados	mar-09	dic-09	5	\$2.000.000		
3. Congresos y seminarios	Armando Baron	Número de afiliaciones y créditos registrados	abr-09	dic-09	5	\$2.000.000		
4. Semanas culturales	Armando Baron	Número de afiliaciones y créditos registrados	ago-09	nov-09	10	\$2.000.000		
					<b>Sub Total</b>	30	\$8.000.000	
<b>ETAPA No. 2:</b>	Presencia en Eventos empresariales	<b>FECHA INICIO:</b>	1 Sept. 2009		<b>FECHA FIN:</b>	31 Dic. 2009		
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>		
1. ENVENTOS DE FENALCO SANTANDER	Freddy Salcedo	Número de afiliaciones y créditos registrados	sep-09	dic-09	30	\$1.000.000		
2. EVENTOS CAMARA DE COMERCIO	Freddy Salcedo	Número de afiliaciones y créditos registrados	sep-09	dic-09	10	\$2.000.000		
3. EVENTOS ANDI	Freddy Salcedo	Número de afiliaciones y créditos registrados	sep-09	dic-09	10	\$2.000.000		
4. EVENTOS CAJASAN	Freddy Salcedo	Número de afiliaciones y créditos registrados	sep-09	dic-09	20	\$2.000.000		
					<b>Sub Total</b>	70	\$7.000.000	
					<b>Total Plan</b>	100	\$15.000.000	

Figura 28. Diseño plan de acción para iniciativa del negocio Conectividad-Movistar

PLAN DE ACCIÓN								
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>		AMPLIAR COBERTURA EN PUNTOS DE SERVICIO						
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>		C-1CM INCREMENTAR CUOTA DE MERCADO C-2CM INCREMENTAR SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES MOVISTAR C-3CM INCREMENTAR NUMERO DE CLIENTES MOVISTAR C-4CM INCREMENTAR LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES MOVISTAR						
<b>Dependencia a la que Pertenece:</b>		Dirección Comercial			<b>CODIFICACION:</b>			
<b>RESPONSABLE:</b>		PEDRO JAIMES		<b>FECHA DE INICIO:</b> 01 de Enero de 2009				
<b>ESTADO:</b>		Planeado		<b>FECHA DE FINALIZACION:</b> 31 de Diciembre de 2009				
<b>INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS</b>				<b>DEFINICIÓN DE METAS</b>				
				META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013
CR-1CM CUOTA DE MERCADO DE LA PARTICIPACIÓN DE MOVISTAR EN LA REGIÓN				6%				
CR-2CM NÚMERO TOTAL DE ALTAS				5526				
CR-3CM GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES MOVISTAR				80%				
CR-4CM NÚMERO DE NUEVOS CLIENTES CORPORATIVOS				100				
CR-5CM NÚMERO DE NUEVOS CLIENTES INDIVIDUALES				4317				
CR-6CM PORCENTAJE DE RETENCIÓN DE CLIENTES MOVISTAR				90%				
<b>ETAPA No. 1:</b>	Apertura y seguimiento de puntos de venta		<b>FECHA INICIO:</b>		01-ene-09		<b>FECHA FIN:</b>	
							31 Dic. 2009	
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
1. Visitas para contactar nuevos distribuidores		Pedro Jaimes	Puntos contactados y abiertos.	ene-09	dic-09	10	\$300.000	
2. Seguimiento y fortalecimiento a puntos de ventas mixtos		Pedro Jaimes	Puntos atendidos y fortalecidos	ene-09	dic-09	5	\$200.000	
3. Capacitación permanente de productos y servicios.		Pedro Jaimes	Puntos actualizados y productivos	ene-09	dic-09	5	\$0	
4. Jornadas de integración y fortalecimiento organizacional		Pedro Jaimes	Puntos fidelizados y cohesionados con Coop	ene-09	dic-09	10	\$500.000	
						<b>Sub Total</b>	30 \$1.000.000	
<b>ETAPA No. 2:</b>	Fortalecimiento imagen corporativa puntos de venta		<b>FECHA INICIO:</b>		01-mar-09		<b>FECHA FIN:</b>	
							31 Dic. 2009	
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
1. Decoración institucional movistar		Pedro Jaimes	Puntos con imagen corporativa	mar-09	dic-09	5	\$400.000	
2. Carnetización y tarjetería Coopprofesionales		Pedro Jaimes	Puntos con imagen corporativa	sep-09	dic-09	10	\$300.000	
3. Penden y ayudaventas institucional		Pedro Jaimes	Puntos con imagen corporativa	sep-09	dic-09	10	\$800.000	
4. Polo con logos institucionales		Pedro Jaimes	Puntos con imagen corporativa	oct-09	dic-09	5	\$500.000	
						<b>Sub Total</b>	30 \$2.000.000	
<b>ETAPA No. 3:</b>	Incentivar venta de productos según mezclas		<b>FECHA INICIO:</b>		01-ene-09		<b>FECHA FIN:</b>	
							31 Dic. 2009	
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
Capacitar estrategia mensual y promocional		Pedro Jaimes	Mayor numero de ventas por punto	ene-09	dic-09	10	% comisión	
Implementar estrategia promocional coopprofesionales		Pedro Jaimes	Mayor numero de ventas por punto	jun-09	dic-09	10	% comisión	
Incentivar la venta de pospago y prepago segun meta movistar		Pedro Jaimes	Mayor numero de ventas por punto	jun-09	dic-09	10	% comisión	
Incentivar la venta de producto de datos		Pedro Jaimes	Mayor numero de ventas por punto	may-09	dic-09	10	% comisión	
						<b>Sub Total</b>	40 \$0	
						<b>Total Plan</b>	100 \$3.000.000	

Figura 29. Diseño plan de acción para iniciativas del nivel Gerencial

PLAN DE ACCIÓN										
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b> Mejorar las competencias del personal de Ahorro y Crédito										
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b> 'IAR-2 INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA										
<b>Dependencia a la que Pertenece:</b> Gerencia-Dirección Financiera <b>CODIFICACIÓN:</b>										
<b>RESPONSABLE:</b> Rodrigo Joya y Luz Elena Cely			<b>FECHA DE INICIO:</b> 01 de Enero de 2009							
<b>ESTADO:</b> Planeado			<b>FECHA DE FINALIZACIÓN:</b> 31 de Diciembre de 2009							
<b>INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS</b>					<b>DEFINICIÓN DE METAS</b>					
'IAR-2 INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA					META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013	
					M\$ 3					
<b>ETAPA No. 1:</b>	Capacitación de las familias de cargos estratégicas para el eje temático Crecimiento de la Cooperativa con el desarrollo de un proyecto de CRM	<b>FECHA INICIO:</b>	jul-09	<b>FECHA FIN:</b>	ago-09					
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>				
Capacitación básica del CRM con el sena	Rodrigo Joya	Número de funcionarios capacitados	jul-09	ago-09	10	\$0				
					<b>Sub. Total</b>	10				
<b>ETAPA No. 2:</b>	Capacitación de las familias de cargos estratégicas para el eje temático Portafolio integral y competitivo con equilibrio entre lo financiero y lo social	<b>FECHA INICIO:</b>	ene-09	<b>FECHA FIN:</b>	dic-09					
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>				
1. Capacitación en servicios	Luz Elena Cely	Número de funcionarios capacitados	ene-09	dic-09	10	\$0				
2. Capacitación en trabajo en equipo	Luz Elena Cely	Número de funcionarios capacitados	jul-09	ago-09	10	\$0				
3. Capacitación en conocimiento de cada producto	Freddy Salcedo	Número de funcionarios capacitados	ene-09	dic-09	10	\$0				
4. Capacitación en Negociación	Rodrigo Joya	Número de funcionarios capacitados	jun-09	jun-09	15	\$1.000.000				
					<b>Sub. Total</b>	45	\$1.000.000			
<b>ETAPA No. 3:</b>	Capacitación de las familias de cargos estratégicas para el eje temático Gestión Óptima de los activos y pasivos estratégicos.	<b>FECHA INICIO:</b>	jun-09	<b>FECHA FIN:</b>	dic-09					
<b>Descripción de Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>				
1. Gestión de Cobro (pasantía)	Rodrigo Joya	Número de funcionarios capacitados	jun-09	jun-09	15	\$1.000.000				
2. Capacitación en Excel	Rodrigo Joya	Número de funcionarios capacitados	oct-09	dic-09	20	\$1.000.000				
3. Capacitación en riesgo crediticio	Rodrigo Joya	Número de funcionarios capacitados	jun-09	jul-09	10	\$0				
					<b>Sub. Total</b>	45	\$2.000.000			
					<b>Total Plan</b>	100	\$3.000.000			

## **6.2. PUESTA EN MARCHA DE LAS INICIATIVAS DE CADA UNO DE LOS NEGOCIOS**

Las iniciativas diseñadas se han venido desarrollando durante el transcurso del año según las fechas establecidas en cada formato del plan de acción, de manera que su ejecución ha ejercido el apoyo requerido para el logro de la estrategia.

Con el fin de garantizar el desarrollo de dichos planes de acción, el comité estratégico ha venido haciendo un seguimiento estricto a cada una de ellas en sus reuniones semanales y a su vez realizando los ajustes pertinentes para que su ejecución sea exitosa, además se han incluido en el presupuesto los recursos financieros necesarios para asegurar su cumplimiento.

Hoy en día, la Cooperativa está invirtiendo en 9 planes estratégicos que están apuntando directamente al logro de la estrategia diseñada y que apuntan al foco de largo plazo que la organización y sus UEN se han trazado.

Una vez concluida la etapa de comunicación de estrategia hasta el diseño y puesta en marcha de las iniciativas, se procedió a aplicar en la organización un Diagnóstico que permitió conocer el grado de implementación vivido en la misma. Este proceso se describe en el siguiente capítulo.

## **7. SENSIBILIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA COOPERATIVA EN LA APLICACIÓN DE LOS CINCO (5) PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN FOCALIZADA EN LA ESTRATEGIA**

Una vez iniciado el proceso de implementación de la estrategia, se corroboró lo dicho por los autores de la metodología, “La implementación del Balanced Scorecard no es un proyecto “métrico” o de control, es un proceso de cambio organizacional... que puede generar un profundo cambio en las actitudes, conductas y formas de trabajo de una organización, usándolo como un eficaz instrumento de motivación y formación.”<sup>8</sup>

Fue así como en COOPROFESIONALES LTDA, se vio la necesidad de medir y evaluar el proceso desarrollado hasta ese momento de implementación de la estrategia, con el propósito de conocer el grado de alineación, que se estaba viviendo en la Cooperativa.

Para ello se tomaron como base los cinco principios de una organización focalizada en la ejecución de la estrategia, de manera que por medio de la aplicación de una herramienta, facilitada por el codirector del presente proyecto, Ingeniero German Alarcón Quintero, y adaptada a la situación de la Cooperativa; se midió el logro alcanzado frente a cada uno de los cinco principios que los autores han identificado como los fundamentos de éxito para las organizaciones focalizadas en ejecutar y operacionalizar la estrategia empresarial.

---

<sup>8</sup> StrategyExe.com. El portal de ejecución y la estrategia. Symnetics. SA 2007. Modulo 5. [En línea] <http://www.strategyexe.com.co/index.php>

## 7.1 DESCRIPCIÓN DE LOS CINCO PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN FOCALIZADA EN LA ESTRATEGIA

Los autores de la metodología han definido los cinco principios<sup>9</sup> de una organización focalizada en la estrategia como sigue:

### 1. Movilizar el Cambio mediante el liderazgo de los directivos: **MOVILIZAR**

Para lograr la alineación de la estrategia en una organización, se requiere movilizar una serie de cambio en el interior de la misma, para lo cual es importante la propiedad y la participación activa del equipo directivo que los coordine. “Si los que dirigen la empresa no lideran enérgicamente el proceso, el cambio no tendrá lugar, la estrategia no se aplicará y la oportunidad de obtener resultados revolucionarios se perderá”<sup>10</sup>:

### 2. Traducir la Estrategia a términos operativos **TRADUCIR**

No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir, por ello es necesario contar con un mapa estratégico que describa la estrategia y que permita diseñar el cuadro de mando integral como un conjunto de indicadores y metas que miden los objetivos estratégicos definidos en cada una de las perspectivas. Dichas herramientas permiten que la estrategia pueda comunicarse y sea entendida por todos los miembros de la organización

### 3. Alinear a la Organización con la estrategia: **ALINEAR**

---

<sup>9</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2001. p. 15-24.

<sup>10</sup> Ibid., p. 23.

Las organizaciones están compuestas por unidades de apoyo (UEN), que deben tener estrategias conectadas e integradas y que permitan que la estrategia total de la organización exceda a la suma de sus partes

4. Hacer que la Estrategia sea el trabajo diario de todos: **MOTIVAR**

El gerente y la alta dirección de una organización no pueden implementar solos la estrategia, para ello se necesita de la contribución activa de todos los miembros de la misma. Se requiere que cada funcionario comprenda la estrategia y realice sus trabajos diarios de manera que contribuya al éxito de la misma.

5. Hacer de la Estrategia en un Proceso Continuo: **GERENCIAR**

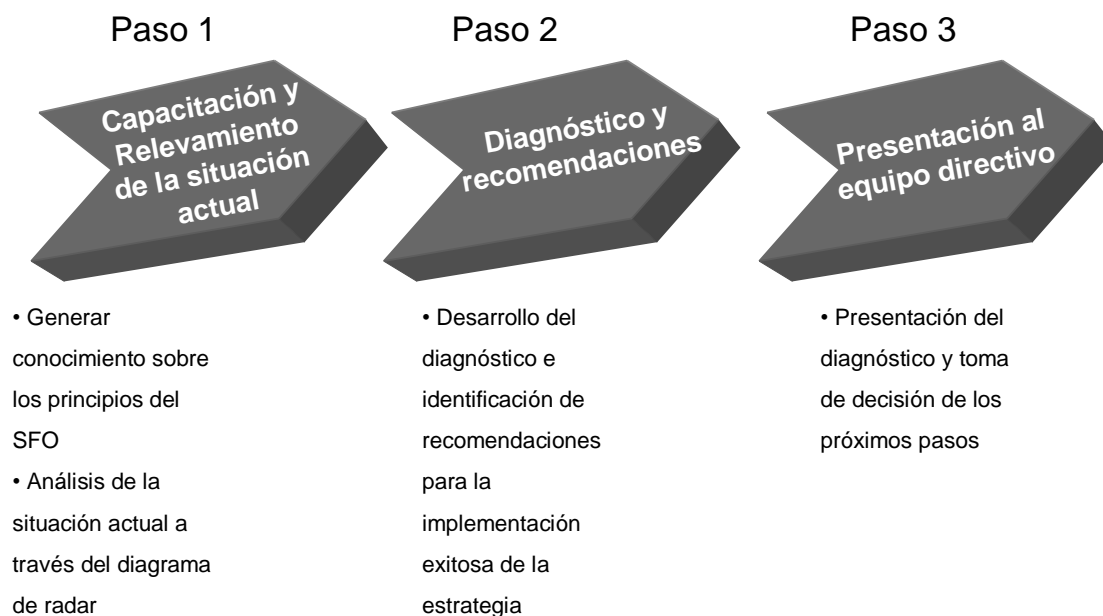
Es necesario introducir un proceso para gestionar la estrategia en el que se vincule la misma en el presupuesto, se defina una reunión directiva para revisar la estrategia y que se adapte continuamente al entorno cambiante en el que se desarrolla la organización.

Bajo estos lineamientos, se llevó a cabo el proceso de sensibilización y diagnóstico en los cinco principios con los funcionarios de la Cooperativa.

## **7.2 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA SENSIBILIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LOS CINCO PRINCIPIOS**

La metodología utilizada fue la siguiente: Por medio de reuniones talleres; se realizó una capacitación del personal respecto a cada uno de los principios ya descritos. Una vez expuestos los cinco principios se procedió a explicar la forma en la que debía llenarse el instrumento de medición.

**Figura 30. Metodología utilizada para la sensibilización y diagnóstico de los cinco principios**



Fuente: Figura suministrada por el Asesor Estratégico de COOPROFESIONALES LTDA y Codirector del presente trabajo de grado. Ingeniero Germán Alarcón Quintero

El instrumento esta formado por una serie de interrogantes que abarcan cada sub-área perteneciente a cada uno de los principios, a cada uno de ellos se les asigna una calificación de 1 a 5 según corresponda.

- ✓ 1: Si el aspecto indagado no aplica para la organización
- ✓ 2: Si el aspecto indagado esta en consideración para su ejecución o desarrollo
- ✓ 3: Si el aspecto indagado aplica parcialmente
- ✓ 4: Si el aspecto indagado se esta aplicando con éxito en la organización
- ✓ 5: Si el aspecto indagado es la mejor practica desarrollada en la organización

A continuación, se realizó la aplicación del instrumento de medición para conocer el grado de alineación de las unidades de negocio con la estrategia, medido

respecto a cada principio, ello requirió una dedicación de un total de cuatro horas para cada UEN. (Ver ANEXO H. Formato de la encuesta Organizaciones Focalizadas en la Estrategia).

La herramienta utilizada esta diseñada en Microsoft Office Excel y permite tabular los resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento, arrojando la ponderación registrada para cada uno de los mismos. De igual manera permite un análisis mas detallado de cada principio mostrando la ponderación obtenida para cada sub-área que lo conforma. Lo anterior se visualiza no solo en porcentajes obtenidos de la calificación, sino también en gráficos que permiten mayor comprensión y análisis de los resultados medidos.

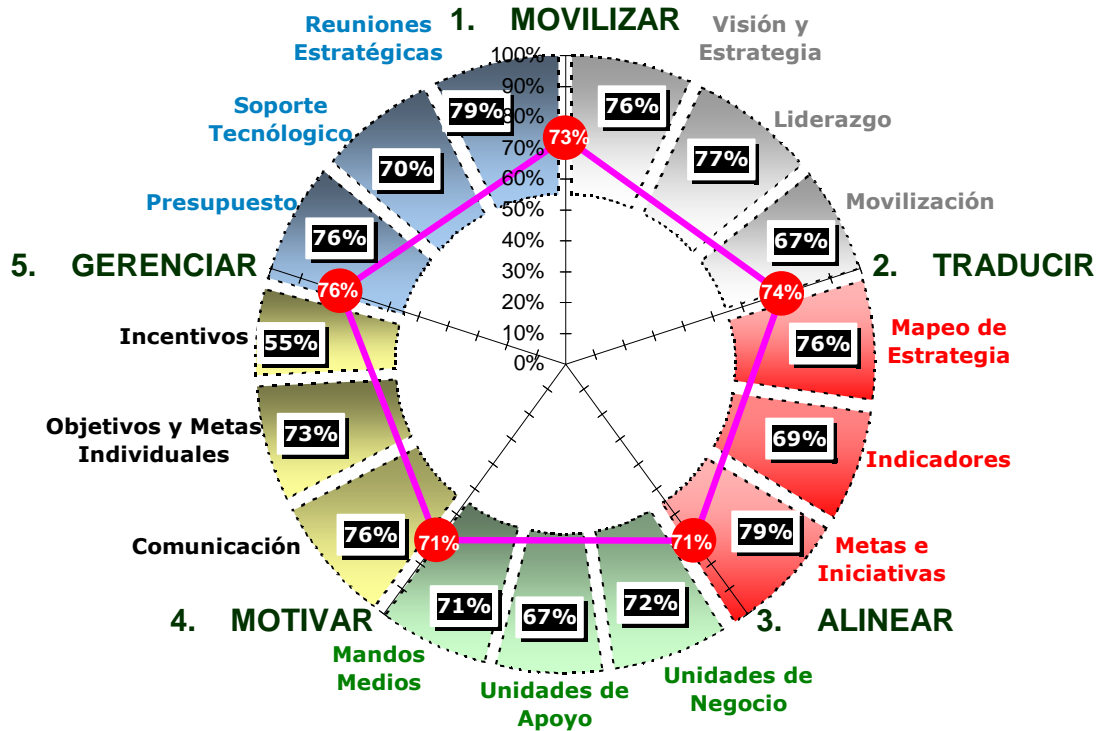
Una vez aplicado el instrumento a los funcionarios y colaboradores que pertenecen a cada UEN y tabulados los datos, se obtuvo como resultado el radar o Mapa de cada unidad de negocio así como el de COOPROFESIONALES LTDA.

Los resultados generales obtenidos para la Cooperativa se pueden visualizar en la Figura 31 La forma en la que se interpretan los resultados ponderados obtenidos en cada interrogante es la siguiente:

- ✓ EXCELENTE: Una media superior a 4,5 significa que la organización gestiona a partir de las mejores prácticas en lo referente a ese principio
- ✓ BUENO: Una media entre 3,5 y 4,49 significa que el principio está siendo gestionado con éxito
- ✓ RAZONABLE: Una media entre 2,5 y 3,49 significa que el principio está siendo gestionado con algún éxito
- ✓ MALO: Una media entre 1,5 y 2,49 significa que el principio está siendo gestionado en forma incipiente
- ✓ NO IMPLEMENTADO: Una media inferior a 1,5 significa que se está

gestionando sin considerar el principio

Figura 31. Radar detallado SFO COOPROFESIONALES LTDA.



Fuente: Datos procesados por la autora.

El análisis muestra que la focalización de COOPROFESIONALES LTDA, siendo el fruto del trabajo conjunto realizado en sus dos unidades de negocio, se encuentra en unos niveles buenos, que superan el 70% en cada uno de los cinco principios. La ponderación menor obtenida en uno de los interrogantes fue de 2,7 y la mayor fue de 4,1 lo que indica que la Cooperativa tiene un nivel de Focalización que oscila entre los niveles razonable y bueno. Ello muestra que el trabajo realizado de comunicación y socialización de la estrategia en COOPROFESIONALES arrojó resultados bastante positivos, fundamentados en la importancia, periodicidad y fuerza que tuvo el proceso de comunicación en todos los niveles de la institución.

Sin embargo es evidente que hay un tramo bastante importante en el que se puede mejorar, en cada uno de los principios, por lo cual es fundamental trabajar en la profundización y desarrollo de actividades que permitan conseguir una mayor focalización de Coopprofesionales en la ejecución de la estrategia.

Los resultados detallados obtenidos para las sub-áreas que conforman cada principio (ver ANEXO H) permiten un análisis mas profundo de los mismos y a su vez las siguientes interpretaciones

- Principio de **Movilizar**: La percepción que se tiene del liderazgo de los ejecutivos de la Cooperativa es el aspecto más relevante en este principio, refleja que en la misma se cuenta con líderes participativos, activos y concientes de la importancia de la estrategia y de los cambios necesarios para ejecutarla. Con un puntaje bastante similar, los funcionarios han percibido que la estrategia está claramente definida, articulada, formalizada, conocida y compartida por cada uno de los líderes de la Cooperativa. Sin embargo, en un puntaje mas bajo, los funcionarios han percibido que hace falta crear el sentido de urgencia para el cambio organizacional y que no hay un plan que lo apalanque.
- Principio de **Traducir**: La percepción que se tuvo de las metas e iniciativas establecidas arrojó el porcentaje más alto en este principio, lo que indica que las metas definidas son desafiantes y acordes al destino estratégico y que las iniciativas, entendidas como acciones claves para el logro de cada objetivo, se han definido claramente. El porcentaje de percepción obtenido con respecto a la comprensión del Mapa Estratégico y las relaciones causa-efecto que se presentan entre los objetivos que lo conforman, es también bastante elevado. Mientras que la comprensión de los indicadores de resultado e inductores de tendencia no ha sido clara, ni se percibe que exista el número de indicadores adecuado para alcanzar el foco establecido.

- Principio de **Alinear**: La percepción de los funcionarios con respecto a la alineación de cada UEN con la estrategia Corporativa es la mas sobresaliente en este principio, ello debido a que las estrategias diseñadas para cada unidad de negocio surgen del foco del nivel Corporativo y a su vez mediante el alcance de la estrategia de cada unidad se logra la estrategia de COOPROFESIONALES como un todo. En segundo lugar se encuentra la sub-área de mandos medios, que indica que quienes ocupan estos niveles poseen objetivos, indicadores e iniciativas acordes con la estrategia establecida.
- Principio de **Motivar**: La sub-área más sobresaliente en este principio muestra que los funcionarios perciben la comunicación transparente y en un lenguaje comprensible de la estrategia, tanto como la programación para el desarrollo de dicho proceso; ello es producto del trabajo de comunicación que se diseñó y ejecutó en la organización. Con un puntaje inferior, los funcionarios perciben que no es clara la forma en la que ellos aportan al logro de la estrategia, en la medida en que no tienen claros sus objetivos y metas individuales, esta situación conlleva a la fijación de las metas individuales descritas en el capítulo del plan de comunicación. La sub-área de menor puntuación, reflejó que los funcionarios perciben, tal como sucede, que no existe un sistema de incentivos ligado al logro de los objetivos estratégicos, siendo este un aspecto que requiere bastante trabajo para cada una de las dos UEN.
- Principio de **Gerenciar**: Los funcionarios percibieron el desarrollo de reuniones periódicas y sistemáticas para realizar seguimiento a la estrategia, en la que se discutían objetivos, metas indicadores e iniciativas según los resultados obtenidos, y que dichas reuniones se desarrollaban en todos los niveles de la organización. Todo ello pudo lograrse mediante la

implementación del plan de comunicación, la conformación del comité estratégico y el proceso establecido para monitoreo y control que se explicaran en el capítulo siguiente. Con un puntaje parecido, los funcionarios perciben que la planeación estratégica y operativa se encuentran vinculadas, que se fundamenta en que las metas establecidas están basadas en el presupuesto diseñado y así mismo, la inversión requerida en las iniciativas estratégicas esta soportadas en el mismo presupuestos. La sub- área del principio gerenciar con un nivel mas bajo es el soporte tecnológico, que en el último año dentro de la cooperativa ha tenido problemas y por estas razones han dejado de apoyar la labor diaria de los funcionarios. De otra parte la herramienta de gestión diseñada con este proyecto todavía no se ha percibido por parte de los funcionarios como el soporte tecnológico de la estrategia que se está implementando.

De esa manera se leen los resultados obtenidos, una vez aplicada la herramienta, para cada sub-área que forma cada uno de los cinco principios. El análisis descrito anteriormente, tal como se mencionó, fue el producto de la tabulación de los datos obtenidos al aplicar la herramienta a los funcionarios y colaboradores de las dos UEN.

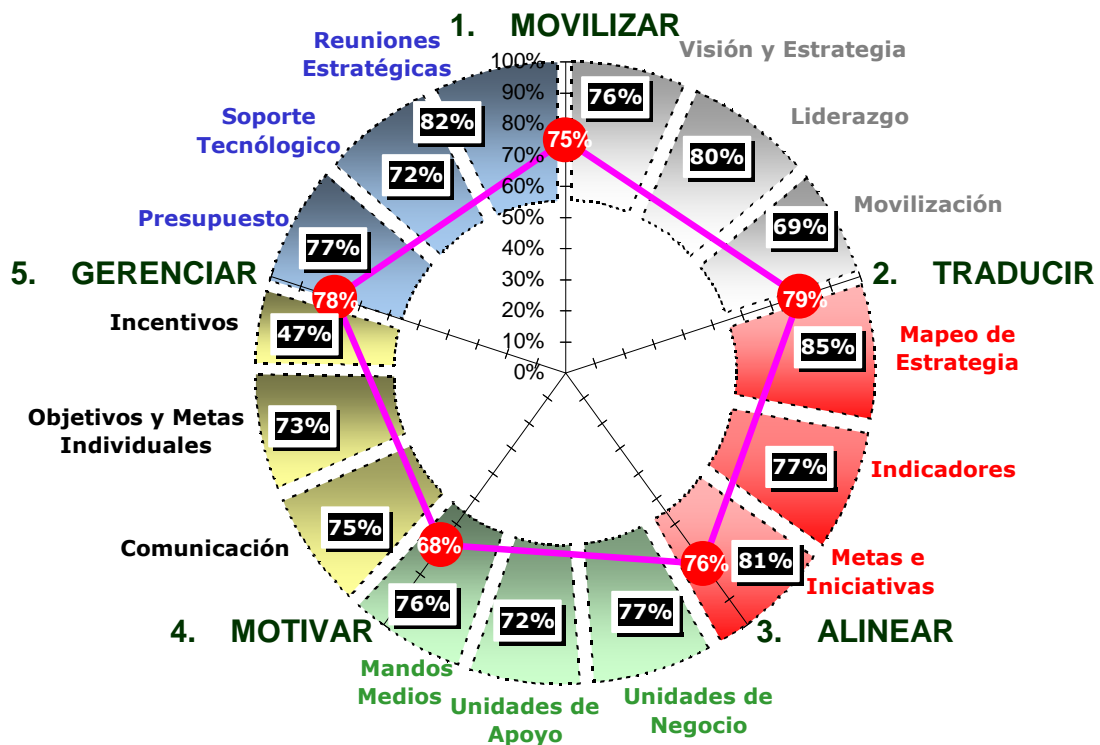
Sin embargo, teniendo en cuenta que los líderes e incluso la estrategia en cada negocio es diferente; fue necesario tabular los datos para cada UEN de manera separada; lo cual permitió realizar un análisis similar al anteriormente descrito para cada una de ellas.

Los resultados obtenidos después de la tabulación se socializaron con cada grupo, bajo la dirección de cada líder de las UEN. El objetivo de ello fue conocer las causas que dieron origen a dichos resultados y proponer junto con los funcionarios planes de acción en pro de la focalización total de cada una de las unidades con la estrategia. A continuación se muestran los radares de cada una

de las UEN junto con los planes de acción propuestos.

## 7.2.1 Planes de acción UEN Ahorro y Crédito

Figura 32. Radar detallado SFO Ahorro y Crédito



Fuente: Datos procesados por la autora.

- ✓ Recordar en las reuniones periódicas la importancia del plan estratégico
- ✓ Establecer metas personales de los indicadores, con el fin de mejorar este aspecto se realizó el proceso de fijación de las metas individuales descritas en el capítulo del plan de comunicación
  - ✓ Conocer de que manera los líderes pueden apoyar la gestión de los responsables para el logro de los resultados esperados
  - ✓ Superar las dificultades del día a día para dedicar el espacio y tiempo para la estrategia
  - ✓ Mostrarles mensualmente los resultados del plan estratégico frente al

presupuesto

- ✓ Mostrar el tablero de mando en las reuniones permanentes con los orientadores y demás personal de Ahorro y Crédito para que ellos vean como van los logros respecto de las metas, en que han avanzado y sobre todo analizar las causas y planes de mejora

- ✓ Mostrar con profundidad el Cuadro de Mando con sus indicadores explicando cuales son los indicadores de resultado y tendencia y la diferencia entre ellos.

- ✓ Recordar y recalcar a los funcionarios permanentemente de que manera su trabajo contribuye a la estrategia.

- ✓ Crear un sistema de incentivos monetarios y no monetarios para motivar a los funcionarios en el logro de la estrategia.

- ✓ Programar una reunión en la que se profundice en la capacitación de la herramienta de sistemas diseñada en Excel para realizar la gestión de las estrategias

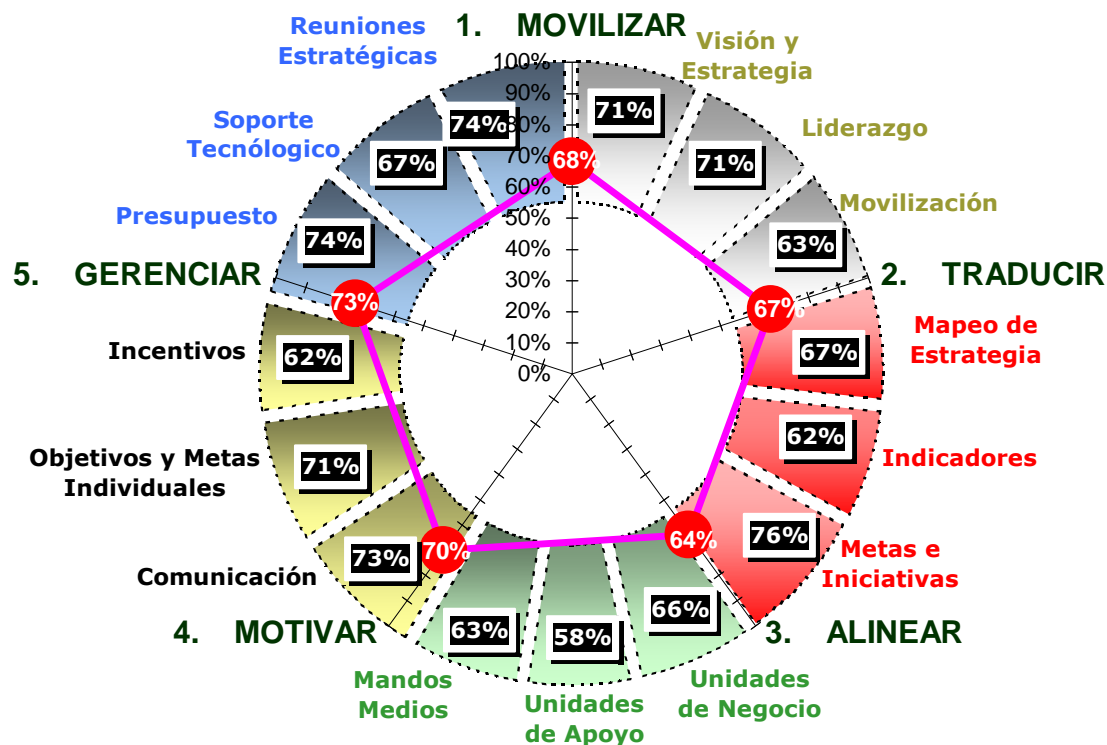
### **7.2.2 Planes de acción UEN Conectividad-Movistar**

- ✓ Establecer metas personales de los indicadores para distribuidores y pymes, para ello se fijaron las metas individuales descritas en el plan de comunicación.

- ✓ Delegar tareas específicas con respecto a las iniciativas diseñadas a los distribuidores y Pymes

- ✓ Mostrar con profundidad el Cuadro de Mando con sus indicadores explicando cuales son los indicadores de resultado y tendencia y la diferencia entre ellos.

Figura 33. Radar detallado SFO Conectividad-Movistar



Fuente: Datos procesados por la autora.

- ✓ Estrategias para incentivar el trabajo arduo por el logro de las metas de los indicadores: Resaltar el vendedor del mes en cartelera, tema de incentivos de bono después de una meta alta, rifar colectivamente un viaje a San Andrés a final de año si se cumple una meta, rifar bonos de integración para el grupo pymes si se cumple una meta
- ✓ Proponer reuniones para profundizar la explicación del mapa estratégico al grupo de asesores pymes.
- ✓ Superar las dificultades del día a día para dedicar el espacio y tiempo para la estrategia
- ✓ Tener una cultura de una reunión quincenal (Los quince y treinta de cada mes) de una hora para hablar de los logros alcanzados a las metas establecidas para los indicadores y también cada vez que se realice una reunión dar una píldora de la estrategia, de manera que los asesores Pymes y distribuidores

empiecen a tener conciencia de su participación continua y permanente en el logro de la misma.

Finalmente la sensibilización y diagnóstico de los cinco principios de una organización focalizada en la estrategia permitió a COOPROFESIONALES LTDA ver los resultados obtenidos después de un esfuerzo de capacitación y socialización del plan estratégico diseñado, evaluar el inicio de su implementación así como conocer los aspectos en los que debía profundizar en el camino de implementación para llegar a convertirse en una organización focalizada en el logro de su estrategia.

El siguiente capítulo abarca el monitoreo y control del sistema de gestión, por medio de lo cual se logró mejorar los aspectos débiles encontrados una vez realizado el diagnóstico de focalización en la estrategia, fortaleciendo así el proceso de implementación de la misma.

## 8. MONITOREO Y CONTROL DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

En esta etapa del proyecto, no había mucha credibilidad en el funcionamiento y aplicabilidad que el BSC iba a ejercer, en la mejora que pretendía alcanzar la Cooperativa. Ello es normal en cualquier organización en procesos de implementación de su estrategia, sin embargo, el hecho de empezar a utilizar la herramienta de gestión unificada, formada por los indicadores medidos por calidad, el BSC y demás entidades implicadas (SUPERSOLIDARIA Y FOGACOO), en una sola herramienta que permite tener recopilada la información requerida de los 12 meses del año, daba a los miembros de COOPROFESIONALES amplias expectativas acerca de su funcionamiento y real aplicabilidad dentro de la Cooperativa.

Una vez comunicada la estrategia en todos los niveles de la organización se comenzó a poner en marcha la misma, para ello se registraron los resultados alcanzados mes a mes, incluyendo información desde el primer mes del año 2009, para así registrar los logros obtenidos en la totalidad del año, de Enero a Diciembre. Para ello se tomó como base la herramienta informática diseñada que tal como se explicó, mediante un sistema de semaforización de los logros alcanzados frente a las metas fijadas para cada indicador, permite conocer en que medida se está logrando cada meta.

El presente proyecto acompañó el proceso de alimentación de la herramienta mes a mes, y de esa manera logró cambiar poco a poco la cultura de los funcionarios mostrándoles las ventajas y el gran apoyo que brindaba la gestión del sistema mediante dicha herramienta. Sin embargo, el trabajo fue a un mas lejos en la medida en que se recalcó a los dueños de cada sistema la importancia de analizar causas de los resultados obtenidos y planes de mejora para alcanzar resultados superiores en los próximos periodos.

El proceso de alimentación de la herramienta y análisis de resultados permitió conocer ciertas inconsistencias en la estrategia diseñada, re-evaluar los objetivos, definir claramente las formulas de los indicadores, redefinir algunas metas, en especial para el modelo estratégico de Conectividad-Movistar que cambia constantemente, según las políticas fijadas por la Casa Matriz.

Para llevar a cabo esta labor, se diseñó, estandarizó y aplicó un proceso que permitió utilizar el sistema de gestión diseñado, para el monitoreo de la ejecución de la estrategia Corporativa como de sus UEN., formado por cuatro actividades específicas:

- ✓ Comunicación y análisis de resultados y propuestas de planes de acción
- ✓ Reuniones periódicas del Comité Estratégico para evaluar el Sistema de Gestión
- ✓ Auditoria mensual al sistema de Gestión
- ✓ Reunión estratégica trimestral con el Consejo de Administración

A continuación se explica el proceso vivenciado en el desarrollo de cada una de ellas

## **8.1 COMUNICACIÓN, ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTAS DE PLANES DE ACCIÓN**

Una vez alimentada la herramienta, analizados los resultados obtenidos, identificadas las causas y propuestos los planes de acción; se definió un escenario de comunicación de resultados obtenidos. Para ello se estableció que los primeros cinco días del mes se reuniría cada líder de las UEN, con su equipo de trabajo y

analizarían los resultados obtenidos con el fin de enriquecer el proceso de análisis de causas y planes de acción, pero sobre todo, tener claras las acciones que se desarrollarían en pro del alcance de la estrategia en la siguiente vigencia.

En este orden de ideas, se comenzó a desarrollar dicho proceso. Los funcionarios claves que participaban en el desarrollo de esta labor comprendieron la importancia de la gestión del sistema, de identificar acciones en pro del cambio futuro pero sobre todo comprobaron que al aplicar las acciones propuestas efectivamente se lograban resultados superiores y no solo se alcanzaba la meta sino que se lograba superarla. Un ejemplo claro de ello fue el proceso vivido en la UEN de Ahorro y Crédito con respecto al indicador de índice de calidad de la cartera, una vez definidos los planes de acción para mejorar y llevados a la práctica el indicador mejoró considerablemente, pasando del 13,5% a un 4,3 %, en un periodo de tres meses, cerrando en ese valor en Septiembre de 2009.

Esta actividad permitió fortalecer el proceso de monitoreo de la ejecución del plan de desarrollo, mediante el análisis de resultados y propuestas de planes de acción definidas por los funcionarios directamente encargados del logro de los indicadores, siendo ellos los más indicados para hacerlo en la medida en que son quienes viven diariamente el reto de cumplir las metas que llevan al logro de la estrategia.

## **8.2 REUNIONES PERIÓDICAS DEL COMITÉ ESTRATÉGICO PARA EVALUAR EL SISTEMA DE GESTIÓN**

Con el fin de analizar los indicadores utilizados en la medición, la coherencia de las formulas, pertinencia de las metas y alcances de las iniciativas; el Gerente de Coopprofesionales institucionalizó el Comité Estratégico, conformado por los líderes

de cada UEN, el Asesor de Calidad, el Asesor Estratégico, el subgerente, el encargado de Control Interno y el acompañamiento temporal de la autora del presente trabajo de grado durante la ejecución del proyecto en la Cooperativa.

Las reuniones establecidas para el Comité, se realizaron y se continuarán realizando todos los viernes de 7:00 a 8:30 am, cumpliéndose la cita aun en ocasiones en las que el Gerente no podía asistir, lo que muestra la formalidad y seriedad que tenía la convocatoria de dicho Comité. El encargado de control interno lleva un acta de cada reunión realizada y el lunes de la semana siguiente a la fecha de realización de la misma presenta la agenda programada para la próxima, con el fin de recordar a todos los miembros del comité las tareas pendientes para cada cita y la preparación de la información necesaria para abarcar los temas propuestos en la agenda.

El aporte de las reuniones del comité estratégico ha sido bastante considerable, ha permitido definir claramente las fórmulas de los indicadores financieros teniendo claridad de las variables que conforman cada una de ellas, discutir y redefinir ciertas metas, evaluar las iniciativas diseñadas, las inversiones destinadas para las mismas y proponer algunas mas en pro del apalancamiento de la estrategia. Todo ello se realizó mediante el análisis de la herramienta que soporta el sistema estratégico también llamado tablero de mando, las hojas de vida diseñadas para los indicadores y la Matriz Estratégica.

La importancia de tener el apoyo del Comité Estratégico para cada una de las labores mencionadas anteriormente fue contar con el personal mas capacitado en todos los niveles, operativos, estratégicos, directivos; para que con el aporte del conocimiento de cada integrante, desde el rol que desempeña dentro de la Cooperativa, reforzara la labor de afinación del sistema y monitoreo de los logros alcanzados en el proceso de implementación de la estrategia.

### **8.3 AUDITORIA MENSUAL AL SISTEMA DE GESTIÓN**

Como se ha mencionado, el proceso de alimentación de la herramienta de medición y monitoreo inicial del desarrollo de las actividades propuestas estuvo acompañado inicialmente por la autora del presente trabajo de grado, sin embargo, siendo concientes de la necesidad de establecer un integrante de COOPROFESIONALES que se encargara permanentemente de tal labor una vez concluida la ejecución del presente proyecto, se decidió que la persona mas indicada para administrar el sistema sería el encargado de Control Interno, toda vez que es quien tiene un contacto permanente con los funcionarios, la información y es el funcionario que puede verificar y certificar que la información contenida en cada uno de los sistemas es la correcta.

Por ello, una vez realizada la delegación de dicha labor al encargado de control interno se estableció que su labores serían las siguientes:

- Asesorar a los funcionarios para analizar los resultados
- Verificar que la información es verídica
- Hacer seguimiento a las diferentes iniciativas estratégicas
- Informar al gerente sobre el estado del arte de los diferentes sistemas
- Verificar de manera integral la ejecución de la estrategia empresarial COOPROFESIONALES.

Todo ello se realizará mensualmente, los últimos 5 días de cada mes con el fin de promover e impulsar tener la herramienta actualizada, para presentar los resultados al Consejo de Administración, apoyándose en ella y permitiendo realizar el análisis de los resultados obtenidos, dentro del término establecido en el numeral 10.1.

#### **8.4 REUNIÓN ESTRATÉGICA TRIMESTRAL CON EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Una vez comunicado el plan estratégico con el Consejo de Administración, los Consejeros estuvieron muy satisfechos con los resultados del diseño de la estrategia y muy interesados en conocer los avances de implementación de la misma. Con base en ello se propuso el desarrollo de una reunión trimestral, fuera del ambiente tradicional del Consejo de Administración que hoy se desarrolla, para abarcar aspectos netamente estratégicos, discutir indicadores, metas, y demás aspectos que lleguen a ser de su interés.

Dentro de esta política en los últimos tres meses se han desarrollado dos reuniones con el Consejo de Administración, la primera con el fin de comunicar la estrategia diseñada y la segunda con el fin de auditar las iniciativas a desarrollar, los presupuestos destinados de inversión y los resultados alcanzados.

El desarrollo de esta actividad de monitoreo y control trae grandes aportes en la medida en que los Consejeros, siendo todos asociados de COOPROFESIONALES LTDA, son la representación de los clientes y a su vez los accionistas de la organización, de manera que sus aportes van a proteger los intereses de dichos grupos logrando así cumplir el balance social y financiero que persigue la estrategia diseñada.

Mediante las cuatro actividades descritas anteriormente es como se ha llevado a cabo el proceso de monitoreo de la ejecución del plan de desarrollo, que ha permitido a COOPROFESIONALES LTDA desarrollar el respectivo monitoreo y control del sistema en todos los niveles de la organización, mediante la herramienta tecnológica diseñada.

Entonces es cuando el Cuadro de Mando Integral, permite apalancar el proceso de formación de esa cultura de análisis de causas y propuesta de planes de acción para mejorar, adicionalmente se convierte en una herramienta valiosa de información y actuación para la organización en la medida en que:

- ✓ Es utilizada por los líderes de cada UEN para informar a sus funcionarios y colaboradores acerca de los resultados obtenidos, analizar las causas de los mismos y proponer planes de acción para mejorar.
- ✓ Es utilizada por el comité estratégico para analizar los objetivos indicadores, metas; evaluarlos y redefinirlos según sea el caso.
- ✓ Es utilizada por los líderes de cada UEN para dar el reporte mensual de los resultados obtenidos, al Consejo de Administración.
- ✓ Es utilizada por los líderes de cada UEN para definir las metas individuales con las que debe cumplir cada funcionario clave.

En este orden de ideas, es claro que el proceso de monitoreo y control de los sistemas de gestión adelantado en COOPROFESIONALES LTDA está siendo aplicado con gran fuerza y ha permitido que la percepción inicial de incredulidad de la aplicabilidad del mismo diera un giro de 180 grados, dado que actualmente la herramienta de gestión es la base de la obtención de información y la toma de decisiones que impactan grandemente el alcance y el logro de la estrategia.

El siguiente capítulo describe las medidas o acciones realizadas en pro de la documentación de resultados, aseguramiento de la calidad en los mismos y construcción de la memoria organizacional.

## **9. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LOS DOCUMENTOS Y DOCUMENTACIÓN DE RESULTADOS (MEMORIA INSTITUCIONAL)**

Existen diferentes medidas que deben tomarse en una organización con el fin de que la dinámica del logro de la estrategia diseñada se desligue de las personas que participaron hoy en su diseño, y mañana quizás no hagan parte de la misma. Medidas que garanticen la veracidad de la información recolectada, información que vayan mas allá de un conjunto de datos sin interpretación alguna, sino que por el contrario se cuente con información que proponga a la organización pautas de análisis y reflexión en torno al logro de la estrategia.

Con el fin de lograr lo descrito anteriormente, a continuación se describen las medidas establecidas en COOPROFESIONALES LTDA.

### **9.1 DOCUMENTAR RESULTADOS**

El proceso de documentar resultados se evidenció mediante el diseño de los formatos de fundamentación de los objetivos estratégicos, de las hojas de vida de los indicadores, de los formatos de planes de acción de las iniciativas estratégicas, todo ello con el fin que la estrategia quedara claramente definida, en documentos al alcance de todos, de manera que como ya se menciona, se lograra desligar la estrategia de las personas que participaron en su diseño, y pueda ejecutarse claramente teniendo la posibilidad de acceder a la documentación registrada para consultar cualquier aspecto necesario en la implementación de la misma.

De la misma manera la documentación realizada como actas del comité

estratégico, registros escritos de ciertos acuerdos establecidos en las reuniones de los líderes y el equipo de trabajo de cada UEN, las actas del Consejo de Administración entre otros, se desarrolló con el fin de dejar por escrito tareas por realizar, cambios establecidos en los diseños, actividades desarrolladas en las reuniones y demás información que cuenta la historia del proceso de implementación de la estrategia en la Cooperativa.

Otro aspecto fundamental en la documentación de resultados es el análisis de causas y planes de mejora que permite registrar la herramienta para cada mes según las vigencias para las que haya sido diseñada la estrategia, de esa manera la documentación clara, precisa y oportuna de dicha información permite a COOPROFESIONALES LTDA tomar decisiones referentes a la estrategia, y llevar a cabo acciones que mejoren el alcance de la misma. En este aspecto la Cooperativa debe trabajar con fuerza y empeño, ya que hasta el momento no ha sido capaz de establecer esa cultura de documentación de causas y planes de mejora para la totalidad de los indicadores, a pesar de que se tenga claridad de dichos aspectos y se realice un análisis adecuado mediante las reuniones propuestas, no se está llevando el debido registro de los mismos; lo que impide el conocimiento de tal información para las personas que no están familiarizadas directamente con cada indicador.

Finalmente, se documentó el proceso de entrega de los tableros de mando a cada líder de las UEN, al Gerente y al actual administrador del sistema por medio de un acta en la que quedaba constancia de la información entregada a cada uno de ellos, la fecha de entrega y las responsabilidades y compromisos asumidos frente a esta herramienta suministrada.

## **9.2 ASEGURAR CALIDAD**

En pro de garantizar la calidad en los documentos, se debe verificar el contenido y el proceso de la introducción de la información, de manera que se identifiquen los puntos débiles presentes en dicho proceso con el fin de adelantar acciones que los conviertan en puntos fuertes. Para ello es fundamental que la información registrada y análisis de la misma no se concentre en una sola persona ni en un solo nivel de la organización, previniendo de esa manera que se realice manipulación de dicha información.

En ese orden de ideas en COOPROFESIONALES LTDA se tomaron ciertas acciones en pro de la correcta alimentación de un sistema que permite gestionar la estrategia; que como se ha dicho, es la base en la toma de decisiones acerca de acciones que promuevan el alcance de la misma. De esa manera fue primordial, primero concientizar a los funcionarios acerca de la importancia de alimentar el sistema con información real y veraz para que cada unidad de negocio lograra alcanzar su estrategia; segundo, el establecimiento de la auditoría mensual y los aspectos analizados en el comité estratégico, permitieron controlar y prevenir el hecho de presentarse manipulación de la información en el momento de alimentar la herramienta; y en el nivel mas alto la presentación de la estrategia al Consejo de administración permitió que en cada nivel de la Cooperativa la calidad de la información de la documentación fuera lo mas alta posible.

## **9.3 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE LOS RESULTADOS**

Lo más importante en el proceso de documentación de resultados de calidad, no

es el simple hecho de generar dichos documentos, sino la aplicabilidad e influencia que los mismos ejerzan sobre el aprendizaje de la institución acerca de los resultados obtenidos.

En este aspecto COOPROFESIONALES LTDA ha comenzado un proceso de aprendizaje continuo, logrado a través de los diferentes escenarios establecidos para el proceso de monitoreo y seguimiento de la ejecución de la estrategia. Sin embargo es importante que la ejecución de los planes de acción propuestos con base en los resultados alcanzados se lleve en todos los aspectos a la práctica, incluso que el proceso de análisis de resultados y propuesta de planes de acción se haga con la profundidad y dedicación que requiere el tema de manera que se logre verdaderamente mejorar y alcanzar las metas estratégicas en todos los aspectos de la estrategia diseñada.

Por ello es importante que COOPROFESIONALES LTDA no olvide que aun hay aspectos en los que debe trabajar con el fin de lograr una focalización total en la estrategia, así como una implementación exitosa y completa de la misma, que implican una nueva cultura de actuación frente a los resultados.

El trabajo realizado en el presente documento de grado culmina con la evaluación de los resultados de los objetivos estratégicos, según las metas establecidas. Este proceso se describe en el capítulo siguiente.

## **10. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

Como resultado final del presente trabajo de grado en COOPROFESIONALES, se realizó la segunda reunión trimestral con el Consejo de Administración, para analizar los resultados alcanzados de los objetivos estratégicos diseñados a Agosto 31 de 2009.

Dado que la evaluación de los tres sistemas de gestión con cada uno de los indicadores correspondientes a cada objetivo estratégico planteado era un trabajo arduo y extenso, que requería escenarios diferentes de trabajo, se decidió que se evaluarían los objetivos teniendo en cuenta los indicadores claves de desempeño de cada uno de los dos negocio y de la gerencia. Esto no significa que los demás indicadores no son importantes (Son inductores de los resultados y se revisas y analizan en comité de Gerencia y Comité de Movistar), sin embargo los indicadores que se seleccionaron para realizar dicha evaluación, son los que permiten visualizar con objetividad cómo va cada negocio.

Para seleccionar dichos indicadores clave, se realizaron varias reuniones con cada uno de los líderes de las UEN y el Gerente, para preguntarles cuales eran los indicadores claves que permitían saber si el negocio está funcionando correctamente. De esa manera se seleccionaron los indicadores claves de desempeño, presentado a continuación.

## 10.1 EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DEL NEGOCIO DE AHORRO Y CRÉDITO

Los indicadores seleccionados por la Directora Financiera para la evaluación de los objetivos estratégicos de la UEN de Ahorro y Crédito fueron los siguientes, resaltando que es el comparativo entre las metas y los resultados a 31 de Agosto de 2009.

- **F-1AC Incrementar la Rentabilidad Operacional equivalente o superior a la media del sector**

INDICADOR	META	LOGRO
FR-1AC Rentabilidad Operacional (ROA)	0,43%	<b>0,74%</b>

- **F-2AC Incrementar Colocaciones a corto plazo**

INDICADOR	META	LOGRO
FR-2AC Valor total de créditos	M\$ 3.679	<b>M\$ 3.813</b>

- **F-3AC Incrementar las Captaciones**

INDICADOR	META	LOGRO
FI-3AC Valor de la captación por aportes (Acumulado desde el inicio de la Cooperativa)	M\$ 3.869	<b>M\$ 4.051</b>
FI-4AC Valor de la captación por ahorros	M\$ 891	<b>M\$ 887</b>
FI -5AC Valor de la captación por CDAT´S	M\$ 2.407	<b>M\$ 2.449</b>

- **F-4AC Incrementar el Margen Operacional**

INDICADOR	META	LOGRO
FI-6AC Margen financiero bruto/activo promedio	8,07%	7,16%
FI-7AC Suficiencia de margen financiero	122,88%	83,64%
FI-8AC Índice de calidad de cartera	5,5%	6,56%

- **C-2AC Incrementar el número de asociados**

INDICADOR	META	LOGRO
CR-3AC Número de nuevos asociados individuales	240	286

- **C-4AC Incrementar la fidelidad de los asociados**

INDICADOR	META	LOGRO
CR-5AC Porcentaje de deserción de asociados	1%	0,82%

- **P-3AC Realizar o Ejecutar una Gestión Óptima de los activos y pasivos estratégicos**

INDICADOR	META	LOGRO
PR-3AC Porcentaje de asociados con créditos al día	82%%	86,88%

- **IA-3AC Generar cultura organizacional de relación cercana con los clientes**

INDICADOR	META	LOGRO
IAI-4AC Grado de alineación con la estrategia	70%	75%

Tal como se observa el cumplimiento de los objetivos estratégicos descritos, ha presentado un porcentaje de cumplimiento mayor al 95% casi en su totalidad,

prendiendo una señal de alerta verde que dice a la Cooperativa que las metas de los indicadores que miden esos objetivos se están alcanzando, por lo cual da cierto grado de satisfacción y confianza.

Las metas de Los indicadores que se han cumplido por debajo del 80% tienen las siguientes causas.

✓ FI-7AC Suficiencia de margen financiero: Está directamente afectado por los gastos operacionales en los que se encuentran las provisiones. Actualmente la Cooperativa ha tenido que provisionar cerca de 170 millones de pesos básicamente por la ejecución de tres crédito con clientes que tienen una mora de mas de 180 días, razón por la cual COOPROFESIONALES ha tenido que asumir este rubro como perdida total. Si esos 170 millones se eliminaran el cumplimiento de la meta del indicador estaría en más del 90%. Frente a ello la Cooperativa debe evaluar cautelosamente las peticiones de créditos de manera que no se repitan situaciones como esta por otorgar un crédito a un mal cliente.

✓ FI-8AC Índice de calidad de cartera: La Cooperativa comenzó el año con un índice de cartera muy alto (13,6%). A pesar de que se han venido haciendo actividades que apoyan el logro de la meta, al corte de Agosto el indicador se encontraba cercano a la misma pero aun no se alcanzaba cumplirla.

✓ CR-5AC Porcentaje de deserción de asociados: La situación económica actual ha hecho que algunos asociados necesiten el dinero que tienen con la Cooperativa en aportes y por ello deciden retirarse a pesar de los beneficios adicionales que ella brinda. Por otro lado el incremento en el valor de la cuota de los aportes ha generado el mismo efecto, sin embargo COOPROFESIONALES quiso por medio de esa estrategia depurar el mercado de asociados pertenecientes a la Cooperativa.

## 10.2 EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DEL NEGOCIO DE CONECTIVIDAD-MOVISTAR

Los objetivos estratégicos seleccionados por el Director Comercial y los indicadores claves para su medición de desempeño fueron los siguientes:

- **F-1CM Incrementar la Rentabilidad Operacional sobre Ingresos**

INDICADOR	META	LOGRO
FR-1CM Margen operacional	7%	17%
FI-1CM Ingresos operacionales negocio movistar	M\$ 354	M\$ 449,5

- **F-3CM Incrementar ingresos altas punto propio**

INDICADOR	META	LOGRO
FR-3CM Ingresos por ventas punto propio	M\$ 16	M\$ 20,1

- **F-4CM Incrementar ingresos altas transmisión de datos**

INDICADOR	META	LOGRO
FR-4CM Ingresos por ventas producto transmisión de datos	M\$ 12,52	M\$ 8,76

- **C-3CM Incrementar el número de clientes**

INDICADOR	META	LOGRO
CR-4CM Número de nuevos clientes corporativos	68	120

- **C-4CM Incrementar la fidelidad de los clientes**

INDICADOR	META	LOGRO
CR-6CM Porcentaje de retención de clientes MOVISTAR	70%	80%

- **P-4CM Mejorar la productividad promedio de los Asesores PYMES**

INDICADOR	META	LOGRO
PR-6CM Productividad promedio de asesores Pymes antiguos	20 altas/mes	17 altas/mes

- **IA-3CM Generar cultura organizacional de relación cercana con los clientes**

INDICADOR	META	LOGRO
IAI-5CM Grado de alineación con la estrategia	60%	68%

Tal como se observa la UEN de Conectividad-MOVISTAR en el corte de Agosto 31 de 2009 ha cumplido las metas de los indicadores que miden los objetivos estratégicos claves casi en su totalidad en un porcentaje mayor al 95%, exceptuando los siguientes indicadores:

- ✓ FR-4CM Ingresos por ventas producto transmisión de datos: En primera medida no es un producto que el consumidor perciba actualmente como indispensable, por lo que comprarlo es casi un lujo de pocas personas, segundo la competencia tiene mejor posicionado el producto con mayor velocidad, mejor tecnología frente a lo cual COOPROFESIONALES no tiene mayor campo de acción debido a que son precios y características que define directamente la Casa Matriz

- ✓ PR-6CM Productividad promedio de asesores Pymes antiguos  
Debido a las variaciones constantes de las políticas de la Casa Matriz al estimular ciertos productos y desestimular otros, ha dificultado la ejecución de altas o ventas de planes de voz a las empresas incluso de los asesores Pymes antiguos quienes tienen mayor experiencia y conocimiento del negocio de Conectividad-MOVISTAR. Asimismo la saturación del mercado por productos y servicios ofrecidos tanto por Movistar como por los demás operadores móviles

aspectos que podrían mejorarse si se desarrollan estrategias de marketing más agresivas.

### 10.3 EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DEL NIVEL CORPORATIVO

- **RS-1 Fortalecer el Balance Social de Cooprosesionales (Servicios y convenios entregados a nuestros asociados)**

INDICADOR	META	LOGRO
RSR-1 Número de convenios activos	40	40
RSR-2 Rentabilidad social	2,4%	2,25%

- **F-1 Incrementar la Rentabilidad Operacional de Cooprosesionales (ROA)**

INDICADOR	META	LOGRO
FR-1 Rentabilidad operacional Cooprosesionales	0,35%	-0,1%

- **F-2 Mejorar la salud financiera de Cooprosesionales**

INDICADOR	META	LOGRO
FR-2 Excedentes operacionales	M\$ 34	M\$ 66
FR-3 Margen operacional de Cooprosesionales	16,39%	3,02%

- **C-1 Incrementar la satisfacción de las Unidades Estratégicas de Negocio**

INDICADOR	META	LOGRO
CR-1 Grado de satisfacción laboral del personal negocio de Ahorro y Crédito	89%	90%
CR-2 Grado de satisfacción laboral del personal negocio de Conectividad-MOVISTAR	70%	70%

- **IA-1 Invertir en tecnologías de la Información adecuadas y pertinentes**

INDICADOR	META	LOGRO
IAR-1 Inversión en tecnologías de información	M\$ 3,75	<b>M\$ 3</b>

En los resultados que arrojaron los indicadores que miden los objetivos clave de desempeño para el nivel Corporativo, se perciben toda la gama de semáforos de alerta, lo que indica que existen indicadores que están alcanzando desde menos del 80% de la meta establecida hasta mas del 95% de la misma.

Los indicadores que están en verde generan satisfacción y tranquilidad ya que muestran un logro mayor al 95% de la meta. Mientras que a medida que el indicador se aleja de la meta el semáforo genera en los administradores del negocio señales de alerta en pro de la ejecución de planes de acción para mejorar dichas medidas. En este orden de ideas, los indicadores en los que se debe fijar la atención son los siguientes

✓ RSR-2 Rentabilidad social: se esta cumpliendo en un porcentaje mayor al 90%, sin embargo es necesario tener en cuenta los rubros exactos que se han destinado para generar rentabilidad social, tanto propios como patrocinios adquiridos gracias a la gestión que la Gerencia de COOPROFESIONALES realiza.

✓ FR-1 Rentabilidad operacional Cooprofesionales, FR-3 Margen operacional de Cooprofesionales: Estos dos indicadores están directamente afectados por la situación de provisiones descrita en el numeral 10.1 para el indicador FI-7AC Suficiencia de margen financiero.

✓ IAR-1 Inversión en tecnologías de información: A pesar de las inversiones realizadas en tecnología, a la fecha de corte no se ha invertido el total de presupuesto asignado para el apoyo de los procesos desarrollados por cada

UEN, lo que requiere mayor enfoque en esta área fundamental para mejorar la productividad en COORPOFESIONALES LTDA.

Culminado el proceso de análisis de dichos indicadores, se observa que la Cooperativa está desarrollando y cumpliendo los objetivos clave de desempeño en su mayoría de acuerdo con las metas establecidas. En este orden de ideas, es importante que COORPOFESIONALES LTDA ejecute los planes de acción que sabe que van a promover el logro de las metas establecidas que aun no se están logrando y frente a las que puede ejercer cambios.

Como resultado final de la segunda reunión con el Consejo de Administración se obtuvo un listado de observaciones y actividades generales que se presupone si COORPOFESIONALES LTDA las adelanta el la vigencia del 2010, podrá mejorar sus actuales niveles de desempeño en términos de rentabilidad (ROA) y margen operacional. (VER ANEXO I)

Asimismo es importante resaltar que a 15 de Octubre de 2009, la Cooperativa ya tiene elaborado el presupuesto de gastos del 2010 que incluye el presupuesto estratégico para poner en marcha las iniciativas de dicha vigencia. En dicho presupuesto se identifican dos escenarios uno optimista y otro moderado dentro de los cuales deberá estar la actuación de la Cooperativa en dicha vigencia.

Fue así como se culminó el presente trabajo de grado, que inició con el diseño de la estrategia, estructuración de la misma y posterior implementación; labor que permitió a COOPROFESIONALES ser hoy en día una Cooperativa que vive una cultura de medición y foco en los resultados, donde la estrategia es conocida y vivida en todos los niveles de la misma.

## CONCLUSIONES

- COOPROFESIONALES cuenta hoy con un Sistema de Gestión Estratégica, diseñado bajo la metodología del BSC; con el cual es posible gestionar y monitorear desde el nivel Gerencial los resultados Corporativos obtenidos en pro de la estrategia global, producto de una sinergia establecida entre los planes estratégicos diseñados separadamente para cada una de las dos Unidades de Negocios (Ahorro y Crédito y Conectividad-MOVISTAR) que conforman la Cooperativa.
- El análisis interno y externo realizado en COOPROFESIONALES LTDA. al comenzar el presente trabajo de grado, permitió conocer a profundidad el estado inicial en el que se encontraba la Cooperativa; dando claridad acerca de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas existentes en ese momento, como también de sus capacidades; elementos que determinaron el posterior diseño e implementación del modelo de gestión.
- Efectuado el análisis interno y externo de las dos Unidades de Negocios (UEN) de la Cooperativa, fue posible construir la Matriz DOFA de cada una de ellas; en estas Matrices se encuentran las variables con mayor prioridad e importancia dentro del sistema y cuya combinación lógica dio origen a cada una de las líneas estratégicas de los Modelos de Gestión.
- El diseño de los modelos de gestión correspondientes a cada una de las dos Unidades de Negocio fue fundamental para determinar la manera como cada uno de ellos apalanca el logro de los resultados Corporativos de largo plazo.
- Fue validada la pertinencia de las cuatro perspectivas planteadas por los autores de la metodología BSC en el diseño de los Mapas Estratégicos de cada UEN; además se incluyó una quinta perspectiva para el Mapa

Estratégico del nivel Corporativo, fundamentada en la razón de ser de las cooperativas: la Responsabilidad Social con la comunidad y sus asociados.

- El diseño de las hojas de vida de los indicadores e inductores permitió a COOPROFESIONALES LTDA. tener documentos precisos, en los cuales se puede consultar la información requerida de cada uno de ellos: su definición, fundamentación, fórmula de cálculo, las metas fijadas, el criterio para establecerlas, entre otros; y con ello iniciar la creación de la memoria institucional de la Cooperativa.
- El diseño y estructuración de las Iniciativas Estratégicas ha permitido a la Cooperativa tener planes de acción claramente definidos para el logro de las metas establecidas, detallando aspectos como: responsables, actividades a realizar y presupuesto de inversión; facilitando así la ejecución y control de las mismas e igualmente apalancando el logro de la estrategia.
- Los Sistemas de Gestión Estratégicos o Herramientas Informáticas de Apoyo diseñados han resultado de especial utilidad para la Cooperativa, toda vez que al mostrar las diferentes metas fijadas para cada mes y el logro alcanzado, con los respectivos semáforos o señales de alerta, han permitido monitorear y controlar la ejecución del Plan Estratégico, y además analizar las causas de los resultados para determinar los planes de acción correspondientes.
- El diseño e implementación del Plan de Comunicación fue el motor que impulsó la implantación de la estrategia dentro de la organización, pues permitió a COOPROFESIONALES capacitar a sus funcionarios y colaboradores acerca de la Estrategia Corporativa diseñada, sensibilizarlos en temas que promovieron el alcance de la misma, e igualmente socializar el Plan Estratégico con los integrantes del Consejo de Administración.

- La adecuada capacitación de las diferentes familias de cargos en cada una de las dos Unidades de Negocio, facilitó y facilitará reducir la brecha de competencias existentes al continuar ejecutando la iniciativa estratégica de capacitación que contempla el Plan Estratégico.
- Con el desarrollo del presente trabajo de grado se logró integrar en una sola herramienta de control y monitoreo el Sistema de Gestión de la Calidad con los objetivos del Plan Estratégico. Además se ha generado un ambiente y un terreno fértil para la cultura guiada por el *Balanced Scorecard*, donde todos los funcionarios están dispuestos a lograr unas metas razonables y retadoras.
- La evaluación trimestral que se viene realizando de los resultados obtenidos ha permitido a COOPROFESIONALES LTDA. generar espacios de discusión alrededor de la estrategia, entre los directivos y el Consejo de Administración; circunstancia esta que no se presentaba en anteriores vigencias.
- El diseño, estandarización y aplicación del Proceso de Monitoreo y Control a través del sistema de Gestión permitió implementar en su totalidad la estrategia diseñada, haciéndola parte del día a día en todos los niveles de la organización. En relación con la cultura en la medición y el foco en los resultados, la Cooperativa alcanzó muy grandes niveles de avance.
- Las grandes expectativas de la Gerencia de COOPROFESIONALES LTDA. en el desarrollo del Proyecto, permitieron que el mismo recibiera el apoyo, la fuerza y la dinámica necesaria para su ejecución y el cumplimiento de los objetivos planteados.

## RECOMENDACIONES

- Dentro de los espacios de discusión que se han abierto alrededor de la estrategia, la Cooperativa deberá mejorar su curva de aprendizaje en el proceso de diseño y definición de metas.
- Las Iniciativas Estratégicas en toda su dimensión deben ser sujetas a permanente revisión, actualización y asignación de los recursos necesarios para su correcta ejecución, puesto que son los pilares fundamentales que apalancan la ejecución del Plan Estratégico.
- Los responsables de administrar los sistemas de Gestión deben continuar aprendiendo sobre la forma de analizar los resultados, con el fin que se registre en cada periodo las causas de mayor influencia de los resultados obtenidos y los planes de acción propuestos.
- Desarrollar en su totalidad los planes de capacitación y requerimientos tecnológicos necesarios, con el fin de cerrar la brecha que existe entre las competencias y sistemas de información actuales y los requeridos para el correcto desarrollo de los procesos claves que garantizan el alcance del plan estratégico diseñado.
- Definir y ejecutar un sistema de incentivos claro, transparente y dinámico, que promueva e impulse el logro de las metas de los indicadores estratégicos; garantizando a su vez el alcance del objetivo de largo plazo.
- Concluir rápidamente el proceso de diseño y aplicación de la macro que permitirá el cálculo de los indicadores financieros, con el fin de agilizar la obtención de resultados mensuales para dichos indicadores y disminuir cargas

operativas.

- Establecer un proceso que determine las fuentes de información a utilizar para asegurar la calidad de los Sistemas de Gestión.
- La Cooperativa deberá incrementar su capacidad para ejecutar los presupuestos estratégicos contemplados en las diferentes iniciativas y aprobados; fortaleciendo las competencias de los líderes de las diferentes UEN para la formulación rápida, precisa y concreta de los proyectos que sustentan cada inversión.
- Continuar con el dinamismo y empuje emprendidos en el logro de la estrategia, e incluso reforzarlos, para no permitir de ninguna manera que se pierdan los logros alcanzados y evidenciados ya durante la ejecución del presente trabajo de grado.

## BIBLIOGRAFÍA

ALARCÓN NUÑEZ, Lina Maria. IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA DIVISIÓN FINANCIERA Y ASEGURAR LA ALINEACIÓN DE SUS CUATRO UNIDADES DE SOPORTE Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, 2009.

Grupo Kaizen. Como alinearse Organización con la Estrategia. 2008. Disponible en: <http://www.grupokaizen.com/bsce/index.php>

Grupo Kaizen. Implementación del BSC. 2008. Disponible en: <http://www.grupokaizen.com/bsce/index.php>

HERNANDEZ RODRIGUEZ, Mónica. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UIS, SOPORTADO EN LA METODOLOGÍA *BALANCED SCORECARD*, Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, 2009.

Horváth & Partners, Management Consultants. Dominar el Cuadro de Mando Integral, Manual práctico basado en más de 100 experiencias. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. ALIGNMENT, Cómo crear la Organización a la Estrategia a través del *Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2005.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2001.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral, The *Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2004.

Know How System. Cuadro de Mando Integral 2009 [En línea]  
<http://www.knowhowsystem.com.ar/index.php>

Página WEB de COOPROFESIONALES LTDA.  
<http://www.coopprofesionales.com.co/interfase.html>

Sistema de calidad de COOPROFESIONALES LTDA.

StrategyExe.com. El portal de ejecución y la estrategia. Symnetics. SA 2007 [En línea] <http://www.strategyexe.com.co/index.php>

## ANEXOS

### ANEXO A. Antecedentes

#### **1 Diagnóstico Organizacional, Análisis interno y autoevaluación con la aplicación del Modelo EFQM**

En el afán de los directivos de COOPROFESIONAES LTDA de tener una institución competitiva que brinde satisfacción a sus asociados, decidieron adelantar un proceso de diagnóstico para conocer el estado en el que se encontraba la organización en su interior, las capacidades, y posibilidades que presentaba como fortalezas, tanto como sus debilidades.

Por motivos de conveniencia, se agrupan los criterios en dos categorías: Agentes Facilitadores y Resultados. Los criterios del grupo de Agentes Facilitadores analizan cómo realiza la organización las actividades clave; los criterios del grupo de Resultados se ocupan de los resultados que se están alcanzando.

Para conocer la realidad “actual” de la Cooperativa se aplicó el Modelo EFQM de Excelencia, este Modelo se basa en el análisis de nueve criterios, que permiten evaluar el avance de una organización en su camino hacia la Excelencia. La premisa fundamental del Modelo es la siguiente: “Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos.”<sup>11</sup>

Los criterios clasificados en Agentes Facilitadores y Resultados están definidos a

---

<sup>11</sup> FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD, EFQM. Introducción a la Excelencia, 2003. P. 5.

continuación para su mayor comprensión:

### Agentes Facilitadores

- Liderazgo: se habla de Excelencia en el Liderazgo cuando este se ejerce de manera visionaria; estableciendo y comunicando una dirección clara que logre a su vez que quienes estén alrededor se sientan inspirados y confiados, y además, teniendo la capacidad de reorientar la dirección en el momento y las circunstancias que lo requieran, sin olvidar mantener siempre la coherencia en toda la organización. Las organizaciones excelentes tienen líderes que animan e impulsan a sus colaboradores en la consecución de la misión y la visión manteniendo un comportamiento ejemplar.
- Personas: se habla de Excelencia en las Personas cuando se logra maximizar el aporte de los funcionarios de la organización desarrollando sus competencias, que logran finalmente la consecución de los lineamientos estratégicos. Las Organizaciones Excelentes reconocen la importancia del capital intelectual por tanto apoyan el desarrollo profesional y personal de sus funcionarios, los preparan para adaptarse al cambio, los capacitan en lo que sea pertinente y valoran su importancia para implantar ideas de mejora.
- Política y Estrategia: se habla de Excelencia en la Política y Estrategia cuando la organización implanta su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés teniendo en cuenta el mercado y sector donde realiza sus operaciones. Estas organizaciones construyen y desdoblan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
- Alianzas y Recursos: se habla de Excelencia en Alianzas y recursos al desarrollar y mantener alianzas externas que añadan valor a la organización y planificando y gestionando eficazmente los recursos internos que posee la

misma. Las Organizaciones Excelentes reconocen que el éxito futuro puede depender de las alianzas realizadas hoy, dichas alianzas agregan valor a los grupos de interés que conforman la organización cuando se construyen relaciones duraderas basadas en confianza, respeto y transparencia.

- **Procesos:** se habla de Excelencia en los Procesos cuando una organización logra sobresalir con características diferenciadoras sobre las demás organizaciones aprendiendo, diseñando, gestionando, innovando y mejorando continuamente sus procesos con el fin de satisfacer plenamente a sus clientes y demás grupos de interés generando cada vez mayor valor para los mismos.

### Resultados

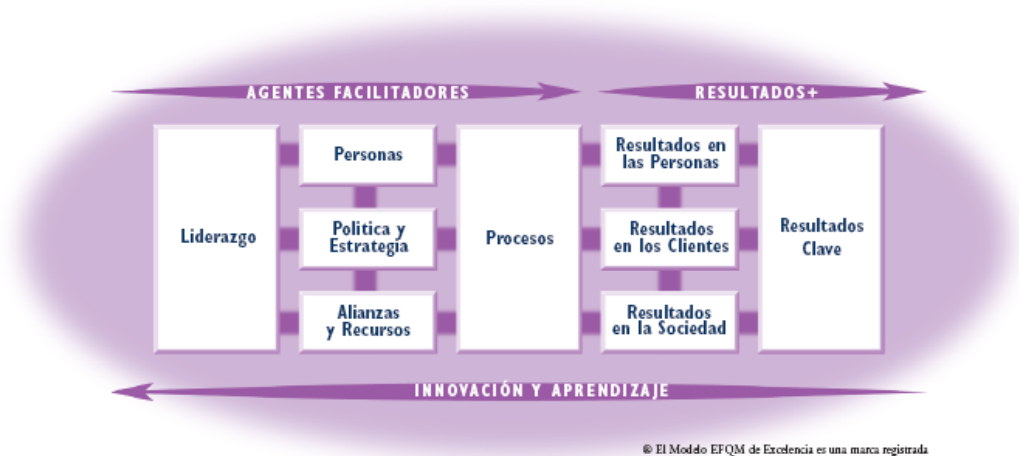
- **Resultados en las Personas:** se habla de excelencia en los resultados con las personas cuando una organización mide de manera exhaustiva y alcanza resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran logrando incrementar su compromiso y fidelidad hacia la organización y fomentando la participación de todos.
- **Resultados en los Clientes:** se habla de excelencia en los resultados con los clientes cuando una organización logra crear valor sostenido para sus clientes, conociéndolos profundamente a tal punto que se tengan segmentados y sea posible responder a sus necesidades y expectativas no solo de manera eficaz y oportuna sino también antes de que sus competidores lo hagan.
- **Resultados en la Sociedad:** se habla de excelencia en los resultados en la sociedad cuando una organización se esfuerza por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad, haciéndolo de manera transparente y con un estricto enfoque ético. Las Organizaciones Excelentes fomentan activamente la responsabilidad social y el cuidado del

medio ambiente.

- Resultados Claves: se habla de excelencia en los resultados claves cuando una organización mide de manera permanente y alcanza resultados sobresalientes con respecto a los elementos claves dentro de su política y estrategia.

En la figura 1 se puede observar una representación grafica del Modelo EFQM de excelencia, en donde se encuentran los nueve criterios que lo conforman descritos anteriormente, clasificados en agentes facilitadores y de resultado. El proceso de innovación y aprendizaje es la base del modelo de autoevaluación ya que desde este proceso es donde la organización aprende a autoevaluarse y realizar seguimiento a los planes de mejora propuestos. Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.

**Figura 1. Modelo EFQM de excelencia.**



Fuente: FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD, EFQM. Introducción a la Excelencia, 2003. P. 5.

En los fundamentos del Modelo se encuentra un esquema lógico que denominamos REDER (en inglés RADAR), y que está integrado por cinco elementos: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.

Los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión se utilizan al evaluar los criterios del grupo de Agentes Facilitadores, mientras que el elemento Resultados se emplea para evaluar los criterios del grupo de Resultados.

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad recomienda adoptar el proceso de Autoevaluación como estrategia para mejorar el rendimiento de la organización. La base del Modelo es la Autoevaluación, en el que se realiza un examen global y sistemático de las actividades o factores que la organización pone en juego para lograr sus fines (AGENTES FACILITADORES) y la manera como obtiene los resultados (RESULTADOS). La Auto-evaluación le permite a la organización identificar claramente los PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA, y al equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, induciendo a sugerir PLANES DE ACCIÓN para mejorar.

Teniendo en cuenta las bases que describe la metodología en su teoría se definió un cuestionario en el que se realizaron las adaptaciones de los criterios y subcriterios para el sector cooperativo como es el caso de COOPROFESIONALES LTDA, de manera que los criterios finales establecidos y sus subcriterios correspondientes pueden observarse en el ANEXO A1.

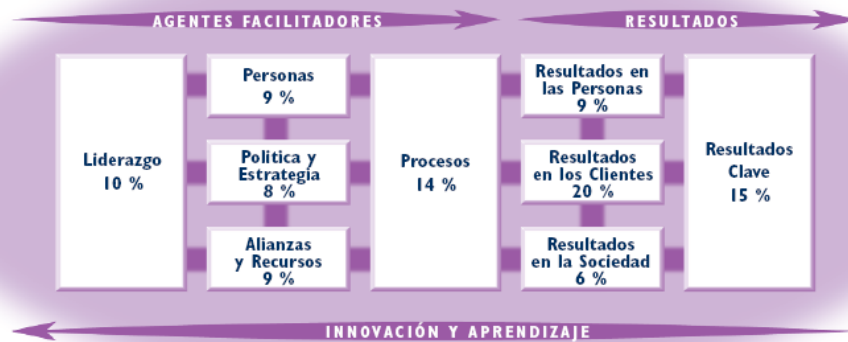
Vale la pena aclarar que el análisis Interno se realizó para la Cooperativa en general sin hacer diferenciación en sus Unidades de Estratégicas de Negocio, lo anterior debido a que los Agentes Facilitadores son los mismos. Asimismo la autoevaluación básicamente se enfocó en el negocio principal de la Cooperativa que es el de Ahorro y Crédito, sin embargo dicha autoevaluación involucró la participación de todo el grupo clave compuesto por 13 funcionarios del más alto

nivel pertenecientes a las dos Unidades Estratégicas de Negocio.

La metodología utilizada para la aplicación del instrumento se describe a continuación: Se conceptualizaron las ideas que contemplaban cada uno de los temas a desarrollar dentro de una serie de reuniones-talleres se explico el propósito de la realización del cuestionario y la forma en la que debía ser diligenciado y después de un tiempo de conceptualización se aplicó de manera práctica el instrumento

Después de tabular los datos obtenidos, se trabajó en grupos proponiendo para cada uno de los subcriterios puntos fuertes (FORTALEZAS), áreas de mejora (DEBILIDADES) y planes de acción y puntuación.

**Figura 2. Modelo EFQM, peso porcentual de cada criterio.**



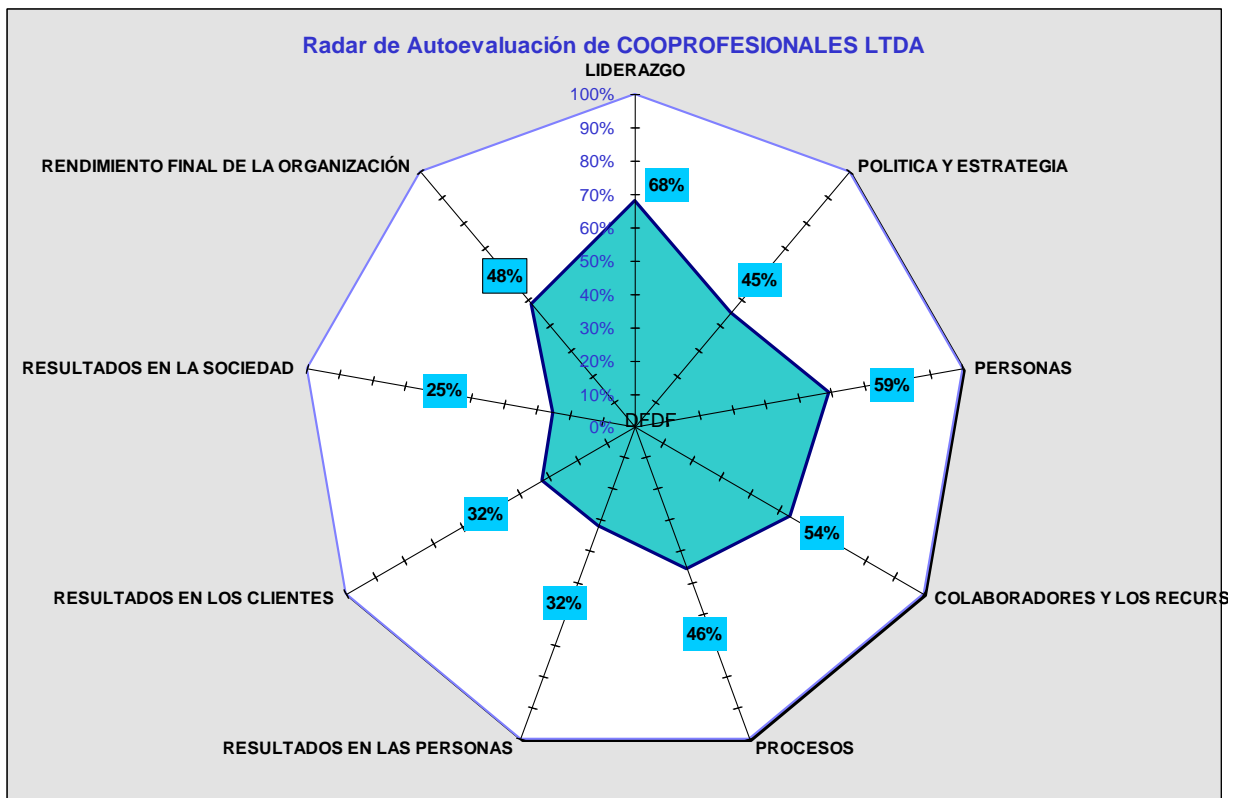
© 1999 - 2003 EFQM

Fuente: FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD, EFQM. Introducción a la Excelencia, 2003. P. 12.

Seguidamente se tabularon los resultados obtenidos en el instrumento aplicado, cuestionario, en cuanto a puntuación alcanzada en cada criterio. El valor máximo a obtener en cada criterio se determinó según los valores que sugiere la metodología (Ver Figura 2), de esta manera, teniendo como apoyo la herramienta informática Excel se realizó un riguroso análisis que arrojó el radar

de auto evaluación de COOPROFESIONALES LTDA, (gráfica 1) en el que se visualiza la percepción que tienen los funcionarios de la organización, acerca de cada criterio evaluado, medida en porcentaje.

**Gráfica 1. Radar de Autoevaluación inicial de COOPROFESIONALES LTDA.**



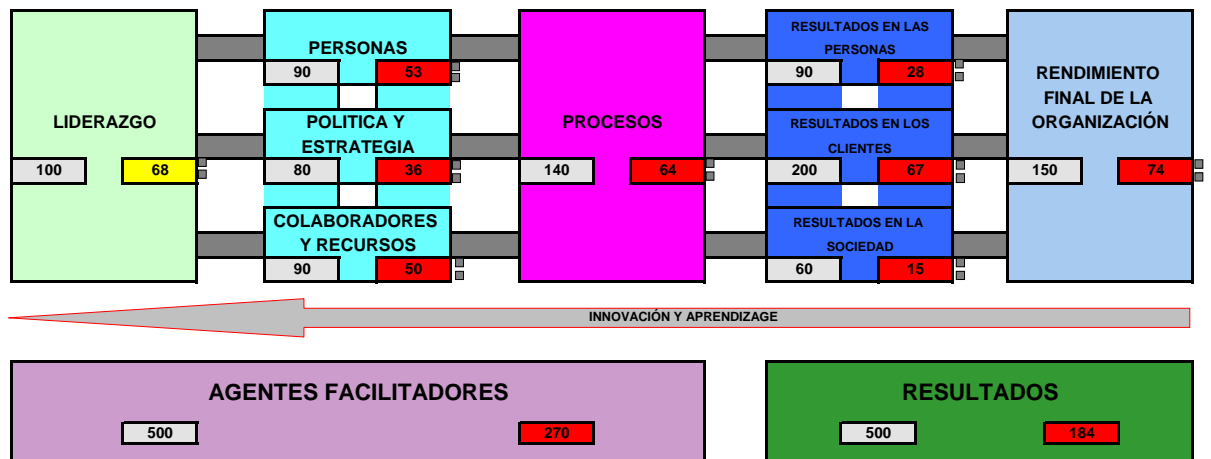
Fuente: Datos procesados por la autora.

En general la calificación porcentual obtenida en los nueve criterios alcanzó un promedio de 46,5% lo que indica que la organización tenía en ese momento un desarrollo menor del 50% con bastantes falencias y debilidades que debían superar para crecer en el desarrollo de dichos criterios. Es evidente que debe trabajarse con mayor fuerza en algunos de ellos como lo son resultados con la sociedad, los clientes y las personas y que hay otros que tiene un nivel de desarrollo un poco más elevado como lo son liderazgo, personas y rendimiento

de la organización sin embargo en cada uno de ellos es necesario trabajar debido a que no alcanzan un desarrollo igual ni mucho menos superior al 70% lo que indica que la organización tiene muchos aspectos en los que debe mejorar.

Por otro lado el Modelo EFQM DE COOPROFESIONALES LTDA (gráfica 2) presentado a continuación, muestra la puntuación alcanzada en cada criterio versus la máxima puntuación sugerida por la metodología en cada uno de ellos.

**Gráfica 2. Estructura del Modelo EFQM de Excelencia con el peso asignado a cada criterio para el cómputo de la Puntuación Final**



Este instrumento enciende señales de alerta, de manera que advierte:

Rojo si el logro es menor que el 60% de la puntuación máxima del criterio. Amarillo si el logro esta entre el 60% y menor que el 80% de la puntuación máxima del criterio. Verde si el logro es mayor que el 80% de la puntuación máxima del criterio.

Tal como se observa en la grafica 2 el criterio de liderazgo obtuvo una puntuación que se encuentra dentro del 60% y el 80% de la meta, mientras que los demás criterios se encuentran por debajo del 60% y ninguno de ellos supera

el 80%.

Lo anterior evidencia que según el análisis interno, COOPROFESIONALES LTDA tiene mayores áreas de mejora (DEBILIDADES) que puntos fuertes (fortalezas) por lo que deben tenerse en cuenta los planes de acción planteados en cada criterio para continuar y fortalecer el camino hacia la excelencia.

## **2 Formulación y priorización de Iniciativas a desarrollar**

Descrita la situación en la que se encontraba COOPROFESIONALES LTDA, sabiendo que existía un Plan Estratégico diseñado que había quedado olvidado y que el análisis interno mostró que la Cooperativa presentaba gran número de debilidades; la Gerencia y el Consejo Administrativo que preside la cooperativa, que les preocupa hacerla crecer y que se convierta en una institución fuerte y competitiva, se llevaron a cabo una serie de reuniones en las que se analizaron los aspectos que debían tenerse en cuenta para mejorar cuatro aspectos considerados por ellos fundamentales: La imagen corporativa, la productividad, el crecimiento y en el servicio que ofrece la COOPROFESIONALES LTDA a sus asociados.

En este orden de ideas se reunieron por un lado el Consejo de Administración y la Gerencia, y por el otro la Gerencia y los funcionarios de COOPORFESIONALES LTDA; el objetivo de las reuniones fue listar las iniciativas o acciones que ayudarían a mejorar los cuatro (4) aspectos ya mencionados.

Como resultado de este proceso el número de ideas o acciones a realizar fue bastante considerable sin embargo como eran tantas las ideas y los recursos son finitos se utilizo la técnica UTI para priorizar dichas actividades según su

Urgencia, Tendencia e Impacto y la decisión que se tomó fue la de una vez aplicada la técnica tomar todas aquellas variables que superaran o igualan los 24 puntos para ejecutarlas en el primer año de la estrategia.

La Técnica UTI se emplea para definir prioridades en la elaboración de planes de mejora cuando se tienen un número considerable de actividades por adelantar o de decisiones por tomar. La definición de prioridades es la identificación de lo que se debe atender primero considerando la urgencia, la tendencia y el impacto de una situación, de ahí la sigla UTI.

La Urgencia se relaciona con el tiempo disponible frente al tiempo necesario para realizar una actividad. Para calificar la urgencia se pregunta que tan urgente es adelantar la actividad o la iniciativa en el tiempo, si es muy urgente la metodología aplica con darle una calificación de 10 puntos, si no es muy urgente y puede esperar algo se le da una calificación de 7 y si definitivamente esa actividad no requiere ningún tiempo cercano para desarrollarse porque puede esperar el tiempo que sea prudente, se califica con 3.

La Tendencia describe las consecuencias de tomar la acción sobre una situación. Hay situaciones que permanecen idénticas si no se hace algo al su respecto, otras se agravan al no atenderlas y finalmente se encuentran las que se solucionan con solo dejar pasar el tiempo. Se califican con 10 las actividades que tienden a agravarse al no atenderlas; las que se solucionan con el tiempo, 7; y las que permanecen idénticas si no se hace algo al respecto se califican con 3.

El Impacto se refiere a la incidencia de la ejecución de la acción o actividad que se está analizando en los resultados de la gestión en determinada área o la empresa en su conjunto. Si la ejecución de la actividad impacta significativamente a diferentes áreas de la empresa, su personal y pa productividad, dicha actividad se califica con 10; si el impacto es parcial en

alguno de los aspectos mencionados (áreas de la empresa y personal) se califica con 7 y finalmente si el impacto es o tiende a ser nulo se califica con 3.

Aplicando la técnica UTI en COOPORPFESIOANALES LTDA aparecieron todas las variables con un ranking; al hacer la línea de corte en 24 puntos tal como se mencionó anteriormente, se clasificaron todas las iniciativas que contemplaban puntajes iguales o superiores a dicho mínimo (24 puntos), se asignaron responsables a cada una de estas actividades con el fin de controlar la ejecución de las mismas. Los productos generados como resultado del proceso descrito anteriormente pueden observar a continuación:

**Tabla 1. Iniciativas prioritarias mejorar Imagen Corporativa en COOPROFESIONALES LTDA.**

N°	ACTIVIDADES				RESPONSABLE	
	DESCRIPCIÓN	URGENCIA	TEIENDEICIA	IMPACTO		PROMEDIO
	<b>PROPUESTAS PARA MEJORAR IMAGEN CORPORATIVA COOPROFESIONALES</b>					
1	Campaña de publicidad agresiva a través de diferentes medios publicitarios	10	10	10	30	PEDRO JAIMES Y LUZ ELENA CELY
2	Carnetización personal	10	10	10	30	SOFIA MURILLO
3	Promocionar la Cooperativa con los asociados	7	10	10	27	NELSON VARGAS
4	Vinculación de Cooprosesionales a diferentes eventos Académicos - Culturales.	7	7	10	24	ARMANDO BARON Y FREDDY SALCEDO
5	Dinamizar página WEB	7	10	7	24	INGENIERO DE SISTEMAS

**Tabla 2. Iniciativas prioritarias para mejorar la Productividad de los negocios de : Ahorro y Crédito y Conectividad\_Movistar**

N°	ACTIVIDADES					RESPONSABLE
	DESCRIPCIÓN	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO	PROMEDIO	
	<b>IDEAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS NEGOCIOS DE : AHORRO Y CREDITO Y TELEFONIA CECULAR</b>					
1	Sistema de control interno y seguimiento a indicadores	10	10	10	30	Fernando
2	Resolver necesidades del asociado en Movistar	10	10	10	30	Ricardo Espinosa
3	Personal para telemarketing telefonía celular	10	10	10	30	Sofía
4	Información oportuna a empleados	10	10	10	30	Rodrigo Joya y Nelson
5	Reevaluar procesos para minimizar tiempos y cargas de trabajo en las diferentes áreas	10	7	10	27	Rafael Navas
6	Más agilidad en créditos	10	7	10	27	Omar patíño
7	Ahorro programado para un producto específico como auto, educación, vivienda, etc	7	7	10	24	Fredy y Armando

**Tabla 3. Iniciativas prioritarias para mejorar la Calidad del Servicio en COOPROFESIONALES LTDA**

N°	ACTIVIDADES					RESPONSABLE
	DESCRIPCIÓN	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO	PROMEDIO	
	<b>PROGRAMAS O PROYECTOS PARA MEJORAR LA PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ASOCIADOS</b>					
1	Mejorar portafolio (Mayor valor agregado para el asociado, Telefonía y ahorro y crédito)	10	10	10	30	Pedro, Luz Elena, Fredy, Armando y PYMES
2	Capacitación para manejar el negocio	10	10	10	30	Nelson
3	Mejor el servicio	10	10	10	30	Fernando Y Oscar
4	Estrategia CRM, Gerencia relación con asociados	10	10	10	30	Rodrigo Joya y Jorge Ortiz
5	Servicio de parqueadero- Alianzas con parqueaderos	10	10	10	30	Rodrigo Joya
6	Ampliar cobertura de puntos de servicio CENTRO INTEGRADO DE SERVICIOS COOPROFESIONALES	7	10	10	27	Rodrigo Joya

**Tabla 4. Iniciativas prioritarias para mejorar el Crecimiento de COOPROFESIONALES LTDA**

N°	ACTIVIDADES					RESPONSABLE
	DESCRIPCIÓN	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO	PROMEDIO	
	<b>ENFOQUES PARA EL CRECIMIENTO DE COOPROFESIONALES</b>					
1	Accesibilidad de la Cooperativa	10	10	10	30	Rodrigo Joya
2	Crecimiento en número y calidad de los asociados y clientes movistar	10	10	10	30	Luz Elena y Pedro Jaimes
3	Disminuir índice de rotación de asociados	10	10	10	30	Rodrigo Joya y Luz Elena
4	Segmentar el mercado	10	10	10	30	Jorge Ortiz y Rodrigo Joya
5	Aplicar el concepto de Capilaridad para el negocio de telefonía celular	10	10	10	30	Pedro Jaimes y Sofia Murillo

Teniendo claridad de las actividades que se debían ejecutar para mejorar en imagen corporativa, servicio, productividad y crecimiento; siendo conscientes de el gran número de actividades que debían llevarse a cabo para ser competitivos y fuertes como cooperativa y a su vez, de la falta de un plan estratégico que apoyara el desarrollo de las mismas de manera organizada, progresiva y orientando todos los esfuerzos de la organización en el logro de la estrategia y asegurando la ejecución exitosa de la misma; se vio necesario en COOPROFESIONALES LTDA el diseño e implementación de un Modelo de Gestión Estratégico mediante la metodología del BSC que por la solidez de la misma, implica traducir la estrategia a todos los niveles de la organización de manera que las metas y los objetivos personales estén alineados con los objetivos organizacionales; siendo a su vez una herramienta de gestión altamente efectiva para motivar y conseguir el cambio deseado en cada uno de los funcionarios que componen la organización.

Fue así como el Consejo Administrativo, gerencia y funcionarios de la Cooperativa encontraron en el BSC una herramienta valiosísima que les permitía como organización conseguir enfoque y alinear sus equipos directivos, recursos humanos y medios tecnológicos con la estrategia rediseñando y dando vida al plan de desarrollo que existió en algún momento, trabajando para que no volviera a quedar en el papel sin llegar a ser ejecutado.

## ANEXO A1.

### Criterios y subcriterios definidos para la autoevaluación, Modelo EFQM

<b>Empresa:</b> _____ <b>Persona quien Contesta:</b> _____ <b>Cargo:</b> _____ <b>E - Mail:</b> _____ <b>Telefono:</b> _____		
<b>MODELO EFQM : AUTOEVALUACIÓN EMPRESAS SOLIDARIAS</b>		
<b>1. CRITERIO DE LIDERAZGO</b>		
SUBCRITERIOS		
<b>1.a</b>	¿Han sido definidos por parte de los LÍDERES, la Misión, la Visión, los Principios Éticos y Valores que conforman la "Cultura" de la Cooperativa, y han sido convenientemente divulgados a todos los empleados y asociados?	<b>55%</b>
<b>1.b</b>	¿Impulsan los LÍDERES el desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión por Procesos que permita traducir el Plan de Desarrollo en objetivos cuantificables que medidos de forma periódica, sirvan para mejorar los resultados globales?	<b>75%</b>
<b>1.c</b>	Los LÍDERES de la Cooperativa, se involucran personalmente y mediante comportamientos adecuados dan ejemplo para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión por procesos de la Cooperativa?	<b>70%</b>
<b>1.d</b>	¿Se relacionan los LÍDERES de la Cooperativa con los distintos actores y grupos de interés (Clientes-Asociados, proveedores, comunidad, etc.) para conocer sus necesidades y expectativas?	<b>65%</b>
<b>1.e</b>	¿Mantienen los LÍDERES de la Cooperativa, una comunicación fluida y bidireccional con sus empleados?	<b>70%</b>
<b>1.f</b>	¿Apoyan los LÍDERES de la Cooperativa a sus empleados de manera permanente y les ayudan si es necesario para conseguir sus objetivos?	<b>60%</b>
<b>1.g</b>	¿Definen e impulsan los LÍDERES de la Cooperativa, los cambios necesarios para adecuar la organización frente al entorno cambiante?	<b>80%</b>
<b>TOTAL CRITERIO DE LIDERAZGO</b>		<b>68%</b>

2. CRITERIO DE POLÍTICA Y ESTRATEGIA		
SUBCRITERIOS		
2.a	En la definición de las Políticas para la Cooperativa, el Plan de Gestión Anual y del Plan de Desarrollo de largo plazo, ¿se recogen y consideran las Necesidades y Expectativas actuales y futuras de los diferentes Grupos de Interés?	55%
2.b	En la definición de las Políticas para la Cooperativa, el Plan de Gestión Anual y del Plan de Desarrollo de largo plazo, ¿se tienen en cuenta los indicadores de rendimiento globales de la Cooperativa, la investigación y desarrollo de nuevos productos, la curva de aprendizaje de la organización y las oportunidades del entorno?	65%
2.c	Las Políticas para la Cooperativa, el Plan de Gestión Anual y del Plan de Desarrollo de largo plazo, ¿se diseñan, se implementan y desarrollan de manera coherente?, adicionalmente se revisan periódicamente? y finalmente se actualizan con base en las circunstancias y retos que impone el entorno competitivo de su sector?	30%
2.d	Existe al interior de la Cooperativa un proceso clave que permite la comunicación permanente y un despliegue y conocimiento integral para todos los empleados de las Políticas Empresariales, el Plan de Gestión Anual y del Plan de Desarrollo de largo plazo?	30%
<b>TOTAL CRITERIO DE POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>		<b>45%</b>
3. CRITERIO DE LAS PERSONAS		
SUBCRITERIOS		
3.a	¿Existe dentro de la Cooperativa una Planificación específica de Desarrollo del Talento Humano, para mejorar sus habilidades y competencias para alinearlos con el Plan de Desarrollo y el Plan de Gestión Anual, y se revisa conjuntamente con ellos?	55%
3.b	¿El Plan de Desarrollo del Talento Humano identifica y es pertinente con las verdaderas necesidades para el crecimiento profesional y mantenimiento del conocimiento y para incrementar las habilidades y capacidades de las personas que integran la Cooperativa?	50%
3.c	¿El personal que integra la Cooperativa se involucra, se compromete y asume nuevas responsabilidades porque recibe el empoderamiento necesario y mantiene altos niveles de motivación y compromiso para la consecución de sus objetivos personales y de la Cooperativa?	70%
3.d	¿Al interior de la Cooperativa existe un proceso para establecer una permanente y buena comunicación vertical y horizontal y un excelente dialogo con/entre sus empleados y se utiliza de manera eficiente?	80%
3.e	¿Existe en la Cooperativa un plan de recompensa y reconocimiento para el personal que los motive hacia "la cultura de enfoque en los resultados y premios por la productividad" ?	40%
<b>TOTAL CRITERIO DE LAS PERSONAS</b>		<b>59%</b>

#### 4. CRITERIO DE LOS COLABORADORES Y LOS RECURSOS

##### SUBCRITERIOS

4.a	¿Gestiona e implementa la Cooperativa alianzas estratégicas con las partes interesadas y proveedores con los que se relaciona y desarrolla con ellos acuerdos de colaboración, fomentando la transferencia de conocimientos y el aprovechamiento de sinergias para incrementar la productividad de la Cooperativa?	80%
4.b	¿Tiene establecido la Cooperativa un proceso para realizar un excelente manejo de los recursos económicos y financieros, donde se asegure una gestión de costos, control del gasto y visualizar y prevenir los riesgos financieros de su actividad misional?	70%
4.c	¿En la planificación financiera de la Cooperativa se integran el presupuesto operativo y el presupuesto estratégico, dando prioridad a las iniciativas de mayor impacto en la productividad y que generan los mejores niveles de retorno del capital invertido?	40%
4.d	¿Existe dentro de la Cooperativa un proceso que permite asegurar la mejor utilización de los activos estratégicos (Edificios, equipos, otros activos, materias primas, etc) con el fin que éstos aporten la máxima rentabilidad del capital de trabajo operativo?	50%
4.e	¿La disponibilidad de capital tecnológico de la empresa (Plataforma, hardware, software y sistemas de información), es adecuada y suficiente para que los procesos clave se desarrollen con la agilidad y eficiencia necesarias, para cumplir con los requerimientos internos y de los Asociados-clientes y partes interesadas?	50%
4.f	¿Los sistemas de información de la Cooperativa permiten al personal clave que está de cara con los Asociados-clientes, tomar decisiones oportunas y pertinentes para generar valor agregado para aquellos?	50%
4.g	¿Los sistemas de información de la Cooperativa le permiten adelantar una correcta gestión del conocimiento, mejorar permanentemente su curva de aprendizaje y mantener una memoria institucional de todos sus procesos y resultados financieros y no financieros, para ponerlos al servicio de sus asociados y partes interesadas?	35%
<b>TOTAL CRITERIO DE LOS COLABORADORES Y LOS RECURSOS</b>		<b>54%</b>

#### 5. CRITERIO DE LOS PROCESOS CLAVE

##### SUBCRITERIOS

5.a	¿La Cooperativa dispone, gestiona y aplica una metodología de procesos orientada a la identificación, diseño y documentación de sus Procesos Clave, que son aquéllos considerados imprescindibles para apoyar y ejecutar el Plan de Desarrollo Corporativo, junto con el de sus Unidades de Negocio y el Plan Operativo Anual?	65%
5.b	¿La Cooperativa mejora sus procesos, innovando en lo que sea necesario para satisfacer plenamente las necesidades de los Asociados-clientes y de los otros actores y partes interesadas, para generar valor de forma creciente para ellos?	55%

5.c	¿El diseño y desarrollo de los productos y/o servicios que ofrece la Cooperativa se basa en las verdaderas y reales necesidades y expectativas de los Asociados-clientes?	50%
5.d	¿En los procesos de prestación de servicios la Cooperativa tiene claramente definido la eficiencia y efectividad de sus recursos (gente, equipos), que permiten reconocer una tendencia a cero desperdicios, para mejorar la productividad?	40%
5.e	¿Existe en la Cooperativa un proceso definido y estandarizado para desarrollar actividades de mercadeo de su portafolio de productos y/o servicios?	55%
5.f	¿Tiene la Cooperativa un proceso definido y estandarizado de servicio postventa, que permite asegurar que los productos y/o servicios entregados generan el valor agregado que el Asociado-cliente espera?	30%
5.g	¿Tiene la Cooperativa un proceso definido y estandarizado que asegure su intensificación y mejora para unas relaciones cercanas y de intimidad con los Asociados-clientes que les permitan conocer de manera fácil y oportuna sus necesidades y expectativas para poder ofrecerles una propuesta de valor única y diferenciada?	25%
<b>TOTAL CRITERIO DE LOS PROCESOS CLAVE</b>		<b>46%</b>
<b>6. CRITERIO DE LOS RESULTADOS CON LOS CLIENTES</b>		
SUBCRITERIOS		
6.a	¿La Cooperativa tiene claro los segmentos donde están los clientes potenciales para los cuales puede crear una propuesta de valor única y defendible y que éstos reconocerán, validarán y legitimarán, para convertirse en futuro asociado- Cliente?	50%
6.b	¿Tiene la Cooperativa estrategias definidas para comunicar su propuesta de valor para los clientes actuales y potenciales, de tal manera que le permita retener, mantener y/o incrementar su base de Asociados- Clientes?	45%
6.c	¿Tiene definido la Cooperativa estrategias claras y precisas de la manera como podrá incrementar la participación de sus asociados, mediante el incremento de la compra de servicios y/o productos de los Asociados-clientes actuales?	25%
6.d	¿La Cooperativa determina de manera segura y confiable, cuales son sus Asociados-clientes más rentables y para ellos realizar los mejores esfuerzos para retenerlos, mantenerlos fieles y satisfechos y lograr que con sus recomendaciones la Cooperativa ingrese nuevos Asociados-clientes?	20%
6.e	¿La empresa mide periódicamente el grado de satisfacción de sus Asociados-clientes indagando por las percepciones que éstos tienen, sobre la propuesta de valor ofrecida y sus principales atributos?	35%
6.f	¿Teniendo como base los resultados de los indicadores del grado de satisfacción de los Asociados-clientes, la Cooperativa define nuevos objetivos para actuar con rapidez y de forma eficaz y se monitorean los resultados?	35%
6.g	¿Se comparan los índices de satisfacción del Asociado-clientes con los de otras Cooperativas exitosas del sector para tener un referente de cómo mejorar y crecer?	15%
<b>TOTAL CRITERIO DE LOS RESULTADOS CON LOS CLIENTES</b>		<b>32%</b>

7. CRITERIO DE LOS RESULTADOS CON LAS PERSONAS		
SUBCRITERIOS		
Se realizan periódicamente entrevistas o encuestas para conocer la percepción de los trabajadores (Ejecutivos, profesionales, mandos medios, personal administrativo y operativo), sobre los siguientes aspectos:		
7.a	¿Los valores, la misión, visión, cultura organizacional, políticas y estrategia (Plan de Desarrollo) de la Cooperativa?	32%
7.b	¿La efectividad de los programas de desarrollo de personal, su pertinencia y equidad, y sobre la manera como éstos les ayudan a los funcionarios ha mejorar sus competencias laborales y personales para acceder a nuevas oportunidades dentro de la Cooperativa?	30%
7.c	¿El estilo de liderazgo imperante dentro de la Cooperativa?	45%
7.d	¿El grado de alineación y conocimiento que tiene el personal sobre el Plan de Desarrollo y la claridad de cómo ellos aportan a éste desde su puesto de trabajo?	35%
7.e	¿El grado de satisfacción del personal, y la identificación de sus principales causas y el diseño de planes de mejora?	30%
Se miden periódicamente y analizan indicadores respecto a alguna de las siguientes áreas:		
7.f	¿El desempeño de las personas y su productividad?	30%
7.g	¿Porcentaje de : Ausentismo, sugerencias e iniciativas presentadas por el personal y puestas en practica, quejas y reclamos de los trabajadores resueltas, porcentaje de trabajadores que participan de equipos de trabajo, etc?	25%
7.h	¿Porcentaje de profesionales que participan en proyectos?	25%
<b>TOTAL CRITERIO DE LOS RESULTADOS CON LAS PERSONAS</b>		<b>32%</b>
8. CRITERIO DE LOS RESULTADOS CON LA SOCIEDAD		
SUBCRITERIOS		
8.a	¿Tiene la Cooperativa programas efectivos de responsabilidad Social Empresarial, que van más allá del cumplimiento de los objetivos empresariales y de las funciones que le son propias y que incluye un plan que propende por hacer del compromiso con la comunidad, una prioridad?	30%
8.b	¿Adelanta la Cooperativa actividades encaminadas a desarrollar proyectos productivos con su comunidad de influencia?	0%
8.c	¿Realiza la Cooperativa actividades como miembro responsable de la sociedad: Difusión de información relevante para la sociedad; relación con grupos sociales filantrópicos, asociaciones, instituciones de la zona o autoridades?	25%
8.d	¿Tiene la Cooperativa Implicaciones directas en las comunidades donde opera: en la educación y formación, apoyo a la salud y el bienestar?	15%

8.e	¿La Cooperativa se cerciora que la publicidad de sus productos sea específica, correcta y justa?	70%
8.f	¿Tiene la Cooperativa adoptados principios de protección ambiental : Reciclaje, control de consumo de energía y agua, utilización de materias primas e insumos no tóxicos?	35%
8.g	¿Permite la Cooperativa durante la jornada laboral que sus colaboradores participen en programas de voluntariado ?	0%
<b>TOTAL CRITERIO DE LOS RESULTADOS CON LA SOCIEDAD</b>		<b>25%</b>
<b>9. CRITERIO DE LOS RENDIMIENTOS FINALES DE LA ORGANIZACIÓN</b>		
SUBCRITERIOS		
9.a	¿Tiene la Cooperativa establecido un sistema de gestión que permite tener claridad sobre los objetivos y los resultados globales de crecimiento y productividad para generar rentabilidad sostenida en el mediano y largo plazo?	45%
9.b	¿Tiene la Cooperativa un sistema de gestión que le permite monitorear los objetivos con los Asociados-clientes, en términos de satisfacción, fidelidad, incremento y retención de asociados y analiza los resultados y toma acciones pertinentes de manera efectiva?	65%
9.c	¿Tiene la Cooperativa un sistema de gestión que le permite monitorear los objetivos de los procesos clave que generan la propuesta de valor, midiendo su eficiencia y eficacia? Mide los resultados y toma acciones correctivas para superar los estándares que son propios de la actividad empresarial que desarrolla?	55%
9.d	¿Tiene la Cooperativa establecido un sistema de gestión que le permite monitorear la alineación del talento humano, los sistemas tecnológicos y de información y la cultura organizacional requerida para el logro efectivo de los objetivos estratégicos? Mide los resultados de la disponibilidad del talento humano, de los sistemas de información y del capital organizacional, y con base en ellos toma las iniciativas necesarias para realizar los ajustes pertinentes?	45%
9.e	¿Tiene la Cooperativa un sistema de gestión diseñado de tal forma que los objetivos estratégicos y sus indicadores correspondientes estén interrelacionados en hipótesis de causa efecto y con ello conocer con certeza porque se logran o no los resultados?	25%
9.f	¿La Cooperativa compara sus resultados estratégicos con las mejores organizaciones de su sector y con base en ello se adoptan las mejores prácticas para que la empresa sea más competitiva?	55%
<b>TOTAL CRITERIO DE LOS RENDIMIENTOS FINALES DE LA ORGANIZACIÓN</b>		<b>48%</b>

Fuente: Instrumento elaborado por el Ingeniero German Alarcón Quintero Asesor Estratégico de COOPROFESIONALES LTDA. y Codirector del presente trabajo de grado

**ANEXO B.**  
Ampliación del Diseño del Modelo Estratégico  
de Negocio Metodología Genérica

## **1 Definición del Foco Estratégico**

Partiendo de la claridad con la que comenzó el diseño de los Modelos de Gestión en la organización, por los antecedentes ya relatados en el ANEXO A; la organización realizó un análisis de la información financiera, procesos, satisfacción de clientes y recursos con los que se contaba, y fue así como los focos se determinaron teniendo en cuenta los requerimientos financieros de las Entidades de Control Estatal según los promedios presentes en el sector cooperativo e igualmente la capacidad de recursos (económicos, humanos, tecnológicos) de la Cooperativa.

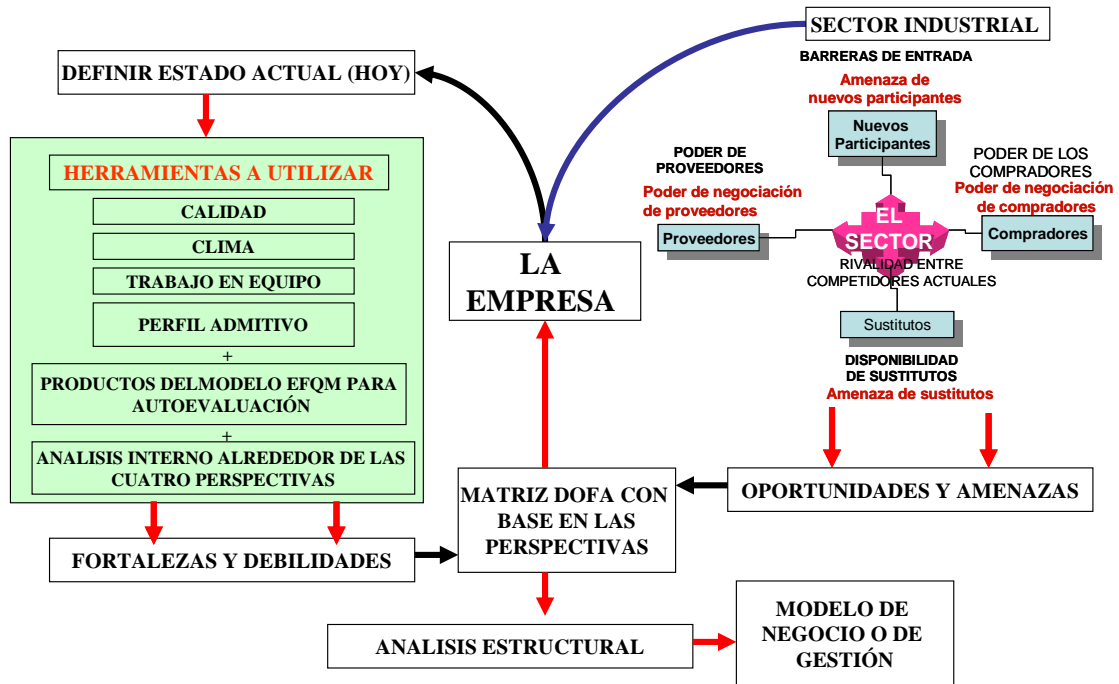
Los tres focos establecidos fueron el producto de una serie de reuniones con los Directores de cada una de las unidades de negocio y la Gerencia.

## **2 Diseño y construcción de la matriz DOFA**

La figura 1 es una representación gráfica de la metodología utilizada en el proceso de diseño y construcción de la matriz DOFA-

Teniendo claro el foco para cada uno de los modelos de gestión, se inició un análisis interno que permitió conocer las fortalezas y debilidades de la Cooperativa.

**Figura 1. Metodología para la construcción de la Matriz DOFA.**



Fuente: Figura elaborada por el Asesor Estratégico de COOPROFESIONALES LTDA y Codirector del presente trabajo de grado. Ingeniero Germán Alarcón Quintero

### **Análisis Interno Complementario:**

El análisis interno se desarrolló alrededor de la información disponible de las UEN en relación con cada perspectiva de la metodología del BSC, de manera que reunidos los líderes de cada UEN y la Gerencia con el conocimiento pleno que tienen del negocio, listaron los aspectos e información que debía analizarse para cada una de las perspectivas. Efectuado el análisis de dicha información, se procedió a abordar los interrogantes listados a continuación para clasificar los

aspectos internos encontrados en Fortalezas y Debilidades:

Interrogantes para detectar fortalezas:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?
- ¿Cuáles de los aspectos encontrados me permiten alcanzar el foco definido?

Interrogantes para detectar debilidades:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Qué se debería evitar?
- ¿Qué factores reducen los ingresos o el éxito de la Cooperativa?
- ¿Cuáles de los aspectos encontrados me impiden llegar al foco establecido?

Las fortalezas encontradas ayudarán a la Cooperativa a caminar hacia el foco, mientras que las debilidades impiden de alguna manera que el foco pueda alcanzarse en forma más fácil y rápida.

## **2.2 Análisis externo**

En este punto del proyecto, para lograr el foco se conocen las fortalezas y debilidades que tienen cada una de las dos UEN; sin embargo es necesario conocer las amenazas y oportunidades que se perciben en el entorno en el que la Cooperativa desarrolla sus actividades, el sector económico al que pertenece: El sector cooperativo, para el caso de la UEN de Ahorro y Crédito, y el sector de telefonía celular, para la UEN de Conectividad-Movistar. Para el análisis del entorno se utilizó, entre otras metodologías, el Modelo Porteriano de las 5

fuerzas competitivas tal como se explica a continuación.

### - **Aplicación del Modelo Porteriano de las fuerzas competitivas**

La esencia de la formulación de la estrategia, es decir, de la selección de las actividades en las que una organización quiere sobresalir, se basa grandemente en la manera en la que la misma afronte la competencia y la visión que tenga de ella. Esto determina el logro o no del propósito final de toda organización, de ahí la importancia para COOPROFESIONALES LTDA de tener un perfecto conocimiento y control de su competencia, a fin de lograr un mejor posicionamiento de las UEN que conforman la Cooperativa.

En esos términos, es necesario tener claridad acerca de quienes son “la competencia” de una organización. Está conformada por: las empresas pertenecientes al mismo sector económico, los competidores que pueden entrar a hacer parte del sector, los proveedores y clientes actuales y futuros, y los productos sustitutos. Son precisamente estas las 5 fuerzas del Modelo de Porter que se explican a continuación:

#### 1. EL SECTOR Y LOS ACTUALES COMPETIDORES (RIVALIDAD)

Hace referencia a la rivalidad que puede existir entre los competidores actuales, si se presenta una competencia fuerte entre los jugadores existentes, de manera que haya alguno que domine el mercado o si todos tienen igual fuerza y tamaño dentro del mismo.

#### 2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Nos habla acerca de lo fácil o difícil que es para una nueva organización ingresar a la industria y llegar a competir con las organizaciones ya establecidas, introduciendo nuevos recursos y apoderándose de una porción del mercado; ello depende de las barreras de entrada que existan en dicha industria o sector.

### 3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Es la situación en la que se encuentran los proveedores, si están muy bien organizados, tienen fuertes recursos y pueden imponer condiciones de precio y tamaño de pedido y, más aun, si los productos que proveen son claves para el desarrollo de una organización y existen pocos sustitutos para los mismos.

### 4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Trata de la situación en la que se encuentran los compradores, es decir si un mercado es poco atractivo, si los clientes están muy bien organizados, si no existe un número considerable de compradores y si los mismos logran exigir mejor calidad, más atributos diferenciadores por el mismo precio.

### 5. AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Es la facilidad con la que puede sustituirse un producto o un servicio, especialmente si se encuentran opciones con precios bajos, que satisfacen la misma necesidad.

En la aplicación del Modelo Porteriano que se desarrolló en COOPROFESIONALES LTDA, se diseñó un cuestionario con una serie de interrogantes, a fin de analizar cada una de las 5 fuerzas de Porter (Ver Anexo B1), de manera que la respuesta a cada interrogante dio como resultado las amenazas y oportunidades encontradas para cada UEN.

#### **Análisis Externo Complementario:**

El proceso de análisis externo se desarrolló con la misma metodología descrita en el análisis interno complementario, alrededor de las cuatro perspectivas de la metodología del BSC. Una vez definidos los factores o variables mencionados

para el entorno en el que se desarrollan cada una de las UEN, se analizaron los interrogantes planteados a continuación para identificar las oportunidades y amenazas.

Interrogantes para detectar oportunidades:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿Qué tendencias del mercado podrían beneficiar a la organización?

¿Qué cambios de tecnología presentes en el mercado pueden convertirse en oportunidades?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida presentes pueden ser una oportunidad?

¿Cuáles de los aspectos encontrados me permiten alcanzar el foco definido?

Interrogantes para detectar amenazas:

¿A qué obstáculos se enfrenta la Cooperativa?

¿Qué están haciendo los competidores que pueda afectar a la Cooperativa?

¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la Cooperativa?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política están amenazando a la organización?

¿Cuáles de los aspectos encontrados impiden llegar al foco establecido?

Es válido aclarar que por el hecho de que cada UEN se desarrolla en sectores económicos muy diferentes con características bastante diversas (el sector cooperativo, para el caso de la UEN de Ahorro y Crédito, y el sector de telefonía celular, para la UEN de Conectividad-MOVISTAR), el análisis se realizó para cada una de ellas separadamente y en adelante cada uno de los procesos de diseño y construcción de la estrategia se realizaron de la misma manera.

### **2.3 Diseño y fundamentación de la Matriz DOFA**

Conocidas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; fue posible construir la Matriz DOFA, una herramienta metodológica que permite agrupar de manera resumida y ordenada los aspectos encontrados en los análisis desarrollados anteriormente, tanto interno como externo, y es clave para la formulación y evaluación de la estrategia.

Teniendo en cuenta que la formulación de la estrategia debe realizarse con base en las variables de la matriz DOFA que sean más representativas para la organización, y sabiendo que el producto del análisis arrojó un número considerable de variables y no todas ejercen la misma influencia sobre la estrategia de la Cooperativa, se decidió priorizarlas mediante la herramienta UTI, cuya metodología se explicó en el capítulo tres (3) del presente trabajo de grado. Este proceso lo desarrollaron los líderes de cada UEN y la Gerencia de la Cooperativa, con la experiencia y el conocimiento pleno que tienen del negocio del cual son responsables.

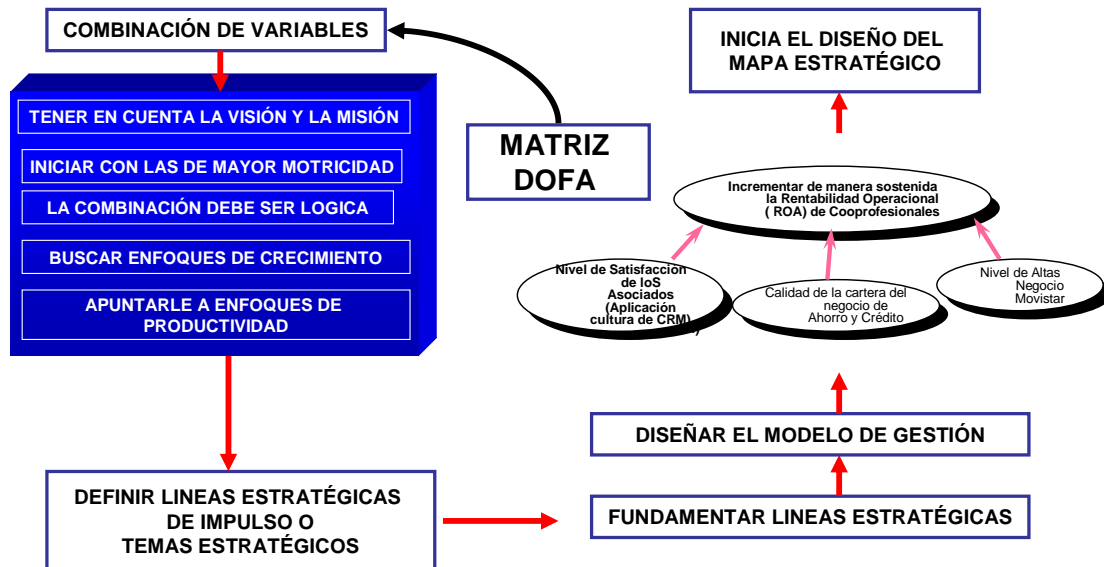
Una vez finalizada la priorización de las variables, se procedió a construir la matriz DOFA con aquellas variables que presentaran puntuación igual o superior a 24 puntos, reflejando así que son las variables que tienen mayor Urgencia, Tendencia e Impacto sobre todo el sistema motivo de análisis. Es así como el producto de todas las reuniones-talleres y los esfuerzos realizados dan como resultado e insumo principal la matriz DOFA, base para la construcción de las líneas estratégicas de impulso del modelo de gestión que se procede a describir.

### 3 Diseño de los Modelos de Gestión

A continuación se presentan las etapas ejecutadas en el Diseño de los Modelos de Gestión, que orientan la actuación de la Cooperativa en estudio.

La Figura 2 es una representación gráfica del procedimiento que se sigue en esta metodología.

**Figura 2. Metodología genérica para la construcción del modelo de gestión.**



Fuente: Figura elaborada por el Asesor Estratégico de COOPROFESIONALES LTDA y Codirector del presente trabajo de grado. Ingeniero Germán Alarcón Quintero

### **3.1 Revisión de Misión y Visión**

Una vez definido el foco a alcanzar y efectuado el análisis interno y externo, teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la organización, es oportuno realizar una revisión de la misión y la visión de la Cooperativa, para mirar la congruencia entre estas y los objetivos de los focos diseñados.

Es así como una vez avalada la congruencia entre ellos se observa que los focos de cada Unidad Estratégica de Negocio apoyan el foco del Modelo de Gestión Corporativo y a su vez trabajan todos teniendo como fin último apoyar el crecimiento de la Cooperativa con la vinculación de nuevos asociados y retención de los existentes, brindando desde cada UEN productos y servicios que generen mayor valor agregado a los asociados de manera que perciban las ventajas que tiene COOPROFESIONALES LTDA frente a la competencia.

En este orden de ideas la revisión de la misión y visión, permitió visualizar la concordancia con los focos estratégicos establecidos, demostrando que no es necesario realizar ningún cambio en ellas, y por ende el diseño de los Modelos de gestión puede continuar su hoja de ruta.

### **3.2 Combinación lógica de factores críticos de éxito**

El análisis que permite realizar la matriz DOFA implica el cruce y combinación lógica de los cuadrantes que conforman la misma, permitiendo así la identificación de los factores críticos de éxito, que no son otra cosa que las actividades clave que garantizan obtener resultados y rendimientos satisfactorios

esenciales para el éxito que persigue la organización.

Para ello deben abordarse interrogantes como: ¿De qué manera se puede convertir esta amenaza en una oportunidad?, ¿De qué forma se logra sacar el máximo provecho de esta fortaleza?, ¿Qué se debe hacer para vencer esta debilidad e incluso convertirla en fortaleza? De manera que las respuestas a estos interrogantes marcan las bases de la estrategia que posteriormente plantea la organización.

Para el análisis de la matriz DOFA la metodología utilizada fue la realización de talleres con los funcionarios y directivos de COOPROFESIONALES LTDA, analizando la influencia existente entre las variables de la matriz y abordando interrogantes como los mencionados anteriormente, de manera que los convocados a los talleres proponían diferentes mezclas de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con base en el contenido de los focos anteriormente determinados; estableciendo de manera lógica las mezclas que permitieron definir las líneas estratégicas de impulso o temas estratégicos.

### **3.3 Diseño de las líneas estratégicas de impulso**

Una vez determinados los factores críticos del éxito, se realiza el Diseño de los Modelos de Gestión es decir, de las líneas estratégicas de impulso, partiendo de los focos ya establecidos.

Las líneas estratégicas de impulso están definidas por Norton y Kaplan<sup>12</sup> como las líneas principales para el desarrollo futuro, útiles para introducir en la

---

<sup>12</sup> •Horváth & Partners, Management Consultants. Dominar el Cuadro de Mando Integral, Manual práctico basado en más de 100 experiencias. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003. pag 146,147

empresa el impulso necesario para dirigirse hacia la dirección deseada desde el punto de vista estratégico. Estas deben realizarse de forma inmediata para conseguir los resultados estratégicos deseados.

Sin embargo, es importante aclarar que las líneas estratégicas de impulso determinan las principales actividades que se van a adelantar en cada Modelo de Negocio para lograr su foco, pero al interior de cada negocio se desarrollan muchas otras actividades las cuales hay que seguir haciéndolas bien.

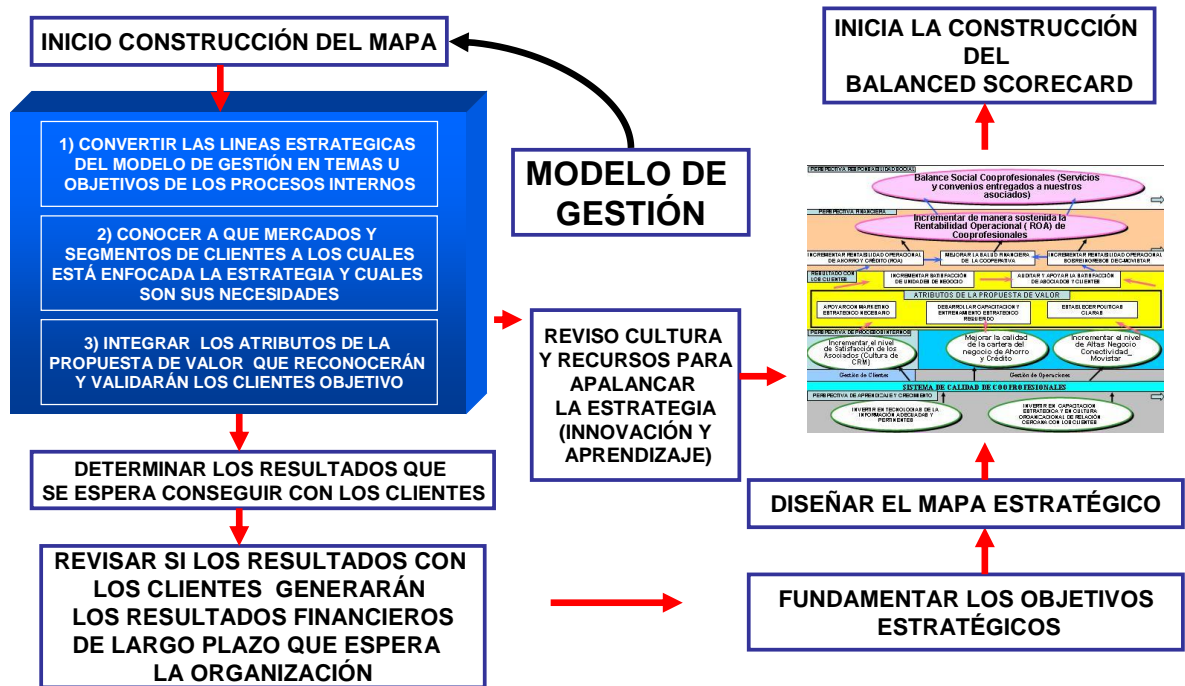
La metodología aplicada para el proceso del diseño de los Modelos de Gestión se inició con un tiempo de conceptualización; seguidamente se realizaban talleres para ir aplicando los conceptos aprendidos. Este proceso se efectuó de manera sistemática, realizando una serie de entrevistas y reuniones grupales con los integrantes del nivel directivo de la organización (líderes de cada unidad de negocio) llegando a un consenso en el que hubo claridad acerca de los lineamientos determinados.

Hecho todo lo anterior, las líneas estratégicas de impulso para cada Unidad Estratégica de Negocio quedaron establecidas, definidas, fundamentadas y a su vez los factores críticos de éxito que dieron origen a las mismas, y definidos algunos objetivos e iniciativas a desarrollar para impulsarlas; toda la combinación anterior conforma el Modelo de Gestión de cada UEN.

#### **4 Construcción de los Mapas Estratégicos**

La construcción de los Mapas estratégicos implica varias etapas. La Figura 3 es una representación gráfica de esta metodología.

**Figura 3. Metodología para la construcción del Mapa Estratégico.**



Fuente: Figura elaborada por el Asesor Estratégico de COOPROFESIONALES LTDA y Codirector del presente trabajo de grado. Ingeniero Germán Alarcón Quintero

#### 4.1 Diseño de la estructura del Mapa Estratégico.

Establecer la estructura del Mapa Estratégico no es otra cosa que definir las perspectivas a tener en cuenta en el diseño del mismo. La metodología sugiere realizarlo basándose en 4 perspectivas que, dentro de sus amplios estudios, los autores han considerado las más apropiadas y a su vez han validado en su experiencia en la implementación de la metodología en gran número de empresas de diferentes sectores. Sin embargo Kaplan y Norton

<sup>13</sup> hacen claridad en que dichas perspectivas deben considerarse como una plantilla o modelo a seguir, mas no como una camisa de fuerza. De tal forma que no existe ningún teorema matemático que demuestre que las 4 perspectivas que han planteado son necesarias ni suficientes.

La definición general de cada una de las perspectivas se realizó en el capítulo 1 del presente trabajo de grado. A continuación se amplía la información describiendo la función que tiene cada una de ellas en la construcción del mapa estratégico, según los autores de la metodología:

- Perspectiva Financiera: Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.<sup>14</sup>
- Perspectiva de Clientes: Las empresas identifican los segmentos de clientes y mercado en que han elegido competir, y finalmente definen la propuesta de valor para esos clientes objetivo<sup>15</sup>.
- Perspectiva de los Procesos Internos: Los directivos de la organización deben identificar los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes, y la manera de entregar los atributos de la propuesta de valor que se esperan tengan mayor impacto sobre la estrategia.<sup>16</sup>
- Perspectiva de Innovación y Aprendizaje: Identifica los activos intangibles (Cultura, Competencias, y Tecnologías) importantes para el desarrollo de la estrategia. Es la perspectiva inferior y que da el soporte fundamental al desarrollo productivo de la estrategia.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral, The *Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997. p. 48

<sup>14</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2004. p 59

<sup>15</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral, The *Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997. p. 76

<sup>16</sup> Ibid p. 105

<sup>17</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2004. p 61

## 4.2 Diseño de objetivos estratégicos

Una vez definidas las perspectivas a incluir en el diseño de los Mapas Estratégicos, se procedió a definir la intención de los objetivos en cada una de ellas; los objetivos estratégicos según Kaplan y Norton<sup>18</sup>, son declaraciones de acciones que describen cómo se va a implementar la estrategia para lograr la visión que todos los funcionarios tienen de la organización y definen los métodos por los cuales se conducirán los temas estratégicos.

Si el Modelo de Gestión de la Unidad Estratégica de Negocio dice que se deben adelantar un número determinado de líneas estratégicas, cada una de esas líneas estratégicas comporta temas estratégicos o temas fundamentales que van a permitir a la UEN llegar al foco, y para poder llegar al foco a través de esos temas no hay otra opción que la de convertir las líneas estratégicas en objetivos de la perspectiva de procesos internos en el Mapa Estratégico.

Teniendo claros los objetivos de la perspectiva de procesos internos, se procedió a diseñar los objetivos de la perspectiva de clientes; Los resultados que una empresa puede esperar de los clientes son: mantenerlos satisfechos, mantenerlos retenidos o fieles, mantenerlos como clientes rentables y adicionalmente incrementar la base de clientes; mientras que la propuesta de valor añadido es el conjunto de atributos que posee la organización y que la diferencian de las demás organizaciones del mismo sector.

La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles generen valor. “La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de

---

<sup>18</sup> •StrategyExe.com. El portal de ejecución y la estrategia. Symnetics. SA 2007. Aprendiendo BSC. Modulo 2.[En línea] <http://www.strategyexe.com.co/index.php>

valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.”<sup>19</sup>

Finalizado el diseño de los objetivos de la perspectiva de clientes se procedió a diseñar los objetivos financieros, dichos objetivos juegan un doble papel en el Mapa Estratégico: “definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como objetivos finales de todas las demás perspectivas del cuadro de mando.”<sup>20</sup>

“Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia empezando por los objetivos financieros de largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.”<sup>21</sup>

Una vez diseñados los objetivos financieros, se diseñaron los objetivos de la perspectiva de Innovación y Aprendizaje, para impulsar estos aspectos en la organización. En el proceso de diseño de dichos objetivos se identificaron las tareas (el capital humano), los sistemas (el capital de información) y la clase de ambiente (el capital organizacional) que se requería para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar alineados y agrupados

---

<sup>19</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2004. p 59

<sup>20</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral, The *Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997. p. 60

<sup>21</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral, The *Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997. p 59

con los procesos internos críticos.<sup>22</sup>

Es así como en la perspectiva de innovación y aprendizaje se revisa todo el componente de capital intelectual que hace referencia a la capacitación y entrenamiento que se debe dar a los funcionarios que van a estar al frente de la ejecución de las líneas estratégicas de impulso o temas estratégicos de los procesos internos. Adicionalmente toma en cuenta el componente tecnológico a involucrar al interior de cada UEN, para que apalanque la toma de decisiones y que los procesos internos se den con la mayor productividad posible, y por último la cultura que se debe impulsar al interior de cada unidad de negocio para mejorar el desarrollo de dichos procesos críticos.

“Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en los que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de innovación y aprendizaje proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de innovación y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.”<sup>23</sup>

### **4.3 Fundamentación de los objetivos**

En el formato de “documentación de objetivos estratégicos” se diligenció la información listada a continuación.

- *Perspectiva*
- *Nombre del Objetivo Estratégico*
- *Fecha para la consecución del Objetivo*

---

<sup>22</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2004. p 61

<sup>23</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral, The *Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997. p 139

- *Definición del objetivo:* ¿Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?
- *Argumentación del Objetivo:* ¿Por qué se considera que este objetivo es estratégico? ¿De qué manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos?
- *Activador de la ejecución:* ¿Qué persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo?
- *Indicadores Estratégicos:* Definir qué medidas o indicadores estarán informando que el objetivo estratégico va bien y que se está logrando.

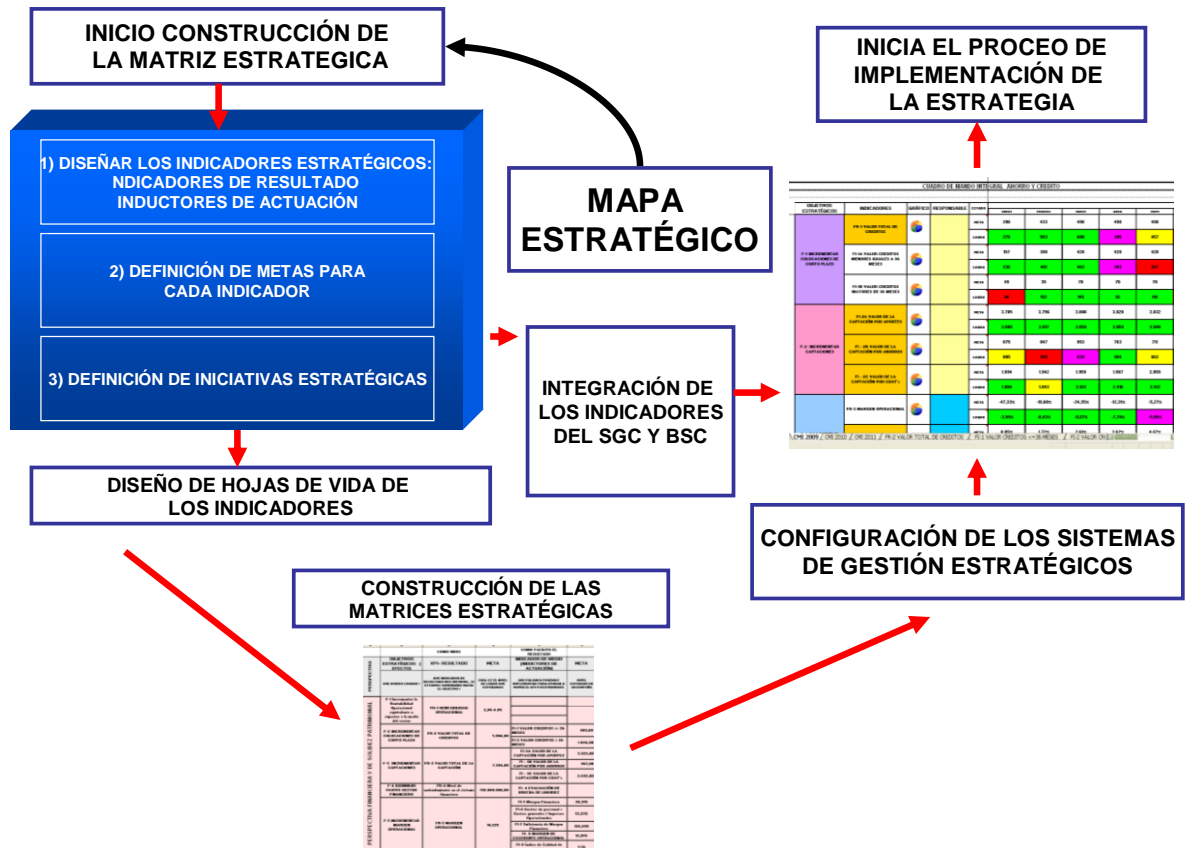
Los formatos señalados, fueron diligenciados por cada líder de la UEN y el Gerente, con base en los aspectos definidos en el proceso de Diseño de los Objetivos Estratégicos.

## **5 Elaboración de la Matriz Estratégica**

La Matriz Estratégica permite comunicar los objetivos definidos en el Mapa Estratégico, consensuar metas y alinear las iniciativas de cada UEN; obteniendo una completa alineación de las operaciones de la Cooperativa en el logro de la estrategia. La Figura 4 es una representación gráfica de esta metodología de construcción de la Matriz Estratégica terminando en la configuración de los Sistemas de Gestión Estratégicos.

A continuación se amplía la información del diseño de los elementos que conforman la matriz estratégica

**Figura 4. Metodología para la construcción de la Matriz Estratégica y Configuración de los Sistemas de Gestión.**



Fuente: Figura elaborada por la autora.

## 5.1 Diseño de Indicadores Estratégicos

La obtención y uso de Indicadores de gestión derivados de los objetivos descritos en el mapa estratégico de la organización, permite que los indicadores estratégicos puedan:

- Motivar a la Organización

- Permitiendo que los indicadores funcionen como una herramienta para direccionar el comportamiento deseado por los directivos.
- Logrando que los indicadores sirvan de guía para comunicar la performance esperada para alcanzar la estrategia organizacional.
- Consiguiendo que las personas organicen y enfoquen sus actividades para lograr los objetivos esperados.
  - Evaluar la Estrategia y el Aprendizaje continuo.
- Para que la administración utilice mediciones estratégicas para comprobar el progreso de la organización en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Que los indicadores muestren la relación existente con los objetivos y sean una prueba constante sobre la validez de la estrategia.

Los autores de la metodología han establecido algunos criterios fundamentales<sup>24</sup> que el proceso de definición de los Indicadores Estratégicos debe seguir:

- Comunicación Estratégica: Es clave que el indicador represente de la mejor forma posible al objetivo estratégico que se intenta conseguir. El indicador se debe enfocar adecuadamente en la cuestión estratégica sin diluir la atención, sin distorsionar el desempeño, ni sub-optimizar el comportamiento de la gente.
- Repetible y Confiable: El indicador debe tener la característica de poder ser medido periódicamente, tener claridad, consistencia, despertando la confiabilidad en todos sus usuarios.
- Útiles para Fijar Metas: El indicador debería permitir relacionar metas significativas de mejora sin perder consistencia.
- Utilidad para Establecer Responsabilidades: Los indicadores del Balanced Scorecard deben permitir asignar responsables por cada indicador,

---

<sup>24</sup> StrategyExe.com. El portal de ejecución y la estrategia. Symnetics. SA 2007. Aprendiendo BSC. Modulo 3.[En línea] <http://www.strategyexe.com.co/index.php>

manteniendo la relación de causa y efecto del modelo.

### **5.1.1 Diseño de Indicadores de resultado**

Los indicadores de resultado son denominados genéricos, porque por sus características son comunes y los usan casi todas las empresas que intentan medir y gestionar sus estrategias.

Los funcionarios de la Cooperativa fueron capacitados acerca de la teoría planteada por los autores, de manera que, teniendo claro el aporte y función de los objetivos estratégicos y las características específicas de los indicadores de resultado, se procedió a definirlos para cada Matriz Estratégica.

### **5.1.2 Diseño de los inductores de actuación**

Una vez definidos los indicadores de resultado, se procedió a establecer los indicadores de tendencia, o inductores de actuación.

Vale la pena resaltar que a cada uno de los indicadores diseñados, tanto los de resultados como los inductores de actuación, se les asignó un código que facilita su reconocimiento y ubicación. El código generado para cada indicador está compuesto por dos letras y un número. La primera letra representa la perspectiva a la que pertenece el indicador, a saber: Financiera, Clientes, Procesos Internos e Innovación y Aprendizaje; la segunda letra indica el tipo de indicador, es decir, indicador de resultado o inductor de actuación; el número muestra una secuencia en los indicadores según tipo y perspectiva y finalmente, las letras siguientes, si aparecen, corresponden a la UEN a la que pertenecen ya sea a Ahorro y Crédito

o Conectividad-Movistar, si no tienen más letras corresponde a la Matriz del Corporativo. A continuación, se presentan unos códigos a manera de ejemplo, para indicar la forma en la que deben leerse.

- RSR-1: indicador de resultado número 1, de la perspectiva de Responsabilidad Social y Empresarial, del Corporativo.
- FR-1AC: indicador de resultado número 1, de la perspectiva Financiera, de la UEN de Ahorro y Crédito.
- FI-1AC: inductor de actuación número 1, de la perspectiva Financiera, de la UEN de Ahorro y Crédito.
- CR-1CM: indicador de resultado número 1, de la perspectiva de los Clientes, de la UEN de Conectividad-Movistar.
- CI-1CM: inductor de actuación número 1, de la perspectiva de los Clientes, de la UEN de Conectividad-Movistar.
- PR-1: indicador de resultado número 1, de la perspectiva de los Procesos Internos, del Corporativo.
- PI-1AC: inductor de actuación número 1, de la perspectiva de los Procesos Internos, de la UEN de Ahorro y Crédito.
- IAR-1: indicador de resultado número 1, de la perspectiva de Innovación y Aprendizaje, del Corporativo.
- IAI-1CM: inductor de actuación número 1, de la perspectiva de Innovación y Aprendizaje, de la UEN de Conectividad-MOVISTAR.

## **5.2 Definición de metas**

Al establecer metas a través del modelo Balanced Scorecard, una organización consigue:

- Que la mayor parte de departamentos o individuos focalicen sus

actividades en el alcance de los objetivos cuantificables que soportan el logro de la estrategia.

- Dar a los individuos una meta o contribución definida con respecto a la estrategia general de la organización.
- Enfocar a la organización hacia la mejora continua.

#### **4.5.3 Diseño de hojas de vida de indicadores**

Las Hoja de Vida de los indicadores la cual resume información importante como la que sigue a continuación:

- Perspectiva, a la que pertenece el indicador
- Nombre del indicador
- Área aplicable
- Objetivo: Objetivo estratégico al que pertenece
- Tipo de Variable: Indicador de resultado o de medio según sea el caso
- Frecuencia: Con la que se mide el indicador (mensual, trimestral, semestral etc.)
- Intención del indicador: Qué se quiere con la medición del indicador
- Unidad de medida: En la que se presentan las cifras (porcentaje, pesos, etc.)
- Forma de obtención: Como se obtiene la cifra del indicador, (calculado o manual)
- Fuente de información: Fuente de la que se obtiene la información del indicador
- Definición / fórmula del indicador: Fórmula, en caso de ser calculado
- Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Cuál fue el criterio para establecer el valor de la meta

- Responsabilidad por la fijación de la meta: Persona responsable por fijar la meta
- Responsabilidad por cumplir la meta: Persona responsable de cumplir la meta
- Responsabilidad por la medición del indicador: Persona responsable de medir el indicador
- Disponibilidad del indicador: Momento en el que se debe tener el resultado del indicador

## **6 Definición de iniciativas estratégicas**

Los programas de iniciativas permiten a una organización alinear los esfuerzos de todo el personal en la consecución de los objetivos estratégicos, ya que estos son ejecutados a través de la gestión y monitoreo de los distintos proyectos de iniciativas estratégicas, y deben ser definidas y desarrolladas para ayudar a cerrar el *gap* de desempeño actual con el esperado de la organización.

Una vez establecidas las metas para los indicadores del Balanced Scorecard en las cuatro perspectivas, los ejecutivos desarrollan un proceso denominado mapeo de iniciativas: analizan el valor de todas las iniciativas actuales en la organización, según criterios estratégicos de largo alcance; además prueban si las iniciativas actuales ayudarán a conseguir las metas establecidas, o si por el contrario, necesitan desarrollar nuevas iniciativas. Lo anterior se realiza para priorizar las iniciativas que impactan en mayor medida la estrategia, encontrando las iniciativas que estén vinculadas a la consecución de una mejora definida para los objetivos estratégicos de la compañía y así, finalmente poder invertir en ellas y ejecutarlas. Este proceso permite que todos en la organización entiendan y

analicen si la organización está “invirtiendo el dinero donde es realmente necesario”.

El formato de documentación de Iniciativas Estratégicas. contiene los siguientes aspectos generales:

- Responsables a Nivel de Equipo de Liderazgo: Líderes con una clara visión estratégica dentro de la empresa y conocimiento del BSC.
- Fechas: Establecer con claridad el comienzo y final del proyecto.
- Entregables: Resultados que se obtienen al desarrollar el trabajo claramente definidos.
- Presupuesto: La asignación de recursos definida con base a los requerimientos totales de la iniciativa.

Las iniciativas prioritarias en las cuales se decidió invertir y ejecutar, para apoyar el logro de los objetivos estratégicos, se documentaron al detalle en el formato de Iniciativas estratégicas que puede consultarse en el ANEXO E.

## **7 Integración de los sistemas de calidad y gestión estratégica**

Tal como se mencionó en el capítulo 1 del presente documento, en el numeral 1.3 *Justificación*, la Cooperativa está certificada por la NTC ISO 9001 en el negocio de Ahorro y Crédito únicamente, y se tiene una serie de indicadores (20 en total) que le permiten medir algunas variables del tema de Ahorro y Crédito.

El paso a seguir fue concatenar y empatar dichos indicadores con los indicadores que se establecieron para la UEN de Ahorro y Crédito y el nivel Gerencial; y así poder desarrollar, controlar y medir simultáneamente los dos sistemas en uno solo de manera integrada. Para ello se realizó una reunión con el Gerente y el Asesor de Calidad de la Cooperativa con el fin de conocer los indicadores que se estaban midiendo en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC),

y los indicadores que se habían incluido en el sistema de Gestión Estratégico diseñado mediante la metodología del BSC.

De esta manera se encontró que varios de los indicadores que se medían en el SGC se incluían en el tablero de mando realizado para la unidad de negocio de Ahorro y Crédito, y del Corporativo; de manera que los indicadores comunes, que se estaban midiendo tanto en el SGC como mediante la metodología del BSC, se asignaron al tablero de mando en el que debían pertenecer, ya fuera al de Ahorro y Crédito o al de la Gerencia; utilizando de esta manera una única herramienta para medición y control de los indicadores de los dos sistemas de gestión.

Después de revisar los indicadores medidos en el SGC como los diseñados mediante la metodología del BSC y encontrar que existían indicadores comunes en los dos sistemas, se decidió que ocho de los indicadores del SGC pasaba a formar parte del tablero de mando de dicha unidad de negocio, como puede observarse en la Tabla 1. Por otro lado se estableció que otros ocho de ellos no se tendrían en cuenta en el tablero de la unidad de negocio de Ahorro y Crédito, sino que sabiendo que abarcaban aspectos de interés directo de la Gerencia se decidió que formarían parte del tablero corporativo.

La Tabla 1 a continuación, resume la información del proceso de empate y concatenación descrita anteriormente de los indicadores del SGC con los establecidos en el sistema estratégico del BSC para los tableros de mando de ahorro y crédito y del corporativo.

Tabla 1: Integración de los indicadores del SGC y BSC.

<b>Indicadores SGC</b>	<b>Indicadores BSC AyC</b>	<b>Indicadores BSC Gerencial</b>
1. Colocación	FR-2 VALOR TOTAL DE CRÉDITOS	

Indicadores SGC	Indicadores BSC AyC	Indicadores BSC Gerencial
2. Crecimiento de cartera	ELIMINADO	
3. Cartera en Mora		PR-2A ÍNDICE DE CALIDAD DE LA CARTERA
4. Endeudamiento	FR-4 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO EN EL SISTEMA FINANCIERO	
5. Ahorros	FI - 3B VALOR DE LA CAPTACIÓN POR AHORROS	
6. CDAT	FI - 3C VALOR DE LA CAPTACIÓN POR CDAT's	
7. Total Ahorro mes		FR-1B VALOR TOTAL DE LA CAPTACIÓN
8. Margen de Intermediación	FI-5 MARGEN FINANCIERO	
9. Rentabilidad Activos		FR-2 RENTABILIDAD OPERACIONAL DE AHORRO Y CREDITO
10. Margen de Solvencia	ELIMINADO	
11. Patrimonio Técnico	ELIMINADO	
12. Aportes Sociales	FI-3A VALOR DE LA CAPTACIÓN POR APORTES	
13. Ejecución Presupuestal		FR-1E EXCEDENTES OPERACIONALES
14. Activo Produc Vs Pasivo Costo		FR-1F ACTIVO PRODUC VS PASIVO COSTO
15. Suficiencia De Margen Financiero	FI-7 SUFICIENCIA DE MARGEN FINANCIERO	
16. Rentabilidad Excedente		FR-1G RENTABILIDAD DEL EXCEDENTE OPERACIONAL
17. Rentabilidad Social		RSR-1B RENTABILIDAD

Indicadores SGC	Indicadores BSC AyC	Indicadores BSC Gerencial
		SOCIAL
18. Quejas		CR-2C EFICIENCIA EN LA SOLUCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS
19. Afiliaciones	CR-3 NÚMERO DE NUEVOS ASOCIADOS INDIVIDUALES	
20. Auditorias Internas	ELIMINADO	

Fuente: Información procesada por la Autora.

La herramienta inicial que usaba el SGC permitió enriquecer la herramienta a diseñar para la medición del total de indicadores establecido para los modelos de negocios, tomando de ella aspectos como descripción de resultados, análisis de causas y planes de acción a la hora de analizar cada logro de un indicador, tal como se observa en el numeral siguiente.





## **8 Configuración de los sistemas de gestión estratégicos**

La herramienta informática que permite implementar el Sistema Integrado de Gestión, e igualmente controlar y medir los indicadores ya establecidos; alerta a la Cooperativa acerca de aquellos aspectos en los que se está fallando y que comprometen el logro de la estrategia e igualmente permite a cada responsable del indicador analizar las causas de los resultados obtenidos y establecer los planes de acción en pro de la mejora de dicho indicador y al mismo tiempo del logro de la estrategia.





Las celdas para registrar el logro alcanzado de cada indicador están condicionadas según el porcentaje de cumplimiento de la meta para cada

tendencia. Es así, como la semaforización que se visualiza en cada celda obedece a los rangos establecidos en las figuras 5 y 6 presentadas a continuación:

**Figura 5. Representación gráfica de la tendencia creciente de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.**

COLOR	RANGOS RESPECTO A LA META
	Mayor a 95%
	Entre 90% y 95%
	Entre 80% y 89,9%
	Menor a 80%

**Figura 6. Representación gráfica de la tendencia decreciente de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.**

COLOR	RANGOS RESPECTO A LA META
	Mayor a 100%
	Entre 90% y 100%
	Entre 80% y 89,9%
	Menor a 80%

La herramienta se alimenta en forma manual; sin embargo, actualmente se están haciendo esfuerzos adicionales para crear una macro que calcule y alimente la herramienta en el aspecto de indicadores financieros lo que facilita la actualización de la misma y por ende la reacción frente a los resultados obtenidos en dichos indicadores.

Adicionalmente la herramienta permite al hacer click en la imagen correspondiente a cada indicador, desplegar una hoja adicional en la que se visualiza la representación gráfica del logro alcanzado en cada una de las 3 vigencias. En dicha hoja hay un espacio adicional que permite registrar la descripción de

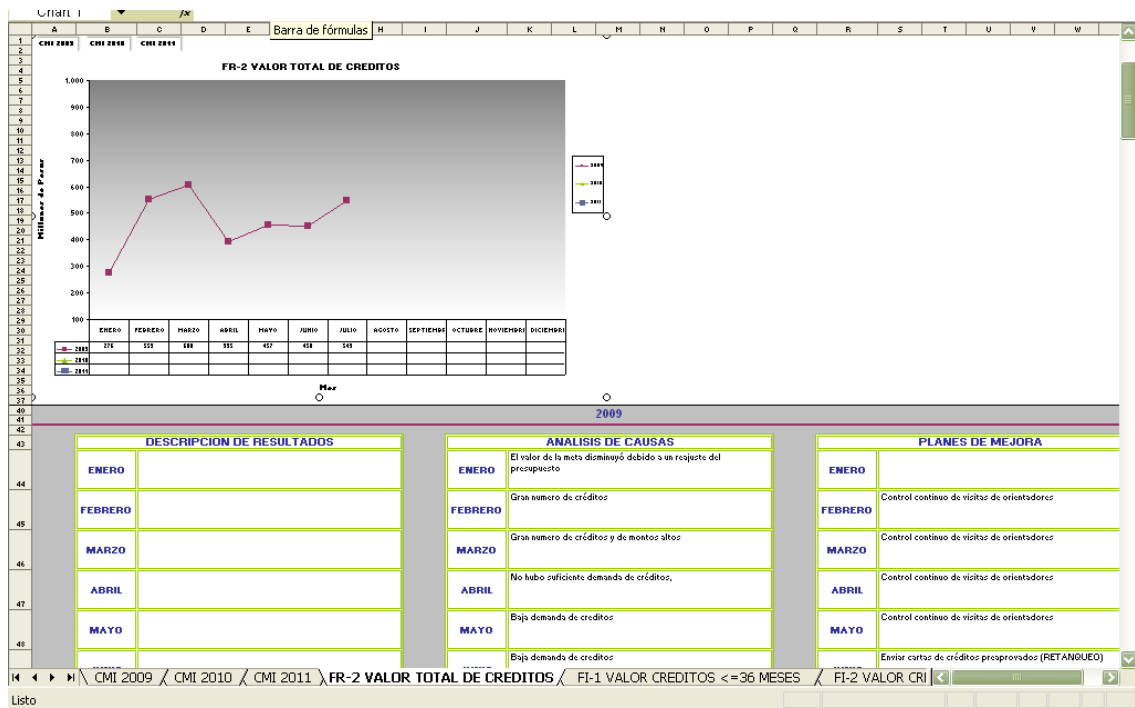
resultados, análisis de causas y planes de mejora para los 12 meses de los 3 años tenidos en cuenta en el diseño de la Estrategia.

La Figura 7 muestra gráficamente el contenido de la herramienta descrita anteriormente.

**Figura 7. Herramienta informática de apoyo.**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL AHORRO Y CREDITO										
I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
F-1 INCREMENTAR COLOCACIONES DE CORTO PLAZO	FR-1 VALOR TOTAL DE CREDITOS			META	206	433	498	498	498	
				LOGRO	276	553	608	395	457	
	FI-1A VALOR CREDITOS MENORES IGUALES A 36 MESES			META	157	398	428	428	428	
				LOGRO	236	401	463	303	347	
	FI-1B VALOR CREDITOS MAYORES DE 36 MESES			META	49	35	70	70	70	
				LOGRO	40	152	145	92	110	
F-2 INCREMENTAR CAPTACIONES	FI-2A VALOR DE LA CAPTACIÓN POR APORTES			META	3.785	3.796	3.808	3.820	3.832	
				LOGRO	3.805	3.817	3.859	3.859	3.940	
	FI - 2B VALOR DE LA CAPTACIÓN POR AHORROS			META	875	847	853	763	711	
				LOGRO	805	709	639	954	662	
	FI - 2C VALOR DE LA CAPTACIÓN POR CDAT's			META	1.894	1.942	1.959	1.967	2.059	
				LOGRO	1.804	1.843	2.031	2.416	2.412	
FR-3 MARGEN OPERACIONAL			META	-47,33%	-19,60%	-24,35%	-12,31%	-5,27%		
			LOGRO	-3,59%	-0,43%	-8,67%	-7,78%	-5,05%		
					META	0,85%	1,72%	2,61%	3,62%	4,67%

Listo



Fuente: Herramienta elaborada por la Autora.

**ANEXO B1.**  
Calificador Porter

<b>INSTRUCCIONES</b>		
Cada interrogante debe generar <b>OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</b> que la empresa visualiza en su entorno		
<b>FUERZAS COMPETITIVAS DEL ENTORNO EMPRESARIAL</b>		
<b>1. EL SECTOR Y LOS ACTUALES COMPETIDORES (RIVALIDAD)</b>		
1.1	La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?	
1.2	Cual es la Posición Competitiva de la Empresa en el sector donde desarrolla sus operaciones?	
1.3	Cual es la actual Cuota del Mercado que posee a nivel Regional y Nacional ? A que nivel preferiría llevarla ?	
1.4	En que se diferencia la empresa en el sector donde compite? En Costos ?, En Precio? , En Calidad? En el Segmento en el que tiene su enfoque cual es proposición de valor diferenciada?	
1.5	El crecimiento del sector permite visualizar posibilidades de expansión ?	
1.6	Cómo se diferencian los competidores ? Cual mejor practica de diferenciación podemos implementar, imitar o mejorar?	
1.7	La empresa analiza y anticipa las necesidades de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, asociados y empleados?	
1.8	Se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias ?	
1.9	Ha pensado la organización en la integración con empresas competidoras para convertirse en proveedora de aquellas? Cual sería la estrategia empresarial pertinente?	

## 2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

2.1	Que hace vulnerable al sector frente a la entrada de nuevos competidores?	
2.2	Tiene la Organización establecidas verdaderas economías de escala frente a temas tales como aprovechamiento de la capacidad instalada, progresos en investigación y desarrollo, mercadeo y canales de distribución ?	
2.3	Los recursos financieros, activos fijos estratégicos, niveles de inventarios, sistemas de publicidad, con que cuenta el sector evitarían la intencionalidad de entrada de nuevos competidores ?	
2.4	La diferenciación de nuestros productos asegura la lealtad de los clientes actuales frente a la entrada de nuevos competidores?	
2.5	La experiencia y aprendizaje de la organización al igual que la tecnología pertinente utilizada, el acceso a mejores fuentes de abastecimiento de materias primas, la localización favorable de las instalaciones y patentes de los productos se convierten en una fuerte barrera de entrada de nuevos competidores?	
2.6	Los canales de distribución para mayoristas y minoristas con que cuenta la organización le permiten asegurar que los competidores futuros percibirán dicha ventaja como una amenaza para penetrar en el sector?	
2.7	Existen política gubernamentales que protejen el sector frente a la entrada de nuevos competidores?	

## 3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

3.1	Cual es el factor fundamental que determina la capacidad de negociación de sus Proveedores ?	
3.2	Los proveedores de la empresa surten con sus insumos otros sectores, que en un momento determinado les permita incrementar los precios de las materias primas?	
3.3	La capacidad de producción actual de los proveedores sule de manera eficiente los requerimientos de la empresa en cantidad y calidad ?	
3.4	Se visualizan soluciones de nuevas formas de proveer las materias primas, frente a un eventual falencia de los proveedores actuales?	
3.5	Una menor calidad de las materias primas entregadas por los proveedores actuales, prodría la organización trasladarla al costo de sus productos sin castigar a los clientes con el precio?	
3.6	Existe la posibilidad de una integración hacia delante de los proveedores con el fin de entrar como fabricantes de algún o algunos de nuestros productos ?	
3.7	Estaría la empresa en capacidad de asumir los costos implícitos frente a un eventual cambio de proveedores actuales?	

#### 4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

4.1	Los clientes actuales por los grandes volúmenes que nos compran les da un gran poder de negociación, que en un momento determinado se conviertan en una amenaza para nuestra rentabilidad?	<input type="checkbox"/>
4.2	Los canales de distribución actuales cubren la venta de nuestros productos a través de minoristas?	<input type="checkbox"/>
4.3	Conoce la empresa la percepción que tienen los clientes (Mayoristas, minoristas, consumidor final) sobre la diferenciación que presentan nuestros productos (En precio, calidad, tiempos de entrega, cumplimiento de pedidos, producción verde, etc)	<input type="checkbox"/>
4.4	Los productos del sector no están diferenciados, sino por el contrario son muy normalizados y los clientes pueden optar por comprar a uno u otro fabricante, conllevando esta circunstancia a una guerra de precios que castiga el sector? Que hacer para diferenciarnos ?	<input type="checkbox"/>
4.5	Existe un nicho de clientes que no hemos explotado y que potencialmente pueden ser clientes futuros ?	<input type="checkbox"/>
4.6	Existe la posibilidad de una integración hacia delante, es decir que los compradores estén decidiendo entrar en el sector y fabricar sus propios productos?	<input type="checkbox"/>
4.7	Cual es la proposición de valor que le entregamos a nuestros clientes actuales? Es decir que estamos haciendo por ellos para retenerlos, mantener su fidelidad, por su satisfacción, y para hacerle más rentable su negocio y de paso convertirlos en clientes rentables para nosotros?	<input type="checkbox"/>



#### 5. AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

<input type="checkbox"/>		
5.1	Existe en el sector la amenaza de entrada de productos sustitutos?	<input type="checkbox"/>
5.2	Como debemos actuar frente a los productos sustitutos que existen o pueden llegar al sector y que limitan o ponen un techo en nuestros precios?	<input type="checkbox"/>
5.3	De que manera prevenimos que los productos sustitutos no superen la calidad de los nuestros?	<input type="checkbox"/>
5.4	De que manera nuestra estructura de costos nos permite tener la seguridad de contrarrestar la entrada de productos sustitutos?	<input type="checkbox"/>
5.5	De que manera los tratados de comercio exterior ( ALCA, TLC, MERCOSUR y Otros) afectan positiva o negativamente nuestra empresa por la posibilidad de entrada o salida de productos sustitutos?	<input type="checkbox"/>
5.6	Nuestros productos por su condición de ecodiseño ( Producción integral limpia) consultan las preocupaciones regionales, nacionales y mundiales sobre la preservación del ambiente y que Ventaja Competitiva nos permite tener esta condición?	<input type="checkbox"/>

## ANEXO C1:

### Formatos Objetivos Documentados


#### Ahorro y Crédito

	
<b>FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS</b>	<i>Versión : 01</i>

<b>Perspectiva:</b> <b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>	
<b>Nombre del Objetivo Estratégico:</b> <b>F-1AC Incrementar la Rentabilidad Operacional equivalente o superior a la media del sector</b>	<b>Fecha para la Consecución del Objetivo:</b> <b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?  Este objetivo permitirá medir y controlar la rentabilidad operacional, es decir, el valor en pesos de excedentes operacionales que quedan por cada cien pesos de activos que se requieren para la operación de la sección de ahorro y crédito; con el fin de incrementarla a los niveles promedio que esta manejando en el sector cooperativo.	
<b>Argumentación del Objetivo :</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.  Este objetivo permitirá mejorar la eficiencia y eficacia del negocio de ahorro y crédito para producir excedentes, comparados con la cantidad de recursos colocados en cartera; así mismo al alcanzar este objetivo se podrá brindar mejor servicio a los asociados y mayor valor agregado a los mismos.	
<b>Activador de la ejecución:</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.  1) Rodrigo Joya Arenales 2) Luz Elena Cely 3) Comité de crédito	

**Indicadores Estratégicos:** Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.

**FR-1AC RENTABILIDAD OPERACIONAL (ROA)**

	
<b>FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS</b>	<i>Versión : 01</i>

<b>Perspectiva:</b> <p style="text-align: center;"><b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b></p>	
<b>Nombre del Objetivo Estratégico:</b> <b>F-1AC Incrementar la Rentabilidad Operacional equivalente o superior a la media del sector</b>	<b>Fecha para la Consecución del Objetivo:</b> <p style="text-align: center;"><b>Diciembre de 2011</b></p>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?  <p>Este objetivo permitirá medir y controlar la rentabilidad operacional, es decir, el valor en pesos de excedentes operacionales que quedan por cada cien pesos de activos que se requieren para la operación de la sección de ahorro y crédito; con el fin de incrementarla a los niveles promedio que esta manejando en el sector cooperativo.</p>	
<b>Argumentación del Objetivo :</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.  <p>Este objetivo permitirá mejorar la eficiencia y eficacia del negocio de ahorro y crédito para producir excedentes, comparados con la cantidad de recursos colocados en cartera; así mismo al alcanzar este objetivo se podrá brindar mejor servicio a los asociados y mayor valor agregado a los mismos.</p>	
<b>Activador de la ejecución:</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.  <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Rodrigo Joya Arenales</li> <li>2) Luz Elena Cely</li> <li>3) Comité de crédito</li> </ol>	
<b>Indicadores Estratégicos:</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.  <p><b>FR-1AC RENTABILIDAD OPERACIONAL (ROA)</b></p>	





**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

Versión : 01

<b>Perspectiva:</b>	
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>F-2AC INCREMENTAR COLOCACIONES A CORTO PLAZO</b>	<b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?	
<p>Este objetivo permitirá medir y controlar tanto los créditos a plazos no mayores de tres (3) años, como los mayores a dicho plazo. Los primeros, con el fin de incrementarlos recuperando con mayor rapidez la cartera; y los segundos con el fin de auditar estrictamente su incremento y así mismo disminuir el riesgo en la recuperación de la cartera.</p>	
<b>Argumentación del Objetivo:</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.	
<p>Este objetivo es estratégico ya que al alcanzarlo se logra mejorar la rotación de cartera minimizando los niveles de riesgo, todo lo anterior conducirá a mejorar la calidad de la cartera.</p>	
<b>Activador de la ejecución:</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.	
<ol style="list-style-type: none"><li>1) Rodrigo Joya Arenales</li><li>2) Luz Elena Cely</li><li>3) Comité de crédito</li></ol>	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.	
<b>FR-2AC VALOR TOTAL DE CREDITOS</b> <b>FI-1AC VALOR CREDITOS MENORES IGUALES A 36 MESES</b>	

	
<b>FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS</b>	<i>Versión : 01</i>

<b>Perspectiva:</b> <p style="text-align: center;"><b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b></p>	
Nombre del Objetivo Estratégico:  <b>F-3AC INCREMENTAR CAPTACIONES</b>	Fecha para la Consecución del Objetivo:  <b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?  Medir y controlar los ingresos obtenidos por captaciones tales como pago de aportes, ahorro en cuentas a la vista, CDAT´S; e incrementar dichos rubros motivando a los asociados a cumplir con sus obligaciones (aportes) y a tener una cultura de ahorro, que son las formas más económicas de captar recursos.	
<b>Argumentación del Objetivo :</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.  Su importancia estratégica se fundamenta en que al controlar las captaciones se tiene el dinero necesario para poder colocar créditos y no tener que ir al mercado financiero a buscarlo. Lo anterior permitirá que la cooperativa mejore su flujo de caja y el margen de intermediación y de contera disminuir las obligaciones con el sector financiero.	
<b>Activador de la ejecución :</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.  1) Rodrigo Joya Arenales 2) Luz Elena Cely	
<b>Indicadores Estratégicos:</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.  <b>FR-3AC VALOR TOTAL DE LA CAPTACIÓN</b> <b>FI-2AC VALOR DE LA CAPTACIÓN POR APORTES</b> <b>FI-3AC VALOR DE LA CAPTACIÓN POR AHORROS</b> <b>FI-4AC VALOR DE LA CAPTACIÓN POR CDAT´S</b>	

	
<b>FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS</b>	<i>Versión : 01</i>

<b>Perspectiva:</b> <p style="text-align: center;"><b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b></p>	
Nombre del Objetivo Estratégico:  <b>F-4AC INCREMENTAR MARGEN OPERACIONAL</b>	Fecha para la Consecución del Objetivo:  <b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?  La ecuación financiera dice que para incrementar el margen operacional, se incrementan los ingresos operacionales o se disminuyen los gastos operacionales. Este objetivo permitirá incrementar la captación de recursos baratos como son los CDAT´ s y las cuentas de ahorro a la vista, así como evitar al máximo ir a solicitar recursos al sector financiero, disminuyendo los gastos.	
<b>Argumentación del Objetivo :</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.  Su importancia estratégica se fundamenta en que al incrementar el margen operacional, habrá mejores resultados financieros al final del ejercicio y se incrementa la posibilidad de devolverle vía valor agregado a los asociados, mayores reconocimientos, premios, fiestas, celebraciones y reuniones, bonos, etc.	
<b>Activador de la ejecución :</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo .  1) Rodrigo Joya Arenales ... 2) Luz Elena Cely  3) Comité de crédito	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando  <b>FR-4AC MARGEN OPERACIONAL</b> <b>FI-5AC MARGEN FINANCIERO BRUTO/ACTIVO PROMEDIO</b> <b>FI-6AC SUFICIENCIA DE MARGEN FINANCIERO</b> <b>FI-7AC ÍNDICE DE CALIDAD DE CARTERA</b>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

<b>Perspectiva:</b>	
<b>CLIENTES</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>C-1AC INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LOS ASOCIADOS</b>	<b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?	
<p>Hace referencia a trabajar en que los asociados utilicen de manera integral el portafolio, es decir la idea es tener cada día más asociados que tengan CDAT´S, plata en sus cuentas de ahorro y utilicen las diferentes líneas de crédito, representando así asociados rentables para la Cooperativa.</p>	
<b>Argumentación del Objetivo:</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.	
<p>Su importancia estratégica se fundamenta en que, en la medida en que se logre incrementar la rentabilidad de los asociados, se incrementa la utilización de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa por parte de los mismos, lo que se refleja en mayores ingresos y mayor rentabilidad de Coopprofesionales.</p>	
<b>Activador de la ejecución:</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.	
<p>1) Rodrigo Joya Arenales</p> <p>2) Luz Elena Cely</p>	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.	
<p><b>CR-1AC PORCENTAJE DE ASOCIADOS QUE APORTAN Y HACEN CREDITOS</b>  <b>CR-2AC RENTABILIDAD DE ASOCIADOS QUE APORTAN, HACEN CREDITOS Y COLOCAN RECURSOS EN CDAT´S</b>  <b>CI-1AC PORCENTAJE DE PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES DE AHORRO Y CREDITO SOBRE LOS DIFERENTES ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR OFRECIDA POR EL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO</b></p>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

<b>Perspectiva:</b>	
<b>CLIENTES</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>C-2AC INCREMENTAR EL NÚMERO DE ASOCIADOS</b>	<b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?	
<p>Hace referencia a incrementar la cantidad de asociados que con la aplicación de las diferentes estrategias de reclutamiento aplicadas ingresan a la cooperativa en un periodo de tiempo.</p>	
<b>Argumentación del Objetivo :</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.	
<p>Su importancia estratégica se fundamenta en que los asociados son el sustento de los ingresos de la cooperativa, luego entre mayor sea el número de asociados mayor el dinamismo de los activos colocados.</p>	
<b>Activador de la ejecución :</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.	
<p>1) Rodrigo Joya Arenales 2) Luz Elena Cely 3) Asesores</p>	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.	
<p><b>CR-3AC NUMERO DE NUEVOS ASOCIADOS INDIVIDUALES</b> <b>CI-1AC PORCENTAJE DE PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES DE AHORRO Y CREDITO SOBRE LOS DIFERENTES ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR OFRECIDA POR EL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO</b></p>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

<b>Perspectiva:</b>	
<b>CLIENTES</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>C-3AC INCREMENTAR SATISFACCIÓN DE LOS ASOCIADOS</b>	<b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?	
<p>Hace referencia a trabajar en conocer las necesidades de los asociados con el fin de satisfacerlas, de manera que nuestros asociados y clientes perciban el valor agregado que les ofrece la Cooperativa y estén motivados a continuar perteneciendo a ella y disfrutando de todos los productos y servicios que tenemos para ofrecerles.</p>	
<b>Argumentación del Objetivo:</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.	
<p>Su importancia estratégica se fundamenta en que quienes hacen finalmente la cooperativa y el modelo solidario son los asociados. En la medida en que cada uno de ellos este satisfecho con los productos y servicios que se les brinda, aumentará el consumo y utilización de los mismos lo que representa mayores ingresos e incremento de la rentabilidad para la Cooperativa.</p>	
<b>Activador de la ejecución :</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.	
1) Rodrigo Joya Arenales 2) Luz Elena Cely	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.	
<b>CR-4AC GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS ASOCIADOS</b> <b>CI-1AC PORCENTAJE DE PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES DE AHORRO Y CREDITO SOBRE LOS DIFERENTES ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR OFRECIDA POR EL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO</b>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

Versión : 01

<b>Perspectiva:</b>	
<b>CLIENTES</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>C-4AC INCREMENTAR LA FIDELIDAD DE LOS ASOCIADOS</b>	<b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?	
Hace referencia a trabajar en la satisfacción y percepción que el asociado tiene de la cooperativa y de los atributos que se brindan en la propuesta de valor, para así incrementar su fidelidad reflejada en una disminución en la deserción o retiro de asociados.	
<b>Argumentación del Objetivo :</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.	
Su importancia estratégica se fundamenta en que no surge ningún efecto en el crecimiento de la base social, el ingreso de nuevos asociados si a la misma velocidad que llegan unos otros se retiran otros. Por ello el trabajo de fidelización apunta a un crecimiento real mediante la permanencia de los asociados existentes y los que van ingresando.	
<b>Activador de la ejecución :</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.	
1) Rodrigo Joya Arenales 2) Luz Elena Cely	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.	
<b>CR-5AC PORCENTAJE DE DESERCIÓN DE ASOCIADOS</b> <b>CI-1AC PORCENTAJE DE PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES DE AHORRO Y CREDITO SOBRE LOS DIFERENTES ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR OFRECIDA POR EL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO</b>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

<b>Perspectiva:</b>	
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico: <b>P-1AC CRECER EN EL NEGOCIO DE AHORRO Y CRÉDITO CON EL DESARROLLO DE UN PROYECTO DE CRM</b>	Fecha para la Consecución del Objetivo: <b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?  Hace referencia a incrementar la cantidad de profesionales que ingresan a la Cooperativa ubicados en los diferentes segmentos de clientes, conocer sus necesidades y poder satisfacerlas brindándoles productos y servicios acordes a las mismas.	
<b>Argumentación del Objetivo:</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.  Su importancia estratégica se fundamenta en que los asociados son el sustento de los ingresos de la cooperativa, luego entre mayor sea el número de asociados mayor el dinamismo de los activos colocados.	
<b>Activador de la ejecución:</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.  1) Rodrigo Joya Arenales  2) Luz Elena Cely	
<b>Indicadores Estratégicos:</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.  <b>PR-1AC PORCENTAJE DE AVANCE DEL PROGRAMA DE CRM</b>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

<b>Perspectiva:</b>	
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico: <b>P-2AC BRINDAR UN PORTAFOLIO INTEGRAL Y COMPETITIVO CON EQUILIBRIO ENTRE LO FINANCIERO Y LO SOCIAL</b>	Fecha para la Consecución del Objetivo: <b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?  Hace referencia a brindar un portafolio flexible que se adecue rápidamente a las exigencias del mercado, y acorde a las necesidades reales de los asociados.	
<b>Argumentación del Objetivo:</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.  Su importancia estratégica se fundamenta en que permitirá que el negocio de ahorro y crédito se ajuste rápida y oportunamente a los cambios continuos del mercado para ser competitivos, estableciendo convenios y alianzas estratégicas que brinden tanto productos y beneficios financieros como de recreación, disfrute y entretenimiento.	
<b>Activador de la ejecución:</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.  1) Rodrigo Joya Arenales 2) Luz Elena Cely	
<b>Indicadores Estratégicos:</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.  <b>PR-2AC PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN DEL NUEVO PORTAFOLIO POR PRODUCTOS ESTRELLA</b> <b>PI-1AC NUMERO DE CREDITOS SALDADOS POR COMPRA DE CARTERA</b>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

<b>Perspectiva:</b>	
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico: <b>P-3AC REALIZAR UNA GESTIÓN OPTIMA DE LOS ACTIVOS ESTRATÉGICOS.</b>	Fecha para la Consecución del Objetivo: <b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?  Hace referencia a ejecutar una gestión optima en el proceso de recuperación de la cartera que es el activo mas representativo que tiene la Cooperativa y es el que castiga en mayor medida el p&g.	
<b>Argumentación del Objetivo:</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.  En la medida en que se agilice la recuperación de la cartera, se disminuyen los costos financieros y a su vez se incrementa la liquidez que permite el desarrollo y crecimiento del negocio de ahorro y crédito, generando mayores excedentes que se invertirán en dar mayor valor agregado a los asociados.	
<b>Activador de la ejecución:</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.  1) Rodrigo Joya Arenales 2) Luz Elena Cely 3) Comité de crédito	
<b>Indicadores Estratégicos:</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.  <b>PR-3AC PORCENTAJE DE ASOCIADOS CON CREDITOS AL DIA</b> <b>PI-2AC NUMERO DE ACCIONES ADELANTADAS CON LOS ASOCIADOS</b>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

<b>Perspectiva:</b>	
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>IA-1AC MEJORAR LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DEL PERSONAL CLAVE DEL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO</b>	<b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?	
<p>Hace referencia a mejorar las habilidades y competencias de los funcionarios que conforman la UEN de ahorro y crédito para poder adelantar los objetivos de los procesos internos con las mejores prácticas al servicio de los asociados</p>	
<b>Argumentación del Objetivo:</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.	
<p>Su importancia estratégica se fundamenta en que en la medida en que los funcionarios reciban la capacitación requerida para mejorar sus habilidades y competencias, van a ser mas productivos y eficientes en el desarrollo de los procesos internos claves y por en de van a poder brindar los atributos de la propuesta de valor a los asociados.</p>	
<b>Activador de la ejecución:</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.	
<p>1) Rodrigo Joya Arenales</p> <p>2) Luz Elena Cely</p>	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.	
<p><b>IAR-1AC GRADO DE PREPARACIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LAS DIFERENTES FAMILIAS DE CARGOS</b></p> <p><b>IAI-1AC CAPACITACIÓN EN CULTURA DE CRM</b></p> <p><b>IAI-2AC CAPACITACIÓN EN EXCEL AVANZADO</b></p> <p><b>IAI-3AC ESPECIALIZACIÓN EN RIESGOS FINANCIEROS</b></p>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

<b>Perspectiva:</b>	
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>'IA-2AC IMPLEMENTAR CAPITAL TECNOLÓGICO ADECUADO, PERTINENTE Y AJUSTADO A LAS NECESIDADES REALES DEL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO</b>	<b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?  Hace referencia a desarrollar y tener al servicio de los funcionarios la infraestructura tecnológica y sistemas de información requeridos para el correcto desarrollo de sus funciones.	
<b>Argumentación del Objetivo :</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.  Su importancia estratégica se fundamenta en que la infraestructura tecnológica y los sistemas de información son los que permitirán a la UEN de Ahorro y Crédito prestar servicios confiables, coordinados y comunicar información de manera oportuna.	
<b>Activador de la ejecución :</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo .  1) Rodrigo Joya Arenales  2) Luz Elena Cely	
<b>Indicadores Estratégicos:</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.  <b>IAR-2AC GRADO DE DISPONIBILIDAD DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PERTINENTES A LAS NUEVAS NECESIDADES DEL NEGOCIO AHORRO Y CREDITO</b>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**



*Versión : 01*

<b>Perspectiva:</b>		<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>
Nombre del Objetivo Estratégico:		Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>IA-3AC                    GENERAR                    CULTURA          ORGANIZACIONAL REQUERIDA PARA          MOVILIZAR Y APOYAR EL CAMBIO EN EL          NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO</b>		<b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?  Hace referencia a adelantar al interior del Negocio de Ahorro y Crédito la cultura de relación cercana con los asociados requerida para movilizar y apoyar el cambio en esta UEN		
<b>Argumentación del Objetivo :</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.  Su importancia estratégica se fundamenta en que al vivir una cultura de profundizar de mejor manera el conocimiento de las necesidades, costumbres, hobbies, etc de los asociados se podrán desarrollar productos y servicios que se ajusten a sus necesidades.		
<b>Activador de la ejecución:</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.  1) Rodrigo Joya Arenales  2) Luz Elena Cely		
<b>Indicadores Estratégicos:</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.  <b>IAR-3AC CALIDAD DE LA CULTURA RELACIONES CERCANAS Y DE INTIMIDAD CON LOS ASOCIADOS          IAI-4AC GRADO DE ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA          IAI-5AC TENDENCIA DEL LIDERAZGO EJECUTIVO          IAI-6AC CALIDAD DE LA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO</b>		

## ANEXO C2:

### Formatos Objetivos Documentados

#### Conectividad-MOVISTAR

	
<b>FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS</b>	<i>Versión : 01</i>

<b>Perspectiva:</b> <b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico: <b>F-1CM INCREMENTAR MARGEN OPERACIONAL</b>	Fecha para la Consecución del Objetivo: <b>Diciembre de 2009</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?  Este objetivo permitirá medir y controlar la rentabilidad operacional, es decir, el valor en pesos de excedentes operacionales que quedan por cada cien pesos de Ingresos que se reciben por la operación de la sección de Conectividad-Movistar; con el fin de incrementarla y pasar a generar una rentabilidad positiva en esta UEN.	
<b>Argumentación del Objetivo :</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.  Esta es una unidad de negocio que debe tener autosuficiencia y autosostenibilidad y generar una rentabilidad que apalanque el balance social de la cooperativa.	
<b>Activador de la ejecución :</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.  1) Pedro Emilio Jaimes Delgado	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.  <b>FR-1CM MARGEN OPERACIONAL</b> <b>FI-1CM INGRESOS OPERACIONALES NEGOCIO MOVISTAR</b> <b>FI-2CM VALOR MENSUAL DE LAS PENALIZACIONES/ INGRESOS TOTALES</b>	





**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

**Perspectiva:**

**FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL**

Nombre del Objetivo Estratégico:

**F-2CM INCREMENTAR INGRESOS POR  
ALTAS DE DISTRIBUIDORES**

Fecha para la Consecución del Objetivo:

**Diciembre de 2009**

**Definición del objetivo:** Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?

Hace referencia a tener un mayor ingreso por las ventas de los distribuidores o puntos mixtos que representan aproximadamente el 70% de las ventas de Coopprofesionales-Movistar.

**Argumentación del Objetivo :** Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.

Este objetivo es estratégico por cuanto permite generar una mayor rentabilidad toda vez que los costos que debe asumir la Cooperativa de la operación de los puntos mixtos son mínimos, de manera que al aumentar los ingresos por altas de distribuidores se incrementa de igual forma los excedentes operacionales producidos.

**Activador de la ejecución :** Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.

1) Pedro Emilio Jaimes

**Indicadores Estratégicos:** Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.

**FR-2CM INGRESOS POR VENTAS DISTRIBUIDORES**



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

**Perspectiva:**

**FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL**

Nombre del Objetivo Estratégico:

**F-3CM INCREMENTAR INGRESOS POR  
ALTAS PUNTO PROPIO**

Fecha para la Consecución del Objetivo:

**Diciembre de 2009**

**Definición del objetivo:** Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?

Hace referencia a tener un mayor ingreso por las ventas del punto propio, incrementando a su vez la rentabilidad del activo en donde desarrolla sus operaciones.

**Argumentación del Objetivo:** Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.

Su importancia estratégica se fundamenta en que al incrementar el nivel de ventas del punto propio se hace mas rentable el negocio y se justifica toda la operación que se realiza en las instalaciones.

**Activador de la ejecución :** Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.

1) Sofia Martinez

2)

**Indicadores Estratégicos :** Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.

**FR-3CM INGRESOS POR VENTAS PUNTO PROPIO**



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

**Perspectiva:**

**FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL**

Nombre del Objetivo Estratégico:

**F-4CM INCREMENTAR INGRESOS POR  
ALTAS TRANSMISIÓN DE DATOS**

Fecha para la Consecución del Objetivo:

**Diciembre de 2009**

**Definición del objetivo:** Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?

Este objetivo permitirá tener un mayor ingreso por las ventas que se realicen por la promoción efectiva de la tecnología de transmisión de datos.

**Argumentación del Objetivo :** Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.

Este objetivo es estratégico por cuanto es un producto nuevo de tecnología de punta con un gran potencial frente a la necesidad creciente de los usuarios. Se debe aprovechar que la tecnología de transmisión de datos está implementada entre otras ciudades en Bucaramanga, por lo tanto se debe utilizar esta ventaja en el crecimiento de las ventas del negocio Movistar.

**Activador de la ejecución :** Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.

- 1) Pedro Emilio Jaimes Delgado
- 2) Distribuidores y asesores pymes

**Indicadores Estratégicos :** Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.

**FR-4CM INGRESOS POR VENTAS PRODUCTO TRANSMISION DE DATOS**



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

**Perspectiva:**

**FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL**

Nombre del Objetivo Estratégico:

**F-5CM INCREMENTAR INGRESOS POR  
ALTAS ASESORES PYMES**

Fecha para la Consecución del Objetivo:

**Diciembre de 2009**

**Definición del objetivo:** Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?

Este objetivo permitirá tener un mayor ingreso por las ventas que se realicen los asesores PYMES.

**Argumentación del Objetivo :** Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.

Este objetivo tiene su importancia toda vez que debemos tener asesores pymes altamente productivos, los cuales deberán tener en promedio 30 altas mensuales.

**Activador de la ejecución :** Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.

1) Asesores pymes

2) Pedro Emilio Jaimes Delgado

**Indicadores Estratégicos :** Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.

**FR-5CM INGRESOS TOTALES POR VENTAS ASESORES PYMES**



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

<b>Perspectiva:</b>	
<b>CLIENTES</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>C-1CM INCREMENTAR CUOTA DE MERCADO</b>	<b>Diciembre de 2009</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?	
<p>Hace referencia a trabajar en aumentar el número de altas realizadas a través de Coopprofesionales como agente comercial, para que dicho número sea representativo con respecto al total de ventas Movistar en los Santanderes.</p>	
<b>Argumentación del Objetivo :</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.	
<p>Su importancia estratégica se fundamenta en que, en la medida en que se logre incrementar la cuota de mercado, se incrementan a su vez las altas, los ingresos, y finalmente la rentabilidad del negocio. Lograr este objetivo se convierte en el motor de crecimiento del la UEN de Conectividad-Movistar</p>	
<b>Activador de la ejecución :</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.	
<p>1) Asesores Pymes y distribuidores</p> <p>2) Pedro Emilio Jaimes Delgado</p>	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.	
<p><b>CR-1CM CUOTA DE MERCADO DE LA PARTICIPACIÓN DE MOVISTAR EN LA REGIÓN</b></p> <p><b>CR-2CM NUMERO TOTAL DE ALTAS</b></p>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

<b>Perspectiva:</b>	
<b>CLIENTES</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>C-2CM INCREMENTAR SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES MOVISTAR</b>	<b>Diciembre de 2009</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?	
<p>Hace referencia a entregar a los clientes productos y servicios acordes a sus necesidades, con políticas de servicio claras, servicios posventa, que le generen satisfacción con el producto y/o servicio adquirido.</p>	
<b>Argumentación del Objetivo :</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.	
<p>Su importancia estratégica se fundamenta en que en la medida en que cada uno de ellos este satisfecho con los productos y servicios que se les brinda, se generan ventas futuras con dichos clientes y referenciaciones que produce nuevos clientes futuros.</p>	
<b>Activador de la ejecución :</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.	
<p>1) Asesores pymes y distribuidores y punto propio</p> <p>2) Pedro Emilio Jaimes Delgado</p>	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.	
<b>CR-3CM GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES MOVISTAR</b>	

	
<b>FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS</b>	<i>Versión : 01</i>

<b>Perspectiva:</b> <p style="text-align: center;"><b>CLIENTES</b></p>	
Nombre del Objetivo Estratégico:  <b>C-3CM INCREMENTAR NÚMERO DE CLIENTES MOVISTAR</b>	Fecha para la Consecución del Objetivo:  <b>Diciembre de 2009</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?  Hace referencia a incrementar la cantidad de clientes tanto los corporativos como los individuales que se tienen en la UEN de Conectividad-Movistar en un periodo de tiempo.	
<b>Argumentación del Objetivo :</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.  Su importancia estratégica se fundamenta en que el crecimiento en número de clientes es el sustento del crecimiento que quiere obtenerse en cuota de mercado y por ende de los ingresos y la rentabilidad de la UEN.	
<b>Activador de la ejecución:</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo .  1) Asesores Pymes y distribuidores y punto propio  2) Pedro Emilio Jaimes Delgado	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.  <b>CR-4CM NÚMERO DE NUEVOS CLIENTES CORPORATIVOS</b> <b>CR-5CM NÚMERO DE NUEVOS CLIENTES INDIVIDUALES</b>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

<b>Perspectiva:</b>	
<b>CLIENTES</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>C-4CM INCREMENTAR LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES MOVISTAR</b>	<b>Diciembre de 2009</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?	
<p>Hace referencia a trabajar en la satisfacción y percepción que los clientes Coopprofesionales-Movistar tienen del negocio y de los atributos que se brindan en la propuesta de valor, para así incrementar su fidelidad que garantiza su permanencia, ventas futuras y referenciación para ventas mayores.</p>	
<b>Argumentación del Objetivo :</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.	
<p>Su importancia estratégica se fundamenta en que no surge ningún efecto en el crecimiento del número de clientes, el ingreso de unos y el retiro otros. Por ello el trabajo de fidelización apunta a un crecimiento real mediante la permanencia de los clientes y la posibilidad de que esos clientes fieles y satisfechos referencien a otros los productos y servicios que ofrece el negocio.</p>	
<b>Activador de la ejecución :</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.	
<p>1) Asesores pymes y distribuidores y punto propio</p> <p>2) Pedro Emilio Jaimes Delgado</p>	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.	
<b>CR-6CM PORCENTAJE DE RETENCIÓN DE CLIENTES MOVISTAR</b>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

<b>Perspectiva:</b>	
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:  <b>P-1CM CRECER EN EL NEGOCIO DE CONECTIVIDAD-MOVISTAR CON LA APLICACIÓN DE CRM</b>	Fecha para la Consecución del Objetivo:  <b>Diciembre de 2009</b>
<p><b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?</p> <p>Hace referencia a incrementar la cantidad de clientes del negocio Cooprofesionales-Movistar conociendo sus necesidades con el fin de poder satisfacerlas brindándoles productos y servicios acordes a las mismas.</p>	
<p><b>Argumentación del Objetivo :</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.</p> <p>Su importancia estratégica se fundamenta en que los clientes son el sustento de los ingresos de la Unidad de Negocio de Conectividad-Movistar, por ende en la medida en que se logre profundizar en el conocimiento de los mismos, habrá mayores ingresos que permitan brindarles los atributos de la propuesta de valor que se han fijado.</p>	
<p><b>Activador de la ejecución :</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pedro Emilio Jaimes</li> <li>2) Asesores pymes y distribuidores y punto propio</li> </ol>	
<p><b>Indicadores Estratégicos:</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.</p> <p><b>'PR-1CM GRADO DE AVANCE DEL PROYECTO DE CRM</b></p>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

**Perspectiva: PROCESOS INTERNOS CLAVES**

Nombre del Objetivo Estratégico:

**P-2CM INCREMENTAR Y FORTALECER EL ESQUEMA DE CAPILARIDAD**

Fecha para la Consecución del Objetivo:

**Diciembre de 2009**

**Definición del objetivo:** Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?

Con este objetivo se pretende crecer en el negocio de Conectividad-Movistar, mediante el establecimiento de nuevos distribuidores, puntos mixtos (Colegios, Universidades, Ventas tipo catálogo, Proveedores de equipos de computo, etc)

**Argumentación del Objetivo :** Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.

Este objetivo es estratégico por cuanto permite generar mayores ingresos operacionales con gastos generales directos marginales y por lo tanto ayudará de manera significativa al incremento de la rentabilidad del negocio que se traduce a los clientes en brindarles mejor servicio, comodidad en los puntos, personal especializado, entre otros.

**Activador de la ejecución :** Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.

1) Pedro Emilio Jaimes

**Indicadores Estratégicos:** Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.

**PR-2CM PORCENTAJE DE PARTICIPACION ALTAS PLANES PREPAGO**  
**PI-1CM NUMERO DE NUEVOS DISTRIBUIDORES QUE CUMPLEN NIVELES DE METAS EXIGIDOS**  
**PR-3CM PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE ALTAS PLANES POSTPAGO**  
**PI-2CM VISITAS MENSUALES A MERCADO PUNTOS DISTRIBUIDORES**



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

**Perspectiva:**

**PROCESOS INTERNOS CLAVES**

Nombre del Objetivo Estratégico:

**P-3CM IMPULSAR Y POSICIONAR EL PRODUCTO TRANSMISIÓN DE DATOS**

Fecha para la Consecución del Objetivo:

**Diciembre de 2009**

**Definición del objetivo:** Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?

Hace referencia a promover el desarrollo de ventas del servicio de Internet inalámbrico y transmisión de datos a través de los equipos celulares y USB, logrando incrementar los ingresos por este rubro.

**Argumentación del Objetivo :** Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.

Este objetivo es estratégico debido a que en la medida en que se logre posicionar el producto transmisión de datos, se incrementan los ingresos y la disponibilidad de recursos para cumplir a los clientes la propuesta de valor.

**Activador de la ejecución :** Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.

- 1) Pedro Emilio Jaimes
- 2) Asesores pymes y distribuidores y punto propio

**Indicadores Estratégicos:** Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.

**PR-4CM VOLUMEN DE DE ALTAS DEL PRODUCTO TRANSMISIÓN DE DATOS**



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

Versión : 01

**Perspectiva:**

**PROCESOS INTERNOS CLAVES**

Nombre del Objetivo Estratégico:

**P-4CM MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD  
PROMEDIO DE LOS ASESORES PYMES**

Fecha para la Consecución del Objetivo:

**Diciembre de 2009**

**Definición del objetivo:** Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?

Con este objetivo se pretende trabajar con el grupo de asesores pymes, con el fin de incrementar las altas que se generen mensualmente por este grupo, y además incrementar el numero de asesores pymes con el fin de tener reemplazos generacionales en el negocio.

**Argumentación del Objetivo :** Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.

Este objetivo es estratégico debido a que en la medida en que se incremente la productividad de los asesores Pymes, se logra un incremento importante en los ingresos, debido a que sus altas son las que mayor apalancan los mismos. De esa manera se contará con mayores recursos para brindar a los clientes mejor servicio, asesores capacitados, y de mas atributos de la propuesta de valor.

**Activador de la ejecución :** Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.

1) Pedro Emilio Jaimes

**Indicadores Estratégicos:** Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.

**PR-5CM PRODUCTIVIDAD PROMEDIO DE ASESORES PYMES NUEVOS**

**PI-3CM VISITAS MENSUALES A PYMES NUEVOS**

**PR-6CM PRODUCTIVIDAD PROMEDIO DE ASESORES PYMES ANTIGUOS**

**PI-4CM VISITAS MENSUALES A PYMES ANTIGUOS**

**PR-7CM PORCENTAJE DE ALTAS PLANES PYMES**

**PI-5CM NUMERO DE NUEVOS ASESORES PYMES QUE CUMPLEN NIVELES DE METAS EXIGIDOS**



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

**Perspectiva:**

**INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE**

Nombre del Objetivo Estratégico:

Fecha para la Consecución del Objetivo:

**'IA-1CM MEJORAR LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DEL PERSONAL CLAVE DEL NEGOCIO MOVISTAR**

**Diciembre de 2009**

**Definición del objetivo:** Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?

Hace referencia a mejorar las habilidades y competencias de los funcionarios que conforman la UEN de Conectividad-Movistar para poder adelantar los objetivos de los procesos internos con el profesionalismo que exige el negocio.

**Argumentación del Objetivo :** Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.

Su importancia estratégica se fundamenta en que en la medida en que los funcionarios reciban la capacitación requerida para mejorar sus habilidades y competencias, van a ser mas productivos y eficientes en el desarrollo de los procesos internos claves y por en de van a poder brindar los atributos de la propuesta de valor a los clientes.

**Activador de la ejecución :** Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.

- 1) Rodrigo Joya Arenales
- 2) Pedro Emilio Jaimes Delgado

**Indicadores Estratégicos :** Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.

- IAR-1CM GRADO DE PREPARACIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LAS DIFERENTES FAMILIAS DE CARGOS**
- IAI-1CM CAPACITACIÓN EN CULTURA DE CRM**
- IAI-2CM CAPACITACIÓN EN ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN**
- IAI-3CM CAPACITACIÓN EN CONOCIMIENTO Y DOMINIO DEL PRODUCTO TRANSMISIÓN DE DATOS**
- IAI -4CM MEJORES PRACTICAS COMERCIALES DE PRODUCTOS DE TELEFONIA CELULAR PARA PYMES**



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

**Perspectiva:**

**INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE**

Nombre del Objetivo Estratégico:

**IA-2CM IMPLEMENTAR CAPITAL TECNOLÓGICO ADECUADO, PERTINENTE Y AJUSTADO A LAS NECESIDADES REALES DEL NEGOCIO MOVISTAR**

Fecha para la Consecución del Objetivo:

**Diciembre de 2009**

**Definición del objetivo:** Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?

Hace referencia a desarrollar y tener al servicio de los asesores Pymes y distribuidores la infraestructura tecnológica y sistemas de información requeridos para el correcta ejecución de los procesos internos claves.

**Argumentación del Objetivo :** Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.

Su importancia estratégica se fundamenta en que la infraestructura tecnológica y los sistemas de información son los que permitirán a la UEN de Conectividad-Movistar prestar servicios confiables, coordinados y tomar decisiones en tiempo real de manera más productiva.

**Activador de la ejecución :** Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.

1) Rodrigo Joya Arenales

2) Pedro Emilio Jaimes Delgado

**Indicadores Estratégicos :** Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.

**IAR-2CM GRADO DE DISPONIBILIDAD DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PERTINENTES A LAS NUEVAS NECESIDADES DEL NEGOCIO MOVISTAR**



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**




*Versión : 01*

<b>Perspectiva:</b>	
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>IA-3CM GENERAR CULTURA ORGANIZACIONAL REQUERIDA PARA MOVILIZAR Y APOYAR EL CAMBIO EN EL NEGOCIO MOVISTAR</b>	<b>Diciembre de 2009</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Que se pretende conseguir con este objetivo estratégico?	
Hace referencia a adelantar al interior del Negocio de Ahorro y Crédito la cultura de relación cercana con los clientes requerida para movilizar y apoyar el cambio en esta UEN	
<b>Argumentación del Objetivo :</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? De que manera este objetivo apalanca en una relación de causa efecto la consecución de otros objetivos estratégicos.	
Su importancia estratégica se fundamenta en que al vivir una cultura de profundizar de mejor manera el conocimiento de las necesidades, costumbres, hobbies, etc de los clientes se les podrán ofrecer productos y servicios que se ajusten a sus necesidades y al mismo tiempo será posible generar ventas futuras con base en ese conocimiento total del cliente.	
<b>Activador de la ejecución :</b> Que persona o personas serán las responsables de la consecución del objetivo.	
1) Rodrigo Joya Arenales 2) Pedro Emilio Jaimes Delgado	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas, o indicadores nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando.	
<b>IA-3CM CALIDAD DE LA CULTURA RELACIONES CERCANAS Y DE INTIMIDAD CON LOS CLIENTES MOVISTAR</b> <b>IAI-5CM GRADO DE ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA</b> <b>IAI-6CM TENDENCIA DEL LIDERAZGO EJECUTIVO</b> <b>IAI-7CM CALIDAD DE LA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO</b>	

## ANEXO C3:

### Formatos Objetivos Documentados

#### Nivel Corporativo

		 
<b>FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS</b>		<i>Versión : 01</i>
<b>Perspectiva:</b>		
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>		
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:	
<b>Fortalecer el Balance Social de Coopprofesionales (Servicios y convenios entregados a nuestros asociados)</b>	<b>Diciembre de 2011</b>	
<b>Definición del objetivo:</b> Describa y defina el objetivo estratégico?		
Hace referencia a enfatizar, y profundizar el conjunto de servicios y convenios que Coopprofesionales brinda a sus asociados y que tienen como fin mejorar la calidad de vida y satisfacer las necesidades de un grupo de personas que pertenece hoy a la cooperativa llenando sus expectativas.		
<b>Argumentación del Objetivo:</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? Porqué se considera que este objetivo ayudará a marcar el rumbo, el ritmo y la dirección adecuados para la empresa?.		
Este objetivo es estratégico porque finalmente el modelo cooperativo y el modelo solidario tienen como objetivo fundamental reunir un grupo de personas, de seres humanos que tienen una serie de necesidades y buscan a través de un modelo colectivo que sean satisfechas. Necesidades que en el sector financiero normal, bancos comerciales, pierden un poco el sentido de la calidez humana y de los servicios individuales mínimos		
<b>Familias de cargos Estratégicos:</b> Que persona o personas, o Unidades estratégicas del negocio serán las responsables de la consecución del objetivo.		
1) Director Comercial 2) Director Financiero 3) Subgerente 4) Ingeniero De Sistemas		

**Indicadores Estratégicos** : Definir que medidas o indicadores de resultado (KPI= Indicador clave de desempeño) nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando ?.

**RSR-1 NÚMERO DE CONVENIOS ACTIVOS**  
**RSR-2 RENTABILIDAD SOCIAL**



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

Versión : 01

<b>Perspectiva:</b>	
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>Incrementar la Rentabilidad Operacional de Cooprosesionales (ROA)</b>	<b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Describa y defina el objetivo estratégico?	
Aumentar la Rentabilidad Operacional de Cooprosesionales de teniendo en cuenta que para ello debe crecer la rentabilidad operacional de cada una de sus unidades de negocio.	
<b>Argumentación del Objetivo:</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? Porqué se considera que este objetivo ayudará a marcar el rumbo, el ritmo y la dirección adecuados para la empresa?.	
Es estratégico medir la rentabilidad operacional de la cooperativa ya que esta debe ser lo suficientemente vigorosa, debe estar lo suficientemente soportada para asegurar la permanencia y estabilidad de la cooperativa en el tiempo si hay una rentabilidad positiva significa que el negocio como tal tiene un soporte financiero de rentabilidad en el mediano y largo plazo pero si esa rentabilidad es negativa significa que ese negocio esta teniendo problemas en la sostenibilidad en el tiempo por eso es estratégico mirar que si a mediano y largo plazo esa rentabilidad permite que sea sostenible el negocio en el tiempo	
<b>Familias de cargos Estratégicos:</b> Que persona o personas, o Unidades estratégicas del negocio serán las responsables de la consecución del objetivo.	
1) División Comercial 2) División Financiera	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas o indicadores de resultado (KPI= Indicador clave de desempeño) nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando ?.	
<b>FR-1 RENTABILIDAD OPERACIONAL COOPROFESIONALES</b>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

Versión : 01

<b>Perspectiva:</b>	
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>Mejorar la salud financiera de Cooprosesionales</b>	<b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Describa y defina el objetivo estratégico?	
<p>Hace referencia a trabajar en conocer las necesidades de los asociados y clientes movistar de Cooprosesionales con el fin de satisfacerlas, de manera que nuestros asociados y clientes perciban el valor agregado que les ofrece la Cooperativa y estén motivados a continuar perteneciendo a ella y disfrutando de todos los productos y servicios que tenemos para ofrecerles.</p>	
<b>Argumentación del Objetivo:</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? Porqué se considera que este objetivo ayudará a marcar el rumbo, el ritmo y la dirección adecuados para la empresa?.	
<p>Su importancia estratégica se fundamenta en que quienes hacen finalmente la cooperativa y el modelo solidario son los asociados, de la misma manera quienes dan sentido al funcionamiento de la unidad de negocio Movistar son sus clientes. En la medida en que cada uno de ellos esté satisfecho con los productos y servicios que se les brinda, aumentará el consumo y utilización de los mismos, lo que representa mayores ingresos e incremento de la rentabilidad para la Cooperativa.</p>	
<b>Familias de cargos Estratégicos:</b> Que persona o personas, o Unidades estratégicas del negocio serán las responsables de la consecución del objetivo.	
<p>1) División Comercial</p> <p>2) División Financiera</p>	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas o indicadores de resultado (KPI= Indicador clave de desempeño) nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando ?.	
<p><b>FR-2 EXCEDENTES OPERACIONALES</b></p> <p><b>FR-3 MARGEN OPERACIONAL DE COOPROFESIONALES</b></p>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

Versión : 01

<b>Perspectiva:</b>	
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>Incrementar la Rentabilidad Operacional del Negocio Ahorro y crédito (ROA)</b>	<b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Describa y defina el objetivo estratégico?	
<p>Aumentar la cantidad de excedentes operacionales producidos en el negocio de ahorro y crédito con relación al activo promedio invertido en la operación, de manera que se apalanque el incremento de la Rentabilidad operacional de toda la Cooperativa, permitiendo asegurar la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo</p>	
<b>Argumentación del Objetivo:</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? Porqué se considera que este objetivo ayudará a marcar el rumbo, el ritmo y la dirección adecuados para la empresa?.	
<p>Este objetivo es estratégico ya que al alcanzarlo se promueve el logro del objetivo de incrementar la rentabilidad operacional de Coopprofesionales y a su vez refleja la eficiencia y eficacia que tiene la sección de ahorro y crédito para producir excedentes y sostenerse como unidad de negocio en el mediano y largo plazo.</p>	
<b>Familias de cargos Estratégicos:</b> Que persona o personas, o Unidades estratégicas del negocio serán las responsables de la consecución del objetivo.	
<p>1) División Financiera</p> <p>2) Contabilidad</p>	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas o indicadores de resultado (KPI= Indicador clave de desempeño) nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando ?.	
<p><b>FR-1AC RENTABILIDAD OPERACIONAL (ROA)</b>  <b>FR-3AC VALOR TOTAL DE LA CAPTACIÓN</b>  <b>)</b></p>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

Versión : 01

<b>Perspectiva:</b>	
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>Incrementar la Rentabilidad Operacional del Negocio de Conectividad_Movistar</b>	<b>Diciembre de 2009</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Describa y defina el objetivo estratégico?	
<p>Aumentar la cantidad de excedentes operacionales producidos en el negocio Movistar con relación al activo promedio invertido en la operación, de manera que se apalanque el incremento de la Rentabilidad operacional de toda la cooperativa, permitiendo asegurar la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo</p>	
<b>Argumentación del Objetivo:</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? Porqué se considera que este objetivo ayudará a marcar el rumbo, el ritmo y la dirección adecuados para la empresa?.	
<p>Este objetivo es estratégico ya que al alcanzarlo se promueve el logro del objetivo de incrementar la rentabilidad operacional de Coopprofesionales y a su vez refleja la eficiencia y eficacia que tiene la sección de Movistar para producir excedentes y sostenerse como unidad de negocio en el mediano y largo plazo.</p>	
<b>Familias de cargos Estratégicos:</b> Que persona o personas, o Unidades estratégicas del negocio serán las responsables de la consecución del objetivo.	
<p>1) División Comercial</p> <p>2) Contabilidad</p>	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas o indicadores de resultado (KPI= Indicador clave de desempeño) nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando ?.	
<b>FR-1CM MARGEN OPERACIONAL</b>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

Versión : 01

<b>Perspectiva:</b>	
<b>CLIENTES</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>Buscar la satisfacción permanente de las Unidades de Negocio</b>	<b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Describa y defina el objetivo estratégico?	
<p>Hace referencia a trabajar en conocer las necesidades de los funcionarios de cada una de las unidades de negocio con el fin de satisfacerlas, de manera que cada trabajador se sienta cómodo en su puesto de trabajo y en el desarrollo de sus funciones.</p>	
<b>Argumentación del Objetivo:</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? Porqué se considera que este objetivo ayudará a marcar el rumbo, el ritmo y la dirección adecuados para la empresa?.	
<p>Es estratégico ya que si los funcionarios están satisfechos con los recursos que poseen en su puesto de trabajo, las políticas establecidas, los conocimientos, habilidades y capacidades que posee, entre otros va a desarrollar sus labores de manera eficiente y productiva e igualmente presta un mejor servicio a los asociados y clientes movistar de la cooperativa.</p>	
<b>Familias de cargos Estratégicos:</b> Que persona o personas, o Unidades estratégicas del negocio serán las responsables de la consecución del objetivo.	
<p>1) SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD</p> <p>2) GERENCIA</p>	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas o indicadores de resultado (KPI= Indicador clave de desempeño) nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando ?.	
<p>1) CR-1 GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO</p> <p>2) CR-2 GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL NEGOCIO DE MOVISTAR</p>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

Versión : 01

<b>Perspectiva:</b>	
<b>CLIENTES</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>Buscar la Satisfacción permanente de los Asociados y clientes Movistar</b>	<b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Describa y defina el objetivo estratégico?	
<p>Hace referencia a trabajar en conocer las necesidades de los asociados y clientes movistar de Coopprofesionales con el fin de satisfacerlas, de manera que nuestros asociados y clientes perciban el valor agregado que les ofrece la cooperativa y estén motivados a continuar perteneciendo a ella y disfrutando de todos los productos y servicios que tenemos para ofrecerles.</p>	
<b>Argumentación del Objetivo:</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? Porqué se considera que este objetivo ayudará a marcar el rumbo, el ritmo y la dirección adecuados para la empresa?.	
<p>Es estratégico ya que quienes hacen finalmente la cooperativa y el modelo solidario son los asociados, de la misma manera quienes dan sentido al funcionamiento de la unidad de negocio Movistar son sus clientes. Para que los asociados y clientes permanezcan motivados deben estar satisfechos; en la medida en que ellos estén satisfechos con los servicios, con los convenios y con el modelo se tendrá mayor cobertura, mayores ingresos y mayor sostenibilidad en los procesos. Por eso la aplicación del CRM es estratégica para conocer perfectamente las necesidades de los asociados, sus expectativas y poder trabajar en ello</p>	
<b>Familias de cargos Estratégicos:</b> Que persona o personas, o Unidades estratégicas del negocio serán las responsables de la consecución del objetivo.	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ORIENTADORES COMERCIALES</li> <li>2) PYMES</li> <li>3) SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD</li> <li>4) GERENCIA</li> </ol>	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas o indicadores de resultado (KPI= Indicador clave de desempeño) nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando ?.	
<b>3) CR-3 EFICIENCIA DE QUEJAS Y RECLAMOS</b>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

Versión : 01

**Perspectiva:**

**PROCESOS INTERNOS**

Nombre del Objetivo Estratégico:

Fecha para la Consecución del Objetivo:

**Incrementar el nivel de Satisfacción de los Asociados (Cultura de CRM)**

**Diciembre de 2011**

**Definición del objetivo:** Describa y defina el objetivo estratégico?

La nueva cultura de gerencia de acercamiento con nuestros clientes pretende desarrollar y aplicarse en dos segmentos, los asociados y el cliente externo, buscando conocer de ellos: patrimonio, estratificación, profesión, oficio, núcleo familiar, hobbies y demás características que permitan ofrecerles productos y servicios acordes a sus necesidades. Es una nueva cultura en la manera de hacer negocios.

**Argumentación del Objetivo:** Porqué se considera que este objetivo es estratégico? Porqué se considera que este objetivo ayudará a marcar el rumbo, el ritmo y la dirección adecuados para la empresa?.

Su importancia estratégica se fundamenta en que los asociados y clientes Movistar son el sustento de los ingresos de la cooperativa, luego entre mayor sea el conocimiento de los mismos, se logrará que los ingresos por el uso y consumo de los diferentes productos y servicios que ofrece Cooprofesionales sea igualmente mayor de manera que la cooperativa crezca tanto en número de asociados y clientes como en ingresos y rentabilidad.

**Familias de cargos Estratégicos:** Que persona o personas, o Unidades estratégicas del negocio serán las responsables de la consecución del objetivo.

- 1) División Financiera
- 2) División Financiera
- 3) Gerencia



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

*Versión : 01*

**Indicadores Estratégicos** : Definir que medidas o indicadores de resultado (KPI= Indicador clave de desempeño) nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando ?.

- 1)PR-1 PORCENTAJE DE AVANCE DE LA BASE DE DATOS DE ASOCIADOS ACTUALIZADA EN CON EL PROYECTO DE CRM
- 2)PR-2 PORCENTAJE DE AVANCE DE LA BASE DE DATOS DE CLEINTES MOVISTAR ACTUALIZADA EN CON EL PROYECTO DE CRM



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

Versión : 01

**Perspectiva:**

**PROCESOS INTERNOS**

Nombre del Objetivo Estratégico:

Fecha para la Consecución del Objetivo:

**Mejorar la Calidad de la cartera**

**Diciembre de 2011**

**Definición del objetivo:** Describa y defina el objetivo estratégico?

La cooperativa busca tener una cartera cada vez mas sobresaliente, de manera que el nivel de cartera vencida disminuya obteniendo de a su vez una cartera altamente productiva

**Argumentación del Objetivo:** Porqué se considera que este objetivo es estratégico? Porqué se considera que este objetivo ayudará a marcar el rumbo, el ritmo y la dirección adecuados para la empresa?.

Es estratégico porque el mayor activo de la cooperativa es la cartera y desde luego si ese activo va bien vamos a ir bien en el tema de provisiones en el tema de apalancamientos en el tema de excedentes y en el tema de las relaciones con los asociados

**Familias de cargos Estratégicos:** Que persona o personas, o Unidades estratégicas del negocio serán las responsables de la consecución del objetivo.

- 1) División Financiera
- 2) Cartera

**Indicadores Estratégicos :** Definir que medidas o indicadores de resultado (KPI= Indicador clave de desempeño) nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando ?.

**1)F1-AC Índice de calidad de la cartera**



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

Versión : 01

<b>Perspectiva:</b>	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>Incrementar el Nivel de Altas Negocio Movistar</b>	<b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Describa y defina el objetivo estratégico?	
Coopprofesionales pretende aumentar el numero de líneas vendidas por parte de la cooperativa a las empresas y a las personas de acuerdo con un presupuesto establecido por movistar y por la junta de la cooperativa	
<b>Argumentación del Objetivo:</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? Porqué se considera que este objetivo ayudará a marcar el rumbo, el ritmo y la dirección adecuados para la empresa?.	
Estratégicamente es importante porque los ingresos de la cooperativa dependen de una participación de una comisión por ventas que movistar paga a la cooperativa, en la medida en que haya un mayor nivel de altas se va a tener un mayor nivel de ingresos y se podrán generar mayores excedentes en el negocio de telefonía celular.	
<b>Familias de cargos Estratégicos:</b> Que persona o personas, o Unidades estratégicas del negocio serán las responsables de la consecución del objetivo.	
1) División Comercial 2) Distribuidores 3) PYMES	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas o indicadores de resultado (KPI= Indicador clave de desempeño) nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando ?.	
1) CR-2CM NUMERO TOTAL DE ALTAS 2) FI-1CM INGRESOS DEL NEGOCIO MOVISTAR	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

Versión : 01

<b>Perspectiva:</b>	
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>Invertir en tecnologías de Información adecuadas y pertinentes</b>	<b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Describa y defina el objetivo estratégico?	
<p>Hace referencia a invertir en los próximos tres años en los sistemas de información y plataformas tecnológicas necesarios y pertinentes a las necesidades de las Unidades Estratégicas de Negocio</p>	
<b>Argumentación del Objetivo:</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? Porqué se considera que este objetivo ayudará a marcar el rumbo, el ritmo y la dirección adecuados para la empresa?.	
<p>Su importancia estratégica se fundamenta en que en la medida en que los funcionarios tengan los recursos tecnológicos adecuados para el desarrollo de sus funciones, las UEN van a ser mas productivas y eficientes en el desarrollo de los procesos y por en de van a poder brindar mejores productos y servicios a los asociados y clientes</p>	
<b>Familias de cargos Estratégicos:</b> Que persona o personas, o Unidades estratégicas del negocio serán las responsables de la consecución del objetivo.	
<p>1) División Financiera</p> <p>2) Cartera</p>	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas o indicadores de resultado (KPI= Indicador clave de desempeño) nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando ?.	
<b>1) IAR-1 INVERSIÓN EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN</b>	



**FORMATO PARA DOCUMENTAR OBJETIVOS**

Versión : 01

<b>Perspectiva:</b>	
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	
Nombre del Objetivo Estratégico:	Fecha para la Consecución del Objetivo:
<b>Invertir en capacitación estratégica y en Cultura Organizacional de Relación Cercana con los Clientes</b>	<b>Diciembre de 2011</b>
<b>Definición del objetivo:</b> Describa y defina el objetivo estratégico?	
<p>Hace referencia a invertir en los próximos tres años en la capacitación estratégica que requieran los funcionarios y colaboradores así como en todo lo relacionado al desarrollo e implementación del CRM.</p>	
<b>Argumentación del Objetivo:</b> Porqué se considera que este objetivo es estratégico? Porqué se considera que este objetivo ayudará a marcar el rumbo, el ritmo y la dirección adecuados para la empresa?.	
<p>Su importancia estratégica se fundamenta en que en la medida en que los funcionarios reciban la capacitación requerida, mejoran sus competencias y se logra cerrar la brecha que existe entre lo que tiene que aprender a hacer y lo que saben hacer hoy, para el correcto desarrollo de sus funciones. Igualmente la inversión en CRM permite a los funcionarios desarrollar los objetivos de relación cercana con el cliente establecidos en cada una de las estrategias de las UEN, conociéndolos amplia y suficientemente para poder ofrecerles productos y servicios acordes a sus necesidades.</p>	
<b>Familias de cargos Estratégicos:</b> Que persona o personas, o Unidades estratégicas del negocio serán las responsables de la consecución del objetivo.	
1) Gerencia	
<b>Indicadores Estratégicos :</b> Definir que medidas o indicadores de resultado (KPI= Indicador clave de desempeño) nos estarán informando que el objetivo estratégico va bien, que lo estamos logrando ?.	
<b>IAR-2 INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>IAR-3 INVERSIÓN EN CULTURA ORGANIZACIONAL DE RELACIÓN CERCANA CON LOS CLIENTES</b>	

## ANEXO D1

Formatos Hojas de Vida Indicadores,  
UEN Ahorro y Crédito

	<b>BALANCED SCORECARD</b>  <b>HOJA DE VIDA INDICADORES</b>	
---	--	---

<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>FR-1AC RENTABILIDAD OPERACIONAL (ROA)</b>			<b>Área aplicable:</b> <b>SUPERSOLIDARIA</b>	
<b>Objetivo:</b> F-1AC INCREMENTAR LA RENTABILIDAD OPERACIONAL EQUIVALENTE O SUPERIOR A LA MEDIA DEL SECTOR			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Es el indicador que le dice a la Cooperativa que tan eficiente y eficaz es la sección de ahorro y crédito para producir excedentes.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>  (Ingresos Operacionales – (Gastos de Admón. – Gastos de Ventas – Costos de Ventas)) / Activo Promedio				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Con el propósito de superar el promedio del sector que es del 4% se fija un escenario de tres años para lograrlo. Partiendo de los datos obtenidos en el año 2008 del 0,77%				
<b>AÑO 2009</b>  2%	<b>AÑO 2010</b>  3%	<b>AÑO 2011</b>  4%	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Nelson Vargas	<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior	





**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> FR-2AC VALOR TOTAL DE CREDITOS			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> F-2AC INCREMENTAR COLOCACIONES A CORTO PLAZO			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite controlar la rotación de cartera en los diferentes plazos que se han establecido los créditos.				
<b>Unidad de medida:</b> Millones de pesos	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Valor total de créditos colocados en el mes				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Presupuesto 2009				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
M\$ 6.063	M\$ 6.669	M\$ 7.336		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> Luz Elena Cely	<b>Disponibilidad del indicador</b> 10 días después del último día del mes anterior	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> FI-1AC VALOR CREDITOS <= 36 MESES			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> F-2AC INCREMENTAR COLOCACIONES A CORTO PLAZO			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite medir la cantidad de dinero que la Cooperativa está colocando en el plazo no mayor de 36 meses para poder rotar el dinero más rápidamente.				
<b>Unidad de medida:</b> Millones de pesos	<b>Forma de obtención:</b> Tomado del presupuesto	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Valor tomado del presupuesto 2009 y proyectado para las siguientes vigencias				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Del primer año se tomo según el presupuesto del año 2009 (teniendo en cuenta el histórico de colocación promedio), obteniendo finalmente un crecimiento de la cartera total de 10% como base de crecimiento a tomar para las siguientes vigencias, para el 2010 se toma un crecimiento del 10% con respecto a lo que cierra en Diciembre de 2009 y para el 2011 se toma un crecimiento del 10% con respecto a lo que cierra en Diciembre de 2010.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
M\$ 5.004	M\$ 5.504	M\$ 6.054		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>	
Gerencia	Luz Elena Cely	Luz Elena Cely	10 días después del último día del mes anterior	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> FR-3AC VALOR TOTAL DE LA CAPTACIÓN			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> F-3AC INCREMENTAR CAPTACIONES			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> La intención de medir este indicador es controlar el comportamiento de las captaciones ya que gracias a ellas se obtiene el dinero para poder colocar el crédito y no tener que ir al mercado financiero a sacar créditos.				
<b>Unidad de medida:</b> Millones de pesos	<b>Forma de obtención:</b> Tomado del presupuesto	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Valor tomado del presupuesto 2009				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Los criterios están fundamentados en la manera en la que se proyectó la captación por Ahorros por Aportes y por CDAT's				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
M\$ 7.384	M\$ 8.122	M\$ 8.934		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> Luz Elena Cely		<b>Disponibilidad del indicador:</b> 10 días después del último día del mes anterior



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>FI-2AC VALOR DE LA CAPTACIÓN POR APORTES</b>			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> F-3AC INCREMENTAR CAPTACIONES			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio			<b>Frecuencia:</b> Mensual	
<b>Intención del indicador:</b> Medir este indicador es estratégico para la cooperativa porque es el dinero mas económico, es el que le interesa a la cooperativa que mes a mes ojala todos los asociados (2000) o la mayor cantidad de ellos llevara ese el valor de los aportes.				
<b>Unidad de medida:</b> Millones de pesos	<b>Forma de obtención:</b> Tomado del presupuesto	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Valor tomado del presupuesto 2009				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Para sacar la proyección de aportes se tomo en cuenta que actualmente en el 2008 el 66% de los asociados pagaban el aporte mes a mes, como este año se incremento el porcentaje del valor del aporte del 5% al 10% se estima que no todos los asociados que anteriormente pagaban el aporte continúen haciéndolo de manera que se disminuyo ese 66% en un 20% lo que da que el 52.80% de los asociados van a pagar el aporte mes a mes Para los años 2010 y 2011 se proyecta un crecimiento del 6% en cada uno con respecto al año anterior.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
M\$ 3.923	M\$ 4.158	M\$ 4.657		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>	
Gerencia	Luz Elena Cely	Luz Elena Cely	10 días después del último día del mes anterior	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> FI-3AC VALOR DE LA CAPTACIÓN POR AHORROS			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> F-3AC INCREMENTAR CAPTACIONES			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite a la cooperativa medir la cantidad de dinero que los asociados han depositado como ahorro en cuentas a la vista, lo anterior a su vez le permitirá mejorar su flujo de caja y mejorar el margen de intermediación y de contera disminuir las obligaciones con el sector financiero.				
<b>Unidad de medida:</b> Millones de pesos	<b>Forma de obtención:</b> Tomado del presupuesto	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Valor tomado del presupuesto 2009				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> La meta establecida para el 2009 fue tomada de las proyecciones realizadas en el presupuesto. Para las siguientes vigencias se proyecta un crecimiento del 10% con respecto al año anterior.				
<b>AÑO 2009</b> M\$ 967	<b>AÑO 2010</b> M\$ 1.064	<b>AÑO 2011</b> M\$ 1.170	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> Luz Elena Cely	<b>Disponibilidad del indicador</b> 10 días después del último día del mes anterior	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> FI -4AC VALOR DE LA CAPTACIÓN POR CDAT´S			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> F-3AC INCREMENTAR CAPTACIONES			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite a la cooperativa medir la cantidad de dinero que los asociados han depositado como CDAT´S, lo anterior a su vez le permitirá mejorar su flujo de caja y mejorar el margen de intermediación y de contera disminuir las obligaciones con el sector financiero.				
<b>Unidad de medida:</b> Millones de pesos	<b>Forma de obtención:</b> Tomado del presupuesto	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>Valor tomado del presupuesto 2009</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> En el 2009 el valor de las captaciones de CDAT´S se tomo del presupuesto. Para las siguientes vigencias se realizan las proyecciones con un crecimiento del 5% del cierre del año anterior.				
<b>AÑO 2009</b>  M\$ 2.493	<b>AÑO 2010</b>  M\$ 2.618	<b>AÑO 2011</b>  M\$ 2.749	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Luz Elena Cely	<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

**BALANCED SCORECARD****HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>FR-4AC MARGEN OPERACIONAL</b>			<b>Área aplicable:</b> <b>SUPERSOLIDARIA</b>	
<b>Objetivo:</b> F-4AC INCREMENTAR MARGEN OPERACIONAL			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite medir y controlar las variaciones que se presenten tanto en los ingresos operacionales como en los gastos de administración, gastos de ventas y costos de ventas operacionales que son los que afectan directamente el margen operacional				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>  (INGRESOS OPERACIONALES – GASTOS DE ADMON - GASTOS DE VENTAS – COSTOS DE VENTAS)/INGRESOS OPERACIONALES) *100 (C410000-(C510000+C520000+C600000))/(C410000)				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Presupuesto 2009 para los siguientes años aumento del 1%				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
12,67%	15,52%	16,52%		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Nelson Vargas		<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

**BALANCED SCORECARD****HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>FI-5AC MARGEN FINANCIERO BRUTO/ACTIVO PROMEDIO</b>			<b>Área aplicable:</b> SUPERSOLIDARIA	
<b>Objetivo:</b> F-4AC INCREMENTAR MARGEN OPERACIONAL			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Lo estratégico de esta variable es que permite conocer cual es la proporción relacionada con los ingresos por intereses que le queda a la cooperativa por la operación entre captar dinero y colocarlo.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>  (4150-(6150+5140))/ ACTIVO PROMEDIO)				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Calculado según presupuesto de 2009.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
13,27%				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Nelson Vargas		<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>FI-6AC SUFICIENCIA DE MARGEN FINANCIERO</b>			<b>Área aplicable:</b> <b>FOGACOOP</b>	
<b>Objetivo:</b> F-4AC INCREMENTAR MARGEN OPERACIONAL			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Medio</b>			<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>	
<b>Intención del indicador:</b> Mide la suficiencia de la cooperativa para cubrir sus gastos operacionales con los excedentes generados por la actividad financiera (ingresos menos costos financieros) y complementariamente la capacidad para asumir efectos negativos sobre el margen de intermediación o el costo de administración del activo. Se considera como riesgo alto la suficiencia del margen financiero inferior al 100%. la intención de medirlo es que en el momento en que haya una caída en los ingresos se tenga para cubrir los gastos operacionales				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje		<b>Forma de obtención:</b> Calculado		<b>Fuente de información:</b>
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> (Margen Financiero Bruto)/( Gastos de Personal + Gastos Generales + Gastos Fondos + Provisiones + Depreciaciones y Amortizaciones)				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> La meta para el 2011 es que se llegue al 120% como mínimo, al 2009 es el 94%, lo anterior basado en la meta que esta por el Fogacoop que debe ser como mínimo el 120% porque en caso de caída de los ingresos se tendría el 20% para seguir cubriendo los gastos, con el presupuesto 2009				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
126,99%	%	%		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Nelson Vargas	<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> FI-7AC ÍNDICE DE CALIDAD DE CARTERA			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> F-4AC INCREMENTAR MARGEN OPERACIONAL			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Medir este indicador es estratégico para la cooperativa ya que en la actividad financiera el principal activo lo constituye la cartera de créditos, por tanto es el indicador que describe mejor el estado del activo.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>  (Se obtiene al dividir la cartera que esta en mora sobre el total de cartera) *100				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> La meta para llegar a ese indicador es del 5,5% dentro de los compromisos establecidos con la súper solidaria para este año.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
5,5%	5,5%	5,5%		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Luz Elena Cely	<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>CR-1AC PORCENTAJE DE ASOCIADOS QUE APORTAN Y HACEN CREDITOS</b>			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>C-1AC INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LOS ASOCIADOS</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Resultado</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> Es el indicador que le dice a la Cooperativa cual es el porcentaje de los asociados que está pagando el valor del aporte de manera cumplida y que a su vez están usando el crédito de la cooperativa				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Porcentaje</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Calculado</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>(Asociados que aportan y hacen crédito) / Número total de asociados con crédito</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>Teniendo en cuenta que en el 2008 se obtuvo un porcentaje del 49%, la meta es alcanzar un 67% en Dic de 2009 y llegar progresivamente a 80% en Dic DE 2011.</b>				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>		
<b>67%</b>	<b>75%</b>	<b>80%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>  <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> CR-2AC RENTABILIDAD DE ASOCIADOS QUE APORTAN, HACEN CREDITOS Y COLOCAN RECURSOS EN CDAT'S			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> C-1AC INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LOS ASOCIADOS			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Es el indicador que le dice a la Cooperativa cual es la rentabilidad de aquel asociado que tiene crédito y ahorro en la organización y coloca recursos en CDAT's, es estratégico medirlo ya que de esa manera se puede llegar a incrementar; así mismo permite llevar un control de esos asociados rentables para otorgarles beneficios adicionales como valor agregado por su importante rentabilidad.				
<b>Unidad de medida:</b> Puntos	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Con base en la matriz de rentabilidad de asociados diseñada, se suman los puntajes totales de cada asociados y se divide en el número de asociados				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Sabido que el puntaje máximo es de 500 puntos y que de ellos hay 200 en los que se puede trabajar poco (antigüedad y aportes), así mismo que la rentabilidad promedio actual es de 98 puntos, se fijó una meta de 200 para el año 2009. Las metas de las vigencias posteriores se fijaran según los requerimientos.				
<b>AÑO 2009</b> <b>200</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b> <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>CR-3AC NUMERO DE NUEVOS ASOCIADOS INDIVIDUALES</b>			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>C-2AC INCREMENTAR NUMERO DE ASOCIADOS</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Resultado</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> Es el indicador que le dice a la Cooperativa en que número se ha logrado incrementar la base de asociados, de manera que se tenga mas asociados a quien prestarle los servicios				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Entero</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Calculado</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>Número de asociados activos tomado de los registros de vinculaciones.</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>Históricamente 30 afiliaciones nuevas cada mes, bien sea por reingresos, nuevos totalmente o referidos o sea que en el año son 360 asociados. La idea para los siguientes años es mantenerlos.</b>				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>	
<b>Gerencia</b>	<b>Luz Elena Cely</b>	<b>Luz Elena Cely</b>	<b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>CR-4AC GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS ASOCIADOS</b>			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>C-3AC INCREMENTAR SATISFACCIÓN DE LOS ASOCIADOS</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Resultado</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> Es el indicador que le dice a la Cooperativa cual es el porcentaje que tienen los asociados en cuanto a satisfacción del servicio, del portafolio, de la atención, con el fin de incrementar su grado de satisfacción.				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Porcentaje</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Calculado</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>N/A</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Se hará una encuesta a muestra representativa de los asociados a marzo 31 para tener como base el grado de satisfacción actual, la meta es ir mejorando en un 5% de manera trimestral ese valor.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>95%</b>	<b>97%</b>	<b>100%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b> <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>CR-5AC PORCENTAJE DE DESERCIÓN DE ASOCIADOS</b>			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>C-4AC INCREMENTAR LA FIDELIDAD DE LOS ASOCIADOS</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Resultado</b>			<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>	
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite a la Cooperativa conocer cual es el porcentaje de deserción de los asociados y controlar su comportamiento de manera que no crezca sino que por el contrario mes a mes disminuya				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Porcentaje</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Calculado</b>	<b>Fuente de información:</b> <b>Registro Base de datos de asociados retirados mensualmente</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Es la cantidad de asociados que se retiran de la cooperativa mensualmente, comparado con los asociados existentes al inicio del periodo evaluado y expresado en porcentaje				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>Se maneja un histórico del 1% que actualmente se retira por diferentes motivos, la meta es disminuir ese porcentaje al 0,5% para el año 2011. Salen aprox 19 asociados al mes, son cerca de 1900 actualmente</b>				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>1%</b>	<b>0,75%</b>	<b>0,5%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>  <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> CI-1AC PORCENTAJE DE PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES DE AHORRO Y CREDITO SOBRE LOS DIFERENTES ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR OFRECIDA POR EL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> C-4AC INCREMENTAR LA FIDELIDAD DE LOS ASOCIADOS			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Conocer cual es el porcentaje de asociados, que percibe los atributos de la propuesta de valor de manera completa, ofrecidos por la unidad de negocio de ahorro y crédito.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Manual	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> .				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Se hará una encuesta a una muestra representativa de asociados en marzo 31 para tener como base el grado de satisfacción actual (está en un 88%), la meta es llegar al 100% para ese valor.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>  <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> PR-1AC PORCENTAJE DE AVANCE DEL PROGRAMA DE CRM			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> 'P-1AC CRECIMIENTO DE LA COOPERATIVA CON EL DESARROLLO DE UN PROYECTO DE CRM			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite a la Cooperativa conocer el avance que se ha logrado en generar e implementar una cultura de una relación cercana con los asociados y llevar un control del mismo que garantice el cumplimiento del programa.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Una vez definido un cronograma para medir los avances de proyecto, la meta es alcanzar el 100% programado para el periodo.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>  <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> PR-2AC PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN DEL NUEVO PORTAFOLIO POR PRODUCTOS ESTRELLA			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> P-2AC PORTAFOLIO INTEGRAL Y COMPETITIVO CON EQUILIBRIO ENTRE LO FINANCIERO Y LO SOCIAL			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Medir el porcentaje de utilización de portafolio producto estrella que esta conformado por los siguientes productos: Credicartera, Línea sin fronteras, Dinero para carro. Credicupo, Cliente excelencia. Con el fin de conocer la utilización que los asociados dan a los mismos y poder ajustar ese portafolio a sus necesidades reales.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Numero de asociados que utilizan los productos del portafolio producto estrella / (total de asociados* numero de productos que conforman el portafolio) expresado en porcentaje				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Sabido que a Dic de 2008 se tuvo un porcentaje de utilización del 78% se fija una meta del 85% para el 2009 y aumentar progresivamente hasta llegar al 100% en el 2011.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>85%</b>	<b>93%</b>	<b>100%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  <b>Omar Patiño</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>  <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> PI-1AC NUMERO DE CREDITOS SALDADOS POR COMPRA DE CARTERA			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> P-2AC PORTAFOLIO INTEGRAL Y COMPETITIVO CON EQUILIBRIO ENTRE LO FINANCIERO Y LO SOCIAL			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Es el indicador que le permite a la Cooperativa llevar un control para no dejar que otra entidad financiera le compre la cartera a los asociados, sino por el contrario sea la cooperativa quien fidelice a los asociados y no tengan créditos con las otras entidades financieras				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Manual	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> N/A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> La meta es que los créditos saldados por compra de cartera no superen 1 crédito otorgado.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
1	1	1		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> Luz Elena Cely	<b>Disponibilidad del indicador:</b> 10 días después del último día del mes anterior	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> PR-3AC PORCENTAJE DE ASOCIADOS CON CREDITOS AL DIA			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> P-3AC GESTIÓN ÓPTIMA DE LOS ACTIVOS Y PASIVOS ESTRATÉGICOS.			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Es el indicador que le permite a la Cooperativa medir la calidad de la cartera, conocer el porcentaje de asociados que están al día en el pago a la fecha.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>  Número de asociados con crédito al día dividido entre el total de asociados con crédito				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Partiendo del 80% con el que se comienza, se fija una meta del 86% para el 2009.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>86 %</b>	<b>%</b>	<b>%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Luz Elena Cely	<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> PI-2AC NUMERO DE ACCIONES ADELANTADAS CON LOS ASOCIADOS PARA DISMINUIR LOS ÍNDICES DE CARTERA MOROSA			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> P-3AC GESTIÓN ÓPTIMA DE LOS ACTIVOS Y PASIVOS ESTRATÉGICOS.			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Es el indicador que le dice a la Cooperativa cuantas acciones se han adelantado con los asociados con el propósito de disminuir los índices de cartera morosa				
<b>Unidad de medida:</b> Entero	<b>Forma de obtención:</b> Manual	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> N/A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Programando la realización de 1 a 2 eventos mensuales, se fija una meta de 20 eventos en el año 2009.				
<b>AÑO 2009</b>  <b>20</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  <b>Gladis Arévalo</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>  <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> IAR-1AC GRADO DE PREPARACIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LAS DIFERENTES FAMILIAS DE CARGOS			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> IA-1AC MEJORAR LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DEL PERSONAL CLAVE DEL NEGOCIO DE AHORRO Y CRÉDITO			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Saber que porcentaje de preparación tienen los empleados en cuanto a las competencias que requieren para desarrollar los temas estratégicos, con el fin de brindarles dicha capacitación y lograr cerrar la brecha que existe entre las competencias y requeridas y las que se tienen actualmente.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Manual	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> N/A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Teniendo en cuenta que se inicia con un grado de preparación del 80% y que se programaran actividades que ayuden a mejorar la misma, se pretende alcanzar un grado de preparación del 95% a finales del 2009 y llegar progresivamente a 100% en el 2011.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>95%</b>	<b>97%</b>	<b>100%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  <b>Fernando Villamizar</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>  <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> IAI-1AC CAPACITACIÓN EN CULTURA DE CRM			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> IA-1AC MEJORAR LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DEL PERSONAL CLAVE DEL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio			<b>Frecuencia:</b> Mensual	
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite a la cooperativa capacitarse en todo lo concerniente a CRM con el fin de lograr establecer relaciones cercanas con los mismos lo				
<b>Unidad de medida:</b> Horas	<b>Forma de obtención:</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> N/A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Teniendo en cuenta que se requiere amplia capacitación en el tema, se establece una meta de 40 horas en el año. Las siguientes metas se fijaran según los requerimientos que se presenten.				
<b>AÑO 2009</b> 100h	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> Fernando Villamizar	<b>Disponibilidad del indicador</b> 10 días después del último día del mes anterior	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> IAI-2AC CAPACITACIÓN EN EXCEL AVANZADO			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> IA-1AC MEJORAR LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DEL PERSONAL CLAVE DEL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite a la cooperativa conocer el nivel que los empleados tienen en el manejo de Excel e incrementar sus capacidades y conocimientos necesarios para poder realizar correctamente sus labores.				
<b>Unidad de medida:</b> Horas	<b>Forma de obtención:</b> Manual	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> N/A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Conociendo el nivel inicial de manejo de Excel que presentaban los funcionarios, se estableció un plan de 30 horas de capacitación al año.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>30h</b>				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Fernando Villamizar		<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior

**BALANCED SCORECARD****HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>IAI-3AC ESPECIALIZACIÓN EN RIESGOS FINANCIEROS</b>			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>IA-1AC MEJORAR LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DEL PERSONAL CLAVE DEL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Medio</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permita a la Cooperativa incrementar la capacitación específica en el tema, de manera que se logre tener una visión general de la economía, de los riesgos nuevos que se puedan presentar por cambios en la misma y riesgos a los diferentes niveles. Todo ello para poder minimizar el riesgo entre otras cosas de hacer un préstamo a una persona equivocada y que finalizaría con una perdida para la cooperativa.				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Horas</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Manual</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>N/A</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>Se dedicará un total de 30 horas para dicha capacitación, incluyendo una jornada específica de capacitación de 10 horas y una capacitación semanal de media hora.</b>				
<b>AÑO 2009</b> <b>30h</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> <b>Fernando Villamizar</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b> <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> IAR-2AC GRADO DE DISPONIBILIDAD DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PERTINENTES A LAS NUEVAS NECESIDADES DEL NEGOCIO AHORRO Y CREDITO			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> IA-2AC IMPLEMENTAR CAPITAL TECNOLÓGICO ADECUADO, PERTINENTE Y AJUSTADO A LAS NECESIDADES REALES DEL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Medir la disponibilidad de sistemas tecnológicos que apoyen el desarrollo de los procesos internos claves.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Manual	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> N/A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Sabido que se comenzó con la migración del sistema en un 60% se pretende culminar el año en un 80% y llegar progresivamente al 90% en el 2011.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>80%</b>	<b>85%</b>	<b>90%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  <b>Fernando Villamizar</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>  <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> IAR-3AC CALIDAD DE LA CULTURA RELACIONES CERCANAS Y DE INTIMIDAD CON LOS ASOCIADOS			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> IA-3AC GENERAR CULTURA ORGANIZACIONAL REQUERIDA PARA MOVILIZAR Y APOYAR EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite a la Cooperativa medir la calidad alcanzada en esa cultura relacional con todos los asociados de manera que se logre conocerlos mas a fondo para poder ofrecerles los productos que realmente necesitan, que se acomoden a sus necesidades.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Manual	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> N/A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Sabiedo que la cultura de relación cercana con los asociados vivida en la Cooperativa esta en un 50%, se fija un meta para final de año del 73%. Las siguientes metas se fijaran según los requerimientos que se presenten.				
<b>AÑO 2009</b> 73%	<b>AÑO 2010</b> %	<b>AÑO 2011</b> %		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> Fernando Villamizar	<b>Disponibilidad del indicador</b> 10 días después del último día del mes anterior	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>IAI-4AC GRADO DE ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA</b>			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>IA-3AC GENERAR CULTURA ORGANIZACIONAL REQUERIDA PARA MOVILIZAR Y APOYAR EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Medio</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> <b>Permite a la cooperativa conocer el grado de alineación de sus empleados con la estrategia, logrando así que todos tengan la misma visión, sigan el mismo camino en cuanto a servicio al cliente y mejora continua.</b>				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Porcentaje</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Manual</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>N/A</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>El grado de alineación aumenta progresivamente con el Diseño de la estrategia, una vez terminado el proceso de diseño se establece una meta de 90% en la implementación de la misma para el presente año. Las siguientes metas se fijaran según los requerimientos que se presenten.</b>				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>		
<b>90%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  <b>Fernando Villamizar</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>  <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> IAI-5AC TENDENCIA DEL LIDERAZGO EJECUTIVO			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> IA-3AC GENERAR CULTURA ORGANIZACIONAL REQUERIDA PARA MOVILIZAR Y APOYAR EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite a la cooperativa medir la labor que los jefes están ejerciendo, indispensable sobre la motivación de los demás empleados.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> N/A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Conociendo que se parte del 70% la meta es incrementar ese valor llegando a un 80% a Dic de 2009 y alcanzar progresivamente a 90% en el 2011.				
<b>AÑO 2009</b> 80%	<b>AÑO 2010</b> %	<b>AÑO 2011</b> %		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> Fernando Villamizar	<b>Disponibilidad del indicador</b> 10 días después del último día del mes anterior	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**

<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> IAI-6AC CALIDAD DE LA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> IA-3AC GENERAR CULTURA ORGANIZACIONAL REQUERIDA PARA MOVILIZAR Y APOYAR EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b>  Este indicador permite a la cooperativa medir la calidad del Trabajo en equipo creando un eslabón que siempre vaya hacia delante, y que ese eslabón no tenga ningún cuello de botella en ninguno de los procesos sino que todos permitan que el trabajo y la atención fluyan de la manera correcta				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> N/A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Sabido que se comienza en un 80% y que se pretende incrementar dicho valor se fija una meta de 90% para Dic. de 2009.				
<b>AÑO 2009</b>  90%	<b>AÑO 2010</b>  %	<b>AÑO 2011</b>  %		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Fernando Villamizar	<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior	

## ANEXO D2

Formatos Hojas de Vida Indicadores,  
UEN Conectividad-MOVISTAR

 				
<b>HOJA DE VIDA INDICADORES</b>		Página 273 de 422		
<b>Perspectiva:</b> <div style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</div>				
<b>Nombre indicador:</b> FR-1CM MARGEN OPERACIONAL			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> F-1CM INCREMENTAR MARGEN OPERACIONAL			Estratégico	<input checked="" type="checkbox"/>
			De Calidad	<input type="checkbox"/>
			De Proceso	<input type="checkbox"/>
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite a la cooperativa ir midiendo mes a mes el alza de la rentabilidad del negocio de Movistar comparada con los ingresos obtenidos.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Excedentes operacionales de movistar/ ingresos movistar (Ingresos Actividades conexas – (Gastos de Personal compartidos + Gastos Generales compartidos+ Gastos de ventas + Costos Actividades conexas))/(Ingresos Actividades conexas) (4145-(5105+5110+52+6145))/(4145)				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Sabiendo que en el 2008 se terminó con una rentabilidad negativa y con base en el presupuesto de 2009 se definió una meta del 5% a Dic de 2009.				
AÑO 2009  10%	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2010	AÑO 2011
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Nelson Vargas	<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>FI-1CM INGRESOS OPERACIONALES NEGOCIO MOVISTAR</b>			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>F-1CM INCREMENTAR RENTABILIDAD OPERACIONAL SOBRE INGRESOS</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Medio</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> <b>Es el indicador que le dice a la cooperativa cual es el valor correspondiente a los ingresos operacionales del negocio Movistar que permite apoyar el logro del incremento de la rentabilidad.</b>				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Millones de pesos</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Manual</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>  <b>N/A</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>El valor de los ingresos totales del negocio Movistar quedo presupuestado y aprobado por el consejo de admón. para el año 2009 según las cifras presentadas por contabilidad es de 767 millones de pesos.</b>				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>M\$ 628</b>				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>  <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>FI-2CM VALOR MENSUAL DE LAS PENALIZACIONES</b>			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>F-1CM INCREMENTAR RENTABILIDAD OPERACIONAL SOBRE INGRESOS</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Medio</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> Es el indicador que le dice a la Cooperativa que porcentaje de los ingresos totales han sido castigados por las penalizaciones debidas a ventas de mala calidad. permite deducir el valor exacto de la ganancia final del mes contra el volumen ingresos adquiridos				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Porcentaje</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Calculado</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>Ventas de Mala Calidad/ Vol. VentasTotales</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Hay una política de Movistar para el tema de las penalizaciones y es que si las ventas penalizadas equivalen a mas del 8% del volumen de ventas de ese mes se aplica una sanción. La meta fijada es de 8% con el fin de que no sea sancionada la Cooperativa por penalizaciones.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>8%</b>				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>  <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> FR-2CM INGRESOS POR VENTAS DISTRIBUIDORES			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> F-2CM INCREMENTAR INGRESOS POR ALTAS DE DISTRIBUIDORES			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado			<b>Frecuencia:</b> Mensual	
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador le dice a la cooperativa cual es el valor de los ingresos adquiridos por las ventas de los distribuidores, es estratégico medirlo ya que permite a la cooperativa saber cual de las diferentes modalidades de altas esta generando mayores ingresos.				
<b>Unidad de medida:</b> Millones de pesos	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>  (Consolidado de comisiones brutas de prepago+pospago+recargas)				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Valores registrados en el presupuesto de 2009 en el Consolidado de comisiones brutas de prepago, pospago y recargas				
<b>AÑO 2009</b>  M\$ 218	<b>AÑO 2010</b>  M\$	<b>AÑO 2011</b>  M\$	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Pedro Emilio Jaimes		<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior



<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> FR-3CM INGRESOS POR VENTAS PUNTO PROPIO			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> F-3CM INCREMENTAR INGRESOS POR ALTAS PUNTO PROPIO			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite tener claridad si efectivamente el punto propio en las condiciones que esta dada la operación deja ganancia para la cooperativa, si el volumen de ventas que esta haciendo la sala esta siendo representativo frente al esfuerzo que hace la cooperativa de tener un activo de casi dos millones de pesos de inversión para el edificio				
<b>Unidad de medida:</b> Millones de pesos	<b>Forma de obtención:</b> Tomado del presupuesto	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> N/A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> La meta se fija teniendo en cuenta que el valor de las altas debe ser superior al valor del activo (sala de ventas) destinado para su funcionamiento teniendo en cuenta que el arriendo de la sala seria de 500 mil pesos, la meta mensual es superar ese valor.				
<b>AÑO 2009</b> M\$ 6	<b>AÑO 2010</b> M\$ 7,2	<b>AÑO 2011</b> \$ 8,6	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> Sofia Martinez	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> Pedro Emilio Jaimes	<b>Disponibilidad del indicador</b> 10 días después del último día del mes anterior	

**BALANCED SCORECARD****HOJA DE VIDA INDICADORES**

Página 278 de 422

<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>FR-4CM INGRESOS POR VENTAS PRODUCTO TRANSMISION DE DATOS</b>			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>F-4CM INCREMENTAR INGRESOS POR ALTAS TRANSMISIÓN DE DATOS</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Resultado</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador le dice a la cooperativa cual es el valor de los ingresos adquiridos por las ventas de producto trasmisión de datos, es estratégico medirlo ya que permite a la cooperativa saber cual de las diferentes modalidades de altas esta generando mayores ingresos.				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Millones de pesos</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Manual</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>N/A</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>Sabiendo que es un producto que hasta el momento esta ingresando al mercado y según las metas dadas por Movistar a Dic de 2009 los ingresos por daots deben estar en el 5% de los ingresos operacionales, se establece una meta de 26 millones de pesos al finalizar el año</b>				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>M\$ 26</b>	<b>M\$</b>	<b>M\$</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>  <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> FR-5CM INGRESOS TOTALES POR VENTAS ASESORES PYMES			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> F-5CM INCREMENTAR INGRESOS POR ALTAS ASESORES PYMES			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador le dice a la cooperativa cual es el valor de los ingresos adquiridos por las ventas de asesores PYMES, es estratégico medirlo ya que permite a la cooperativa saber cual de las diferentes modalidades de altas esta generando mayores ingresos.				
<b>Unidad de medida:</b> Millones de pesos	<b>Forma de obtención:</b> Tomado del presupuesto	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>  Valor tomado del presupuesto 2009				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Valores registrados en el presupuesto de 2009 en el Consolidado de comisiones brutas de PYMES				
<b>AÑO 2009</b> <b>M\$ 410</b>	<b>AÑO 2010</b> <b>M\$</b>	<b>AÑO 2011</b> <b>M\$</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> CR-1CM CUOTA DE MERCADO DE LA PARTICIPACIÓN DE C-MOVISTAR EN LA REGIÓN			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> C-1CM INCREMENTAR CUOTA DE MERCADO			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Es el indicador que le dice a la Cooperativa cual es porcentaje de participación que ha tenido su negocio de movistar en el mercado de la región, la intención de medir este indicador es conocer si se está alcanzando una participación en la cuota de mercado representativa para la compañía Movistar en la región, que haga a la cooperativa acreedor de beneficios adicionales que brinda la compañía a quienes cumplen los niveles exigidos.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Manual	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Indicador medido y suministrado por Movistar				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> La meta se estableció de acuerdo a la participación máxima a la que ha llegado la cooperativa en los momentos de mayor productividad en años anteriores				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
6%				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> CR-2CM NUMERO TOTAL DE ALTAS			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> C-1CM INCREMENTAR CUOTA DE MERCADO			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Es el indicador que le dice a la Cooperativa cual es el número total de altas o ventas que se han ejecutado, permite a su vez conocer el crecimiento de las mismas que tiene un comportamiento directamente proporcional al crecimiento de la rentabilidad final del negocio.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Tomado del presupuesto de 2009				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> El valor de la meta se estableció teniendo en cuenta que con ese número de altas se consigue alcanzar una rentabilidad del 5% en el negocio movistar tal como se ha fijado en la meta de dicho indicador y a su vez este es el máximo número de altas que podría soportar la cooperativa con la capacidad instalada (10 asesores pymes y 30 puntos) con el equipo humano al servicio de esta operación y bajo las políticas establecidas por la casa Matriz				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>8.992</b>				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior	

**BALANCED SCORECARD****HOJA DE VIDA INDICADORES**

Página 282 de 422

<b>Perspectiva:</b>				
<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>CR-3CM GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES MOVISTAR</b>			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>C-2CM INCREMENTAR SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES MOVISTAR</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Resultado</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> Es el indicador que le dice a la Cooperativa cual es el porcentaje que tienen los asociados en cuanto a satisfacción del servicio, del portafolio, de la atención; es estratégico medir este indicador ya que va amarrado al hecho de poder mantener la fidelidad de los mismos y poder generar ventas posteriores de manera que los clientes cuando van a adquirir algún servicio o producto de telefonía celular piensen en Coopprofesionales mas que en Movistar.				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Porcentaje</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Manual</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>N/A</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> El valor de la meta se establece teniendo en cuenta que la satisfacción de los clientes en el negocio movistar para julio es de 60% y queriendo incrementar dicho valor se fija una meta del 80% para el 2009.				
<b>AÑO 2009</b> <b>80%</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> <b>Fernando Villamizar</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b> <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>CR-4CM NUMERO DE NUEVOS CLIENTES CORPORATIVOS</b>			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>C-3CM INCREMENTAR NUMERO DE CLIENTES MOVISTAR</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Resultado</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> Es el indicador que le permite a la Cooperativa conocer cuantos nuevos clientes corporativos esta adquiriendo de manera que se logre establecer una base de datos que nos permita fidelizar los clientes porque hasta la fecha el máximo nivel de ingresos en la cooperativa esta dado es con las ventas de planes corporativos				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Porcentaje</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Manual</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>N/A</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> El valor de la meta se estableció según el histórico obtenido en el 2008, el valor promedio fue de 6 clientes nuevos por mes la meta es entonces incrementar ese <b>NÚMERO</b> a un promedio de 8 clientes nuevos al mes para un total de 100 clientes nuevos en el 2009.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>100</b>				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b> <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>CR-5CM NUMERO DE NUEVOS CLIENTES INDIVIDUALES</b>			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>C-3CM INCREMENTAR NUMERO DE CLIENTES MOVISTAR</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Resultado</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> <b>Es el indicador que le permite a la Cooperativa conocer cuantos nuevos clientes individuales esta adquiriendo de manera que se logre establecer una base de datos que permita fidelizar los clientes y establecer con ellos servicio de postventa así como ventas futuras incluyendo los productos del portafolio de ahorro y crédito.</b>				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Número</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Manual</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>Consolidado número de activaciones prepago + pospago</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>El criterio para establecer el valor de la meta se estableció con el fin de lograr un incremento equivalente al 15% del total de clientes de líneas activas en el año anterior.</b>				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>4.317</b>				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b> <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	

**BALANCED SCORECARD****HOJA DE VIDA INDICADORES**

Página 285 de 422

<b>Perspectiva:</b>				
<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>CR-6CM PORCENTAJE DE RETENCIÓN DE CLIENTES MOVISTAR</b>			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>C-4CM INCREMENTAR LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES MOVISTAR</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Resultado</b>			<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>	
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite a la Cooperativa conocer cual es el porcentaje de retención de los clientes movistar y controlar su comportamiento de manera tal que todo cliente que activemos permanezca fiel a la cooperativa y no adquiera los productos de telefonía en ningun otro agente comercial diferente a Coopprofesionales.				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Porcentaje</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Manual</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>  <b>N/A</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>Partiendo de un grado de satisfacción de los clientes movistar del 90% y conociendo la dificultad de mantener ese porcentaje se decide mantenerlo todo el año como meta</b>				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>90%</b>				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>  <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> CI-1CM PORCENTAJE DE PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES MOVISTAR SOBRE LOS DIFERENTES ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR OFRECIDA POR EL NEGOCIO MOVISTAR			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> Todos los objetivos de la perspectiva de clientes			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Conocer cual es el porcentaje de percepción que tiene los asociados, acerca de la imagen corporativa, servicio al cliente, capacidad de adaptación, calidad de los asesores como atributos que ofrece el negocio de telefonía celular Movistar de Coopprofesionales.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> N/A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> La meta es alcanzar una percepción acerca de los atributos de la propuesta de valor de un 85% para el año 2009, partiendo de un 75% y sabiendo que el trabajo de acercamiento con los clientes movistar es de gran trabajo.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>85%</b>				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> PR-1CM GRADO DE AVANCE DEL PROYECTO DE CRM			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> P-1CM Crecimiento del Negocio Movistar con la Aplicación de CRM			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite a la UEN de Conectividad-Movistar conocer el avance que se ha logrado en generar e implementar una cultura de una relación cercana con los asociados y llevar un control del mismo que garantice el cumplimiento del programa.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Se establece una meta de cumplimiento del 100% de las actividades y tareas diseñadas para el proyecto de CRM.				
<b>AÑO 2009</b>  100%	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>PR-2CM PORCENTAJE DE PARTICIPACION ALTAS PLANES PREPAGO</b>			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>P-2CM Incrementar y Fortalecer el esquema de capilaridad</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Resultado</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> <b>Este indicador permite a la cooperativa conocer el porcentaje que tienen las altas de planes prepago con relación al total de altas realizadas de manera que se pueda evaluar si se esta cumpliendo con los niveles de crecimiento establecidos por la compañía Movistar</b>				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Porcentaje</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Calculado</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>Altas planes prepago/total de altas</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>La meta se estableció según las políticas fijadas por la compañía Movistar, para las altas prepago se debe cumplir con un 56% del total de altas</b>				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>56%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b> <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>PI-1CM NUMERO DE NUEVOS DISTRIBUIDORES QUE CUMPLEN NIVELES DE METAS EXIGIDOS</b>			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>P-2CM Incrementar y Fortalecer el esquema de capilaridad</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Medio</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> <b>Este indicador permite a la cooperativa conocer el número de nuevos puntos o distribuidores productivos que tiene Coopprofesionales mes a mes y a su vez el crecimiento en altas e ingresos debido al aumento en número de distribuidores.</b>				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Entero</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Manual</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>N/A</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>La meta es llegar a 30 puntos, ya que con este número de puntos se podrán alcanzar metas de ingresos, altas y rentabilidad ya establecidas, para ello hay que alcanzar un mínimo de 21 nuevos puntos teniendo en cuenta que se comienza con 9.</b>				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>21</b>				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b> <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>PR-3CM PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE ALTAS PLANES POSTPAGO</b>			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>P-2CM Incrementar y Fortalecer el esquema de capilaridad</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Resultado</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> <b>Este indicador permite a la cooperativa conocer el porcentaje que tienen las altas de planes pospago con relación al total de altas realizadas de manera que se pueda evaluar si se esta cumpliendo con los niveles de crecimiento establecidos por la compañía Movistar</b>				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Porcentaje</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Calculado</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>Altas planes pospago/total de altas</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>La meta se estableció según las políticas fijadas por la compañía Movistar, para las altas pospago se debe cumplir con un 7% del total de altas</b>				
<b>AÑO 2009</b> <b>7 %</b>	<b>AÑO 2010</b> <b>%</b>	<b>AÑO 2011</b> <b>%</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b> <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>PI-2CM VISITAS MENSUALES A MERCADO PUNTOS DISTRIBUIDORES</b>			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>P-2CM Incrementar y Fortalecer el esquema de capilaridad</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Medio</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> <b>Este indicador permite a la cooperativa poder medir mes a mes mediante visitas de acompañamiento y refuerzo como están los niveles de cumplimiento de metas de parte de los puntos</b>				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Entero</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Manual</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>N/A</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>La Meta son 60 visitas, teniendo en cuenta que si son 30 puntos deben hacerse un mínimo de 2 visitas mensuales por punto, de apoyo, de revisión de compromisos de tareas mutuas.</b>				
<b>AÑO 2009</b> <b>60</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> <b>Fernando Villamizar</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b> <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> PR-4CM VOLUMEN DE DE ALTAS DEL PRODUCTO TRNSMISIÓN DE DATOS			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> P-3CM Impulsar y posicionar el producto transmisión de datos			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Medir este indicador es estratégico para la cooperativa en tanto que muestra si vamos acorde con el giro normal del mercado de movistar, acorde a la línea ascendente que se ha determinado para las altas en este tipo de productos; la tendencia definitivamente es mas hacia la parte de datos (Internet inalámbrico, mensajes de texto empresariales, fotometizacion de fuerza de ventas) que hacia las altas de voz.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Volumen de Altas de Productos Transmisión de Datos / Total De Altas				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Alcanzar los porcentajes de participación mínimas que pide movistar para esa comisión nacional, la meta es 5% a final de Diciembre de 2009 tomando el total de las líneas asignadas en voz para el mes.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
5%				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> PR-5CM PRODUCTIVIDAD PROMEDIO DE ASESORES PYMES NUEVOS			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> P-4CM Mejorar la productividad promedio de los Asesores PYMES			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite a la cooperativa conocer el grado de productividad de los asesores PYMES y monitorearla de manera que se logre acceder a la bonificación de líneas PYMES por asesor.				
<b>Unidad de medida:</b> Entero	<b>Forma de obtención:</b> Manual	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> La meta media de movistar esta en 20 líneas, se establece esa meta para los asesores pymes nuevos al mes, con el fin de mantener unos niveles de rentabilidad.				
<b>AÑO 2009</b>  <b>20</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> PI-3CM VISITAS MENSUALES A PYMES NUEVOS			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> P-4CM Mejorar la productividad promedio de los Asesores PYMES			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Medir este indicador es estratégico para la cooperativa ya que permite tener un control de las visitas realizadas por los asesores PYMES a las empresas, y establecer las metas a las que se debe llegar cumpliendo con las políticas establecidas por la compañía Movistar con el fin de lograr a su vez las meta de altas en planes PYMES.				
<b>Unidad de medida:</b> Entero	<b>Forma de obtención:</b> Manual	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> N/A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Movistar tiene establecido que con un mínimo de 85 visitas hechas por los asesores a empresas en el mes (mínimo 5 visitas diarias) se logra la productividad de las 20, la idea es que los asesores comiencen haciendo 40 visitas y las aumenten mes a mes hasta llegar a 85 para el 2009.				
<b>AÑO 2009</b> 85	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> Pedro Emilio Jaimes	<b>Disponibilidad del indicador</b> 10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>PR-6CM PRODUCTIVIDAD PROMEDIO DE ASESORES PYMES ANTIGUOS</b>			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>P-4CM Mejorar la productividad promedio de los Asesores PYMES</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Resultado</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> <b>Este indicador permite a la cooperativa conocer el grado de productividad de los asesores PYMES y monitorearla de manera que se logre acceder a la bonificación de líneas PYMES por asesor.</b>				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Entero</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Manual</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>N/A</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>La meta media de movistar esta en 20 líneas, nosotros queremos alcanzar una meta de 25 promedio por asesor que nos permita mantener unos niveles de rentabilidad. Conociendo que los Pymes antiguos tienen mas trayectoria en el negocio y por ende les es mas fácil el logro de las altas.</b>				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>25</b>	<b>%</b>	<b>%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>  <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> PI-4CM VISITAS MENSUALES A PYMES ANTIGUOS			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> P-4CM Mejorar la productividad promedio de los Asesores PYMES			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Medir este indicador es estratégico para la cooperativa ya que permite tener un control de las visitas realizadas por los asesores PYMES a las empresas, y establecer las metas a las que se debe llegar cumpliendo con las políticas establecidas por la compañía Movistar con el fin de lograr a su vez las meta de altas en planes PYMES.				
<b>Unidad de medida:</b> Entero	<b>Forma de obtención:</b> Manual	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> N/A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Movistar tiene establecido que con un mínimo de 85 visitas hechas por los asesores a empresas en el mes (mínimo 5 visitas diarias) se logra la productividad de las 20, se parte de que la experiencia en el negocio les permitirá hacer las 25 en el mismo número de visitas (85)				
<b>AÑO 2009</b> 85	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> Pedro Emilio Jaimes	<b>Disponibilidad del indicador</b> 10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> PR-4CM PORCENTAJE DE ALTAS PLANES PYMES			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> P-4CM Mejorar la productividad promedio de los Asesores PYMES			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite a la cooperativa conocer el porcentaje que tienen las altas de planes PYMES con relación al total de altas realizadas de manera que se pueda evaluar si se esta cumpliendo con los niveles de crecimiento establecidos por la compañía Movistar				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Altas planes PYMES / Total de altas				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> La meta se estableció según las políticas fijadas por la compañía Movistar, para las altas planes PYMES se debe cumplir con un 32% del total de altas				
<b>AÑO 2009</b> 32%	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> Pedro Emilio Jaimes	<b>Disponibilidad del indicador</b> 10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>PI-5CM NUMERO DE NUEVOS ASESORES PYMES QUE CUMPLEN NIVELES DE METAS EXIGIDOS</b>			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>P-4CM Mejorar la productividad promedio de los Asesores PYMES</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Medio</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> <b>Por medio de este indicador, la cooperativa puede monitorear el crecimiento del grupo de asesores PYMES, asesores productivos que cumplan los niveles de metas exigidos de manera que se logre alcanzar a su vez las metas de los demás indicadores que estén directamente relacionados con este indicador</b>				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Entero</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Manual</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>N/A</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>Se tiene previsto una productividad mínima de 25 líneas por PYME de manera mensual y para poder alcanzar las el volumen de altas Pymes fijado para el año 2009, es necesario incrementar el numero de asesores PYMES en 7 personas mas</b>				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>7</b>				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b> <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> IAR-1CM GRADO DE PREPARACIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LAS DIFERENTES FAMILIAS DE CARGOS			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> IA-1CM MEJORAR LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DEL PERSONAL CLAVE DEL NEGOCIO MOVISTAR			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite a la cooperativa tener conocimiento del grado de preparación que tienen los integrantes de las diferentes familias de cargos en aspectos esenciales como lo son el conocimiento del producto, conocimiento de servicios, manejo de herramientas y técnicas de ventas ente otros, para saber que se debe mejorar y efectivamente ejecutar esos planes de mejora por medio de la capacitación				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Manual	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> (N/A)				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> La meta a la que se quiere llegar en cuanto a preparación de integrantes se estableció teniendo en cuenta que el numero tanto de distribuidores como de asesores va a aumentar progresivamente y que se comienza en un 75% lo que requiere de un arduo trabajo en capacitación para alcanzar altos niveles de preparación en cada uno de ellos fijando como meta un 90% a finales del año.				
<b>AÑO 2009</b> 90%	<b>AÑO 2010</b> %	<b>AÑO 2011</b> %	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> Fernando Villamizar	<b>Disponibilidad del indicador</b> 10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> IAI-1CM CAPACITACIÓN EN CULTURA DE CRM			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> IA-1CM MEJORAR LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DEL PERSONAL CLAVE DEL NEGOCIO MOVISTAR			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> La intención de medir la capacitación del proyecto CRM esta dada por la necesidad de que los distribuidores, PYMES y personal administrativo mantengan como ejercicio cotidiano el cumplimiento de las mejores características de lo que implica la metodología del CRM que se convierta en una interiorización permanente el tener un mejor nivel de relacionamiento con el cliente, del asesor con el cliente del distribuidor con los clientes del PYME con los clientes y de nosotros con todos los clientes				
<b>Unidad de medida:</b> Entero	<b>Forma de obtención:</b> Manual	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> (N/A)				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Teniendo en cuenta que se requiere amplia capacitación en el tema, necesaria para vivir en esa cultura del CRM, se establece una meta de 40 horas en el año				
<b>AÑO 2009</b> 100 h	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Fernando Villamizar	<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> IAI-2CM CAPACITACIÓN EN ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> IA-1CM MEJORAR LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DEL PERSONAL CLAVE DEL NEGOCIO MOVISTAR			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> La intención de medir la capacitación del proyecto CRM esta dada por la necesidad de que los distribuidores, PYMES y personal administrativo mantengan como ejercicio cotidiano el cumplimiento de las mejores características de lo que implica la metodología del CRM que se convierta en una interiorización permanente el tener un mejor nivel de relacionamiento con el cliente, del asesor con el cliente del distribuidor con los clientes del PYME con los clientes y de nosotros con todos los clientes				
<b>Unidad de medida:</b> Entero	<b>Forma de obtención:</b> Manual	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> (N/A)				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Dado que es un tema de importancia para el crecimiento del negocio, y que es necesario que los funcionarios estén enteramente capacitados para desarrollar los objetivos de los procesos internos se fija una meta de 4 horas al mes				
<b>AÑO 2009</b> 4 h	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Fernando Villamizar	<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> IAI-3CM CAPACITACIÓN EN CONOCIMIENTO Y DOMINIO DEL PRODUCTO TRANSMISIÓN DE DATOS			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> IA-1CM MEJORAR LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DEL PERSONAL CLAVE DEL NEGOCIO MOVISTAR			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> La intención de medir este indicador es saber en que nivel de calificación se encuentra el asesor o distribuidor frente al tema de datos, es estratégico medirlo ya que el fuerte de aquí en adelante va a ser ese producto				
<b>Unidad de medida:</b> Número	<b>Forma de obtención:</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> (N/A)				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> La meta se estableció teniendo en cuenta que es necesario capacitar constantemente a los funcionarios acerca de l carpeta actualizada del producto de datos, se realizará una hora semanal de capacitación obteniendo un total de 4 horas mensuales.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
4 h				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Fernando Villamizar	<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> IAI -4CM MEJORES PRACTICAS COMERCIALES DE PRODUCTOS DE TELEFONIA CELULAR PARA PYMES			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> IA-1CM MEJORAR LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DEL PERSONAL CLAVE DEL NEGOCIO MOVISTAR			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Medio		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Medir este indicador es estratégico ya que permite tener claridad en el nivel de capacitación y calificación de los asesores PYMES frente la atención al cliente, herramientas y técnicas de venta en la búsqueda de volverse asesores integrales de toda la oferta de productos movistar y no solamente de los planes corporativos.				
<b>Unidad de medida:</b> Entero	<b>Forma de obtención:</b> Manual	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> (N/A)				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Para ellos la capacitación son 8 hrs. mensuales debido a que esta capacitación vale mas en términos de la carpeta de movistar, el nivel de participación y volumen en ventas				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
8 h				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Fernando Villamizar	<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> IAR-2CM GRADO DE DISPONIBILIDAD DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PERTINENTES A LAS NUEVAS NECESIDADES DEL NEGOCIO MOVISTAR			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> IA-2CM IMPLEMENTAR CAPITAL TECNOLÓGICO ADECUADO, PERTINENTE YAJUSTADO A LAS NECESIDADES REALES DEL NEGOCIO MOVISTAR			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Medir la disponibilidad de sistemas tecnológicos que apoyen el desarrollo de los procesos internos claves.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Manual	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> N/A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> El criterio para establecer la meta es teniendo en cuenta que se parte con un nivel aceptable de disponibilidad en los sistemas de información del 70% y que se quiere incrementar hasta alcanzar el 80% en Dic de este año				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>70%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Fernando Villamizar	<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> IAR-3CM CALIDAD DE LA CULTURA RELACIONES CERCANAS Y DE INTIMIDAD CON LOS CLIENTES MOVISTAR			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> IA-3CM GENERAR CULTURA ORGANIZACIONAL REQUERIDA PARA MOVILIZAR Y APOYAR EL CAMBIO EN EL NEGOCIO MOVISTAR			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite a la UEN de Conectividad Movistar medir la calidad alcanzada en esa cultura relacional con sus clientes de manera que se logre conocerlos mas a fondo para poder ofrecerles los productos que realmente necesitan, que se acomoden a sus necesidades, y se promuevan ventas posteriores.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> N/A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Sabido que la cultura de relación cercana con los clientes vivida en la esta unidad de negocio esta en un 49%, se fija un meta para final de año del 70%.				
<b>AÑO 2009</b> 70%	<b>AÑO 2010</b> %	<b>AÑO 2011</b> %	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> Fernando Villamizar	<b>Disponibilidad del indicador</b> 10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>IAI-5CM GRADO DE ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA</b>			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>IA-3CM GENERAR CULTURA ORGANIZACIONAL REQUERIDA PARA MOVILIZAR Y APOYAR EL CAMBIO EN EL NEGOCIO MOVISTAR</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Medio</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> <b>La intención de medir este indicador es saber si hay compenetración, interiorización por parte de los asesores y distribuidores de todo lo que es el negocio de movistar en términos generales, y del plan estratégico diseñado.</b>				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Porcentaje</b>	<b>Forma de obtención:</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>N/A</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>El grado de alineación aumenta progresivamente con el Diseño de la estrategia, una vez terminado el proceso de diseño se establece una meta de 75% en la implementación de la misma para el presente año. Las siguientes metas se fijaran según los requerimientos que se presenten.</b>				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>75%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> <b>Fernando Villamizar</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b> <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>IAI-6CM TENDENCIA DEL LIDERAZGO EJECUTIVO</b>			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>IA-3CM GENERAR CULTURA ORGANIZACIONAL REQUERIDA PARA MOVILIZAR Y APOYAR EL CAMBIO EN EL NEGOCIO MOVISTAR</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Medio</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite a la cooperativa medir la labor que los jefes están ejerciendo, indispensable sobre la motivación de los demás empleados.				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Porcentaje</b>	<b>Forma de obtención:</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>N/A</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Conociendo que se parte del 70% la meta es incrementar ese valor llegando a un 80% a Dic de 2009.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>80%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  <b>Fernando Villamizar</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>  <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>IAI-7CM CALIDAD DE LA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO</b>			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>IA-3CM GENERAR CULTURA ORGANIZACIONAL REQUERIDA PARA MOVILIZAR Y APOYAR EL CAMBIO EN EL NEGOCIO MOVISTAR</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Medio</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador permite a la cooperativa medir la calidad del Trabajo en equipo de manera que entre el grupo de asesores Pymes y distribuidores no se vean como rivales ni competencia sino que juntos logren trabajar par incrementar su productividad y por ende los ingresos que genera el negocio a laCooperativa.				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Porcentaje</b>	<b>Forma de obtención:</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>N/A</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>Sabiendo que se comienza en un 65% y que el trabajo en equipo de los trabajadores de Conectividad-Movistar requier un arduo trabajo, se pretende incrementar dicho valor y se fija una meta de 80% para Dic. de 2009.</b>				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>80%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  <b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  <b>Fernando Villamizar</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>  <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	

### ANEXO D3

Formatos Hojas de Vida Indicadores,  
Nivel Corporativo

	<b>BALANCED SCORECARD</b>	
	<b>HOJA DE VIDA INDICADORES</b>	Página 309 de 422

<b>Perspectiva:</b>				
<b>RS-1 RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> RSR-1 NÚMERO DE CONVENIOS ACTIVOS			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> RS-1 FORTALECER EL BALANCE SOCIAL DE COOPROFESIONALES			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Conocer la cantidad de alianzas estratégicas que Coopprofesionales tiene con otras entidades, que benefician a las partes y dan valor agregado a los asociados brindándoles mejor calidad de vida y satisfaciendo muchas de sus necesidades.				
<b>Unidad de medida:</b> Entero	<b>Forma de obtención:</b> Conteo	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Número de convenios activos y utilizados por los asociados				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Teniendo en cuenta que al comenzar se tienen 33 convenios activos y vigentes con nuestros asociados (están siendo utilizados por un número representativo de asociados), la meta es aumentar en 1 convenio cada mes.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>44</b>				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> Luz Elena Cely	<b>Disponibilidad del indicador:</b> 10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>RS-1 RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> RSR-2 RENTABILIDAD SOCIAL			<b>Área aplicable:</b> SUPERSOLIDARIA	
<b>Objetivo:</b> RS-1 FORTALECER EL BALANCE SOCIAL DE COOPROFESIONALES			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Cuantificar los beneficios o valores agregados que Coopprofesionales brinda a sus asociados y que no podemos reflejar en los excedentes del ejercicio.				
<b>Unidad de medida:</b> porcentaje	<b>Forma de obtención:</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Fondos + GMF asumido + seguro de vida aportes+ actividades sociales en pro del asociado + inversiones en convenios/ aportes sociales				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Lograr alcanzar por lo menos el 3% frente al total de aportes que tiene la cooperativa				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  <b>Gerencia</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>  <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> FR-1 RENTABILIDAD OPERACIONAL COOPROFESIONALES			<b>Area aplicable:</b> SUPERSOLIDARIA	
<b>Objetivo:</b> F-1 INCREMENTAR LA RENTABILIDAD OPERACIONAL DE COOPROFESIONALES			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Es el indicador que le dice a la Cooperativa que tan eficiente y eficaz es Cooprosesionales (teniendo en cuenta las dos unidades de negocio) para producir excedentes.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>  (Ingresos Operacionales –(Gastos de Admón. – Gastos de Ventas – Costos de Ventas)) / Activo Promedio				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Con el propósito de superar el promedio del sector que es del 4% se fija un escenario de tres años para lograrlo, teniendo en cuenta que en este indicador se ven implicadas las dos unidades de negocio.				
<b>AÑO 2009</b>  2%	<b>AÑO 2010</b>  4%	<b>AÑO 2011</b>  6%	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Luz Elena Cely	<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> FR-2 EXCEDENTES OPERACIONALES			<b>Área aplicable:</b> INTERNO	
<b>Objetivo:</b> F-2 MEJORAR LA SALUD FINANCIERA DE LA COOPERATIVA			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador le dice a la cooperativa cual es el logro alcanzado de excedentes operacionales frente a los valores presupuestados mes a mes para cada año				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Calculo de excedentes operacionales mensuales alcanzados según P&G				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Calculo de excedentes operacionales según el presupuesto de 2009, proyectando un crecimiento del 10% para las siguientes vigencias.				
<b>AÑO 2009</b> M\$ 230	<b>AÑO 2010</b> M\$ 253	<b>AÑO 2011</b> M\$ 278	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> Luz Elena Cely	<b>Disponibilidad del indicador:</b> 10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>FR-3 MARGEN OPERACIONAL DE COOPROFESIONALES</b>			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>F-2 MEJORAR LA SALUD FINANCIERA DE LA COOPERATIVA</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Resultado</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador le muestra a la cooperativa cual es la cantidad de excedentes operacionales obtenida por cada 100 pesos de ingresos totales invertidos.				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Porcentaje</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Calculado</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>(Excedentes operacionales / ingresos totales)*100</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>Presupuesto 2009 (excedentes)</b>				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>10%</b>	<b>13%</b>	<b>18%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>  <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	

**BALANCED SCORECARD****HOJA DE VIDA INDICADORES**

Página 314 de 422

<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>FR-4 RENTABILIDAD OPERACIONAL DE AHORRO Y CREDITO (ROA)</b>			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>F-1 INCREMENTAR RENTABILIDAD OPERACIONAL DE AHORRO Y CRÉDITO EQUIVALENTE O SUPERIOR A LA MEDIA DEL SECTOR</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Resultado</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> Es el indicador que le dice a la Cooperativa que tan eficiente y eficaz es la sección de ahorro y crédito para producir excedentes.				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Porcentaje</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Calculado</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>(Ingresos Operacionales –(Gastos de Admón. – Gastos de Ventas – Costos de Ventas)) / Activo Promedio</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Con el propósito de superar el promedio del sector que es del 4% se fija un escenario de tres años para lograrlo. Partiendo de los datos obtenidos en el año 2008 del 0,77%				
<b>AÑO 2009</b> <b>2%</b>	<b>AÑO 2010</b> <b>3%</b>	<b>AÑO 2011</b> <b>4%</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b> <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> FR-5 VALOR TOTAL DE LA CAPTACIÓN			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> F-1 INCREMENTAR LA RENTABILIDAD OPERACIONAL DE COOPROFESIONALES			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado			<b>Frecuencia:</b> Mensual	
<b>Intención del indicador:</b> La intención de medir este indicador es controlar el comportamiento de las captaciones ya que gracias a ellas se obtiene el dinero para poder colocar el crédito y no tener que ir al mercado financiero a sacar créditos.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Valor tomado del presupuesto 2009, incluye captación por aportes, ahorros y CDAT'S.				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Los criterios están fundamentados en la manera en la que se proyecto la captación por Ahorros por Aportes y por CDAT's				
<b>AÑO 2009</b> M\$ 7.384	<b>AÑO 2010</b> M\$ 8.122	<b>AÑO 2011</b> M\$ 8.934	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> Luz Elena Cely	<b>Disponibilidad del indicador</b> 10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>FR-6 RENTABILIDAD OPERACIONAL SOBRE INGRESOS DE MOVISTAR</b>			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>F-3 INCREMENTAR LA RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL NEGOCIO MOVISTAR</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Resultado</b>			<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>	
<b>Intención del indicador:</b> Es el indicador que le dice a la Cooperativa que tan eficiente y eficaz es la sección de Movistar para producir excedentes.				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Porcentaje</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Calculado</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>(Ingresos Operacionales –(Gastos de Admón. – Gastos de Ventas – Costos de Ventas)) / Ingresos Operacionales</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Con el propósito de generar rentabilidad positiva y recuperar los márgenes que se alcanzaron a tener en el pasado, de manera que se logre continuar con la multiactividad de la cooperativa y cumplir con los requerimientos de la supersolidaria se establece una meta del 3% para el año 2011				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>10%</b>				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b> <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>CR-1 GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO</b>			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>C1- BUSCAR LA SATISFACCIÓN PERMANENTE DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Resultado</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> Permite a la cooperativa conocer le porcentaje de satisfacción de sus empleados y por ende tener una visión de lo que va a ser su desempeño en las labores correspondientes				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Porcentaje</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Manuak</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>Diseñar una encuesta para medir el grado de satisfacción de los funcionarios trimestralmente</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>Sabiendo que se comienza en un 83% a JUNIO de 2009 y queriendo llegar a un 95% a Diciembre de 2009, se establece un incremento en la meta del 4% cada trimestre, para las siguientes vigencias se proyecta un crecimiento del 5% logrando mantenerlo.</b>				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>95%</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>	<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>	
<b>Gerencia</b>	<b>Luz Elena Cely</b>	<b>Luz Elena Cely</b>	<b>Gerencia</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> CR-2 GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL NEGOCIO DE MOVISTAR			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> C1- BUSCAR LA SATISFACCIÓN PERMANENTE DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Medir este indicador es estratégico para la cooperativa ya que permite conocer el nivel de satisfacción de los distribuidores y de los asesores PYMES a la cooperativa que garantice que no estén trabajen otros portafolios y otros productos por fuera sino que estén única y exclusivamente concentrados en la carpeta de portafolio de Coopprofesionales - Movistar				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Manual	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Se medirá con encuestas realizadas trimestralmente a los distribuidores y Pymes				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> La meta se estableció teniendo en cuenta que se requieren altos niveles de satisfacción laboral del personal pero a su vez que no es sencillo alcanzar un 100% por las continuas variaciones y cambios que Movistar hace en productos, servicios y políticas de venta.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>85%</b>	<b>90%</b>	<b>95%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>	
<b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>CLIENTES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> CR-3 EFICIENCIA DE QUEJAS Y RECLAMOS			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> C2- BUSCAR LA SATISFACCION PERMANENTE DE LOS ASOCIADOS Y CLIENTES			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado			<b>Frecuencia:</b> Mensual	
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador muestra a la cooperativa el Número de quejas resueltas satisfactoriamente por cada 100 quejas recibidas.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>  (Numero de quejas resueltas satisfactoriamente / Numero de quejas recibidas)*100				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> La meta para el 2009 es de 95% teniendo en cuenta que es un proceso que se comenzara a desarrollar este año pero a su vez sabiendo que es de suma importancia para fortalecer la satisfacción de los asociados que son la razón de la cooperativa. La idea es alcanzar un 100% y mantenerlo para las siguientes vigencias.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>95%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b>  <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



**BALANCED SCORECARD**



**HOJA DE VIDA INDICADORES**



<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> PR-1 PORCENTAJE DE AVANCE DE LA BASE DE DATOS DE ASOCIADOS ACTUALIZADA EN CON EL PROYECTO DE CRM			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> P-1 APLICACIÓN CULTURA DE CRM			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Es el indicador que le dice a la Cooperativa cual es porcentaje de actualización de la base de datos, base para la ejecución del proyecto CRM				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Actualización de base de datos				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Trabajar como mínimo con el 75% de los asociados en la actualización de la base de datos que equivale aproximadamente a las personas que tienen crédito la cooperativa, lo que hace más fácil la actualización por el contacto permanente e con ellos				
<b>AÑO 2009</b> 75%	<b>AÑO 2010</b> 100%	<b>AÑO 2011</b> 100%	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> Luz Elena Cely	<b>Disponibilidad del indicador:</b> 10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> PR-2 PORCENTAJE DE AVANCE DE LA BASE DE DATOS DE CLEINTES MOVISTAR ACTUALIZADA EN CON EL PROYECTO DE CRM			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> P-1 APLICACIÓN CULTURA DE CRM			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado			<b>Frecuencia:</b> Mensual	
<b>Intención del indicador:</b> Es el indicador que le dice a la Cooperativa cual es porcentaje de actualización de la base de datos, base para la ejecución del proyecto CRM				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Se definirán una serie de tareas para ir midiendo en el tiempo como avanzan las mismas <b>Definición de variables de segmentación</b> Concretar curso con el sena				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> Trabajar como mínimo con el 60% de los clientes en la actualización de la base de datos teniendo en cuenta que el contacto con los clientes MOVISTAR no es directo y que se realiza a través de distribuidores y pymes quienes no son funcionarios fijos ni estables en la Cooperativa.				
<b>AÑO 2009</b> 60%	<b>AÑO 2010</b> %	<b>AÑO 2011</b> %	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> Gerencia	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> Luz Elena Cely	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> Luz Elena Cely	<b>Disponibilidad del indicador</b> 10 días después del último día del mes anterior	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> PR-3 ÍNDICE DE CALIDAD DE LA CARTERA			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> P-1 APLICACIÓN CULTURA DE CRM			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Medir este indicador es estratégico para la cooperativa ya que en la actividad financiera el principal activo lo constituye la cartera de créditos, por tanto es el indicador que describe mejor el estado del activo.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>  (Se obtiene al dividir la cartera que esta en mora sobre el total de cartera) *100				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> La meta para llegar a ese indicador es del 5,5% dentro de los compromisos establecidos con la súper solidaria para este año.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>5,5%</b>	<b>5,5%</b>	<b>5,5%</b>		
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Junta Directiva	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Gerencia	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b>  Director Administrativo y Financiero		<b>Disponibilidad del indicador</b>  10 días después del último día del mes anterior



<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> PR-4 NUMERO TOTAL DE ALTAS			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> P-1 APLICACIÓN CULTURA DE CRM			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado			<b>Frecuencia:</b> Mensual	
<b>Intención del indicador:</b> Es el indicador que le dice a la Cooperativa cual es el número total de altas o ventas que se han ejecutado, permite a su vez conocer el crecimiento de las mismas que tiene un comportamiento directamente proporcional al crecimiento de la rentabilidad final del negocio.				
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Forma de obtención:</b> Calculado	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> Tomado del presupuesto de 2009				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> El valor de la meta se estableció teniendo en cuenta que con ese número de altas se consigue alcanzar una rentabilidad del 3% en el negocio movistar tal como se ha fijado en la meta de dicho indicador y a su vez este es el máximo número de altas que podría soportar la cooperativa con la capacidad instalada (10 asesores pymes y 30 puntos) con el equipo humano al servicio de esta operación				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>8.992</b>				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>	<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>	
<b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Pedro Emilio Jaimes</b>	<b>Pedro Emilio Jaimes</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Nombre indicador:</b> PR-5 INGRESOS DEL NEGOCIO MOVISTAR			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> P-1 APLICACIÓN CULTURA DE CRM			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> Indicador de Resultado		<b>Frecuencia:</b> Mensual		
<b>Intención del indicador:</b> Es el indicador que le dice a la cooperativa cual es el valor correspondiente a los ingresos totales del negocio Movistar que permite apoyar el logro del incremento de la rentabilidad.				
<b>Unidad de medida:</b> Millones de pesos	<b>Forma de obtención:</b> Presupuesto	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b>  N/A				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> El valor de los ingresos totales del negocio Movistar quedo presupuestado y aprobado por el consejo de admón. para el año 2009 según las cifras presentadas por contabilidad es de 767 millones de pesos.				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>M\$ 628</b>				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b>  Pedro Emilio Jaimes	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>'IAR-1 INVERSIÓN EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN</b>			<b>Área aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>IA-1 TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN ADECUADAS Y PERTINENTES</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Resultado</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador muestra a la cooperativa el cumplimiento de las inversiones presupuestadas en tecnología e información, clave para el logro de la estrategia y alcance de las metas establecidas.				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Millones de pesos</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Tomado del presupuesto</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>Valor tomado del presupuesto 2009</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>Inversión destinada para tecnologías de información en el presupuesto estratégico</b>				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>M\$ 5 al año</b>				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> <b>Luz Elena Cely</b>		<b>Disponibilidad del indicador</b> <b>10 días después del último día del mes anterior</b>



<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>'IAR-2 INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA</b>			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>IA-2 IMPLEMENTAR Y DESARROLLAR CULTURA ORGANIZACIONAL DE RELACIÓN CERCANA CON LOS CLIENTES</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Resultado</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador muestra a la cooperativa el cumplimiento de las inversiones ejecutadas en el desarrollo del proyecto de a CRM clave para el logro de la estrategia.				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Millones de pesos</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Tomado del presupuesto</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>Valor tomado del presupuesto 2009</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>Inversión destinada para capacitación estratégica en el presupuesto estratégico</b>				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>M\$ 14 al año</b>				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Disponibilidad del indicador</b> <b>10 días después del último día del mes anterior</b>	



<b>Perspectiva:</b>				
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Nombre indicador:</b> <b>'IAR-2 INVERSIÓN EN CULTURA ORGANIZACIONAL DE RELACIÓN CERCANA CON LOS CLIENTES</b>			<b>Area aplicable:</b>	
<b>Objetivo:</b> <b>IA-2 IMPLEMENTAR Y DESARROLLAR CULTURA ORGANIZACIONAL DE RELACIÓN CERCANA CON LOS CLIENTES</b>			<b>Estratégico</b>	<b>X</b>
			<b>De Calidad</b>	
			<b>De Proceso</b>	
<b>Tipo de Variable:</b> <b>Indicador de Resultado</b>		<b>Frecuencia:</b> <b>Mensual</b>		
<b>Intención del indicador:</b> Este indicador muestra a la cooperativa el cumplimiento de las inversiones ejecutadas en el desarrollo del proyecto de a CRM clave para el logro de la estrategia.				
<b>Unidad de medida:</b> <b>Millones de pesos</b>	<b>Forma de obtención:</b> <b>Tomado del presupuesto</b>	<b>Fuente de información:</b>		
<b>Definición / fórmula del indicador:</b> <b>Valor tomado del presupuesto 2009</b>				
<b>Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:</b> <b>Inversión destinada para cultura de CRM en el presupuesto estratégico</b>				
<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>M\$ 10 al año</b>				
<b>Responsabilidad por la fijación de la meta:</b> <b>Gerencia</b>	<b>Responsabilidad por cumplir la meta:</b> <b>Luz Elena Cely</b>	<b>Responsabilidad por la medición del indicador:</b> <b>Luz Elena Cely</b>		<b>Disponibilidad del indicador</b> <b>10 días después del último día del mes anterior</b>

## ANEXO E1:

### Formatos Iniciativas Estratégicas UEN Ahorro y Crédito

PLAN DE ACCIÓN								
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>		Vinculación de Coopprofesionales a diferentes eventos Académicos - Culturales.						
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>		C-2AC INCREMENTAR NUMERO DE ASOCIADOS						
<b>Dependencia a la que Pertenece:</b>		Dirección Financiera			CODIFICACION:			
<b>RESPONSABLE:</b>	ARMANDO BARON Y FREDY SALCEDO		<b>FECHA DE INICIO:</b>		01 de Marzo de 2009			
<b>ESTADO:</b>	Planeado		<b>FECHA DE FINALIZACION:</b>		31 de Diciembre de 2009			
<b>INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS</b>				<b>DEFINICIÓN DE METAS</b>				
CR-3AC NUMERO DE NUEVOS ASOCIADOS INDIVIDUALES				META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013
				360	360	360		
<b>ETAPA No. 1:</b>	<b>Hacer presencia en fechas claves en Universidades</b>		<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>			
			01 de Marzo de 2009		31 Dic. 2009			
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto	
1. Epoca de matriculas con presencia de estudiantes		Armando Baron	Número de afiliaciones y créditos registrados	oct-09	dic-09	10	\$2.000.000	
2. Fereias empresariales		Armando Baron	Número de afiliaciones y créditos registrados	mar-09	dic-09	5	\$2.000.000	
3. Congresos y seminarios		Armando Baron	Número de afiliaciones y créditos registrados	abr-09	dic-09	5	\$2.000.000	
4. Semanas culturales		Armando Baron	Número de afiliaciones y créditos registrados	ago-09	nov-09	10	\$2.000.000	
				<b>Sub Total</b>		30	\$8.000.000	
<b>ETAPA No. 2:</b>	<b>Presencia en Eventos empresariales</b>		<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>			
			1 Sept. 2009		31 Dic. 2009			
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto	
1. ENVENTOS DE FENALCO SANTANDER		Freddy Salcedo	Número de afiliaciones y créditos registrados	sep-09	dic-09	30	\$1.000.000	
2. EVENTOS CAMARA DE COMERCIO		Freddy Salcedo	Número de afiliaciones y créditos registrados	sep-09	dic-09	10	\$2.000.000	
3. EVENTOS ANDI		Freddy Salcedo	Número de afiliaciones y créditos registrados	sep-09	dic-09	10	\$2.000.000	
4. EVENTOS CAJASAN		Freddy Salcedo	Número de afiliaciones y créditos registrados	sep-09	dic-09	20	\$2.000.000	
				<b>Sub Total</b>		70	\$7.000.000	
				<b>Total Plan</b>		100	\$15.000.000	

Fuente: información procesada por la autora

PLAN DE ACCIÓN										
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>		Incrementar Créditos								
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>		P-3AC GESTIÓN ÓPTIMA DE LOS ACTIVOS Y PASIVOS ESTRATÉGICOS.								
<b>Dependencia a la que Pertenece:</b>		Dirección Financiera				CODIFICACIÓN:				
<b>RESPONSABLE:</b>		Luz Elena Cely y Rodrigo Joya			<b>FECHA DE INICIO:</b>		1 de Abril de 2009			
<b>ESTADO:</b>		Planeado			<b>FECHA DE FINALIZACIÓN:</b>		31 de Diciembre de 2009			
<b>INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS</b>					<b>DEFINICIÓN DE METAS</b>					
PR-3AC PORCENTAJE DE ASOCIADOS CON CREDITOS AL DIA					META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013	
					86%					
PI-2AC NUMERO DE ACCIONES ADELANTADAS CON LOS ASOCIADOS PARA DISMINUIR LOS INDICES DE CARTERA MOROSA					20					
<b>ETAPA No. 1:</b>		<b>Promoción de créditos con asociados</b>		<b>FECHA INICIO:</b>		01 de Enero de 2009		<b>FECHA FIN:</b>		31 Dic. 2009
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>			
1. Publicidad mensual enviada a asociados de compra de cartera de otras entidades		Luz Elena Cely	Créditos desembolsados	may-09	dic-09	10	\$5.000.000			
2. Enviar correos electrónicos		Luz Elena Cely	Créditos desembolsados	abr-09	dic-09	5	\$0			
3. Promocionarlos en el cobro continuo de cartera con los asociados		Luz Elena Cely	Créditos desembolsados	jul-09	dic-09	5	\$0			
						<b>Sub. Total</b>	20	\$5.000.000		
<b>ETAPA No. 2:</b>		<b>Retanqueo</b>		<b>FECHA INICIO:</b>		31 Marzo. 2009		<b>FECHA FIN:</b>		31 Dic. 2009
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>			
1. Retanquear a asociados que hayan cancelado mas del 50%, volverles a dar el monto inicial		Luz Elena Cely	Créditos desembolsados	jun-09	dic-09	20	\$0			
2. Otorgar créditos de máximo dos millones de pesos a los asociados nuevos		Luz Elena Cely	Créditos desembolsados	sep-09	dic-09	30	\$0			
3. Incrementar los credicupos cuyo cupo actual es 1.400.000 a 2.500.000		Luz Elena Cely	Créditos desembolsados	sep-09	dic-09	30	\$0			
						<b>Sub. Total</b>	80	\$0		
						<b>Total Plan</b>	<b>100</b>	<b>\$5.000.000</b>		

Fuente: información procesada por la autora

PLAN DE ACCIÓN									
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>		<b>Disminuir Costos y Gastos</b>							
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>		<b>P-3AC GESTIÓN ÓPTIMA DE LOS ACTIVOS Y PASIVOS ESTRATÉGICOS.</b>							
<b>Dependencia a la que Pertenece:</b>		<b>Dirección Financiera</b>			<b>CODIFICACIÓN:</b>				
<b>RESPONSABLE:</b>		Luz Elena Cely y Rodrigo Joya		<b>FECHA DE INICIO:</b>		1 de Enero de 2009			
<b>ESTADO:</b>		Planeado		<b>FECHA DE FINALIZACIÓN:</b>		31 de Diciembre de 2009			
<b>INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS</b>				<b>DEFINICIÓN DE METAS</b>					
PR-3AC PORCENTAJE DE ASOCIADOS CON CREDITOS AL DIA				META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013	
PI-2AC NUMERO DE ACCIONES ADELANTADAS CON LOS ASOCIADOS PARA DISMINUIR LOS ÍNDICES DE CARTERA MOROSA				86%					
				20					
<b>ETAPA No. 1:</b>	<b>Disminuir Costos</b>		<b>FECHA INICIO:</b>	01 de Enero de 2009	<b>FECHA FIN:</b>	31 Dic. 2009			
<b>Descripción de Tareas</b>			<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
1. Disminuir tasas pagadas por CADT'S de acuerdo a las tasas ofrecidas por el mercado			Luz Elena Cely	CDAT'S con tasas acordes al mercado	ene-09	dic-09	15	\$0	
2. Cobrar cheques generados por retiros a los asociados que mueven gran numero de cheques en el mes			Luz Elena Cely	Ahorro en costos financieros	mar-09	dic-09	15	\$0	
3. Eliminar impresiones de comunicaciones que pueden ser enviadas via correo electrónico			Luz Elena Cely	Ahorro en costos operativos	oct-09	dic-09	5	\$0	
4. Cambio de planes de telefonía celular a opciones mas económicas			Luz Elena Cely	Ahorro en costos operativos	sep-09	dic-09	15	\$0	
							<b>Sub. Total</b>	50	\$0
<b>ETAPA No. 2:</b>	<b>Disminuir Gastos</b>		<b>FECHA INICIO:</b>	9 Junio. 2009	<b>FECHA FIN:</b>	31 Dic. 2009			
<b>Descripción de Tareas</b>			<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
1. Cambiar horarios de reuniones con el fin de disminuir gfastos de cafeteria para funcionarios y miembros de comités			Luz Elena Cely	Ahorro en gastos operativos	jun-09	dic-09	10	\$0	
2. Salir a las horas programadas para evitar pago de horas extras al vigilante			Luz Elena Cely	Ahorro en gastos operativos	ago-09	dic-09	10	\$0	
							<b>Sub. Total</b>	20	\$0
							<b>Total Plan</b>	70	\$0

Fuente: información procesada por la autora

## ANEXO E2:

### Formatos Iniciativas Estratégicas UEN Conectividad-MOVISTAR

PLAN DE ACCIÓN									
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>		<b>AMPLIAR COBERTURA EN PUNTOS DE SERVICIO</b>							
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>		C-1CM INCREMENTAR CUOTA DE MERCADO C-2CM INCREMENTAR SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES MOVISTAR C-3CM INCREMENTAR NUMERO DE CLIENTES MOVISTAR C-4CM INCREMENTAR LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES MOVISTAR							
<b>Dependencia a la que Pertenece:</b>		Dirección Comercial			<b>CODIFICACION:</b>				
<b>RESPONSABLE:</b>		PEDRO JAIMES		<b>FECHA DE INICIO:</b>		01 de Enero de 2009			
<b>ESTADO:</b>		Planeado		<b>FECHA DE FINALIZACION:</b>		31 de Diciembre de 2009			
INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS				DEFINICIÓN DE METAS					
				META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013	
CR-1CM CUOTA DE MERCADO DE LA PARTICIPACIÓN DE MOVISTAR EN LA REGIÓN				6%					
CR-2CM NÚMERO TOTAL DE ALTAS				5526					
CR-3CM GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES MOVISTAR				80%					
CR-4CM NÚMERO DE NUEVOS CLIENTES CORPORATIVOS				100					
CR-5CM NÚMERO DE NUEVOS CLIENTES INDIVIDUALES				4317					
CR-6CM PORCENTAJE DE RETENCIÓN DE CLIENTES MOVISTAR				90%					
<b>ETAPA No. 1:</b>	<b>Apertura y seguimiento de puntos de venta</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		01-ene-09		<b>FECHA FIN:</b>		31 Dic. 2009	
Descripción de Tareas	Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto			
1. Visitas para contactar nuevos distribuidores	Pedro Jaimes	Puntos contactados y abiertos.	ene-09	dic-09	10	\$300.000			
2. Seguimiento y fortalecimiento a puntos de ventas mixtos	Pedro Jaimes	Puntos atendidos y fortalecidos	ene-09	dic-09	5	\$200.000			
3. Capacitación permanente de productos y servicios.	Pedro Jaimes	Puntos actualizados y productivos	ene-09	dic-09	5	\$0			
4. Jornadas de integración y fortalecimiento organizacional	Pedro Jaimes	Puntos fidelizados y cohesionados con Coop	ene-09	dic-09	10	\$500.000			
					<b>Sub Total</b>	30	\$1.000.000		
<b>ETAPA No. 2:</b>	<b>Fortalecimiento imagen corporativa puntos de venta</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		01-mar-09		<b>FECHA FIN:</b>		31 Dic. 2009	
Descripción de Tareas	Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto			
1. Decoración institucional movistar	Pedro Jaimes	Puntos con imagen corporativa	mar-09	dic-09	5	\$400.000			
2. Carnetización y tarjetería Cooprosesionales	Pedro Jaimes	Puntos con imagen corporativa	sep-09	dic-09	10	\$300.000			
3. Penden y ayudaventas institucional	Pedro Jaimes	Puntos con imagen corporativa	sep-09	dic-09	10	\$800.000			
4. Polo con logos institucionales	Pedro Jaimes	Puntos con imagen corporativa	oct-09	dic-09	5	\$500.000			
					<b>Sub Total</b>	30	\$2.000.000		
<b>ETAPA No. 3:</b>	<b>Incentivar venta de productos según mezclas</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		01-ene-09		<b>FECHA FIN:</b>		31 Dic. 2009	
Descripción de Tareas	Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto			
Capacitar estrategia mensual y promocional	Pedro Jaimes	Mayor numero de ventas por punto	ene-09	dic-09	10	% comisión			
Implementar estrategia promocional cooprosesionales	Pedro Jaimes	Mayor numero de ventas por punto	jun-09	dic-09	10	% comisión			
Incentivar la venta de pospago y prepago según meta movistar	Pedro Jaimes	Mayor numero de ventas por punto	jun-09	dic-09	10	% comisión			
Incentivar la venta de producto de datos	Pedro Jaimes	Mayor numero de ventas por punto	may-09	dic-09	10	% comisión			
					<b>Sub Total</b>	40	\$0		
					<b>Total Plan</b>	100	\$3.000.000		

Fuente: información procesada por la autora

PLAN DE ACCIÓN								
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>		<b>PARTICIPACION EN EVENTOS ACADÉMICOS Y SOCIOCULTURALES</b>						
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>		<b>P-1CM CRECER EN EL NEGOCIO DE CONECTIVIDAD_MOVISTAR CON LA APLICACIÓN DE CRM</b>						
<b>Dependencia a la que Pertenece:</b>		<b>Dirección Comercial</b>			<b>CODIFICACION:</b>			
<b>RESPONSABLE:</b>		PEDRO JAIMES		<b>FECHA DE INICIO:</b>		01 de Agosto de 2009		
<b>ESTADO:</b>		Planeado		<b>FECHA DE FINALIZACION:</b>		31 de Diciembre de 2009		
<b>INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS</b>				<b>DEFINICIÓN DE METAS</b>				
PR-1CM GRADO DE AVANCE DEL PROYECTO DE CRM				META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013
				100%				
<b>ETAPA No. 1:</b>	<b>Presencia en eventos académicos</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		01 de Agosto de 2009		<b>FECHA FIN:</b>		31 Dic. 2009
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
1. Epoca de matriculas con presencia de estudiantes		Pedro E. Jaimes	Productos y servicios de Movistar/Universidades atendidas.	nov-09	dic-09	10	\$500.000	
2. Ferias empresariales		Diego Benitez	Productos y servicios de Movistar/Ferias atendidas.	ago-09	dic-09	5	\$500.000	
3. Congresos y seminarios		Sofia Martínez y Pedro E. Jaimes	Productos y servicios de Movistar/Eventos atendidos.	ago-09	dic-09	5	\$500.000	
4. Semanas culturales		Sofia Murillo	Productos y servicios de Movistar/Colegios atendidos.	ago-09	dic-09	10	\$500.000	
						<b>Sub Total</b>	30	\$2.000.000
<b>ETAPA No. 2:</b>	<b>Presencia en Eventos empresariales</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		01-sep-09		<b>FECHA FIN:</b>		31 Dic. 2009
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
1. ENVENTOS DE FENALCO SANTANDER		PEDRO E. JAIMES	Productos y servicios de Movistar	sep-09	dic-09	30	\$500.000	
2. EVENTOS CAMARA DE COMERCIO		MARTHA GUTIERREZ	Productos y servicios de Movistar	sep-09	dic-09	10	\$500.000	
3. EVENTOS ANDI		JAVIER RAMIREZ	Productos y servicios de Movistar	sep-09	dic-09	10	\$500.000	
4. EVENTOS CAJASAN		SOFIA MURILLO Y RODRIGO JOYA	Productos y servicios de Movistar	sep-09	dic-09	20	\$500.000	
						<b>Sub Total</b>	40	\$2.000.000
<b>ETAPA No. 3:</b>	<b>Eventos y Acciones con Asociados</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		15-sep-09		<b>FECHA FIN:</b>		31 Dic. 2009
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>	
Ferias del Celular con Asociados		Sofia Martínez/Ricardo Espinoza	Productos y servicios de Movistar	sep-09	dic-09	10	\$750.000	
Stand en Eventos Culturales con Asociados		Sofia Martínez/Ricardo Espinoza	Productos y servicios de Movistar	sep-09	dic-09	10	\$750.000	
Montar Eventos para Entidades Asociadas		Sofia Martínez/Ricardo Espinoza	Productos y servicios de Movistar	sep-09	dic-09	10	\$750.000	
Mepe, correo electronico y publicidad a asociados		Ivonne Dayana Rincon	Productos y servicios de Movistar	sep-09	dic-09	10	\$750.000	
						<b>Sub Total</b>	40	\$3.000.000
						<b>Total Plan</b>	100	\$7.000.000

Fuente: información procesada por la autora

PLAN DE ACCIÓN						
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>			<b>FORTALECER ESQUEMA DE CAPILARIDAD</b>			
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>			<b>P-2CM INCREMENTAR Y FORTALECER EL ESQUEMA DE CAPILARIDAD</b>			
<b>Dependencia a la que Pertenece:</b>			<b>Dirección Comercial</b>		<b>CODIFICACION:</b>	
<b>RESPONSABLE:</b>			PEDRO JAIMES		<b>FECHA DE INICIO:</b> 01 de Enero de 2009	
<b>ESTADO:</b>			Planeado		<b>FECHA DE FINALIZACION:</b> 31 de Diciembre de 2009	
<b>INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS</b>					<b>DEFINICIÓN DE METAS</b>	
PR-2CM PORCENTAJE DE PARTICIPACION ALTAS PLANES PREPAGO					META 2009	META 2010
PI-1CM NUMERO DE NUEVOS DISTRIBUIDORES QUE CUMPLEN NIVELES DE METAS EXIGIDOS					96%	
PR-3CM PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE ALTAS PLANES POSTPAGO					21	
PI-2CM VISITAS MENSUALES A MERCADO PUNTOS DISTRIBUIDORES					7%	
					60	
<b>ETAPA No. 1:</b>	<b>CAPTACION FUERZA DE VENTAS PUNTOS</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>		
		01 de Mayo de 2009		31 Dic. 2009		
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>
Buscar asesores comerciales referidos		Pedro Jaimes	Asesores comerciales para productos y servicios Movistar	may-09	dic-09	10
Buscar asesores comerciales competencia		Pedro Jaimes	Asesores comerciales para productos y servicios Movistar	jun-09	dic-09	10
Buscar asesores comerciales otros productos		Pedro Jaimes	Asesores comerciales para productos y servicios Movistar	jun-09	dic-09	5
Clasificados medios de comunicación		Pedro Jaimes	Asesores comerciales para productos y servicios Movistar	jun-09	dic-09	5
					<b>Sub Total</b>	30
						\$500.000
<b>ETAPA No. 2:</b>	<b>CAPACITACION FUERZA DE VENTAS PUNTOS</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>		
		01 de Enero de 2009		31 Dic. 2009		
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>
Capacitación productos y servicios movistar		Pedro E. Jaimes	Asesores capacitados	ene-09	dic-09	20
Capacitación estrategias de ventas		Pedro E. Jaimes	Asesores capacitados	ene-09	dic-09	5
Capacitación manejo de agenda		Pedro E. Jaimes	Asesores capacitados	sep-09	dic-09	5
Jornadas de integración asesores comerciales		Pedro E. Jaimes	Asesores fidelizados	jun-09	dic-09	10
					<b>Sub Total</b>	40
						\$1.000.000
<b>ETAPA No. 3:</b>	<b>CONCURSOS FUERZA DE VENTAS PUNTOS</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		<b>FECHA FIN:</b>		
		1 de Septiembre de 2009		31 Dic. 2009		
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>
Competencia entre puntos para reconocimiento mensual		Pedro E. Jaimes	Puntos motivados	sep-09	dic-09	5
Competencia mensualmente entre asesores de puntos		Pedro E. Jaimes	Asesores motivados	sep-09	dic-09	5
Concurso de acumulacion para premios fin de año		Pedro E. Jaimes	Asesores/puntos motivados	sep-09	dic-09	10
Reconocimiento incentivo adicional puntos fin de año		Pedro E. Jaimes	Puntos fidelizados	sep-09	dic-09	10
					<b>Sub Total</b>	30
						\$1.000.000
					<b>Total Plan</b>	100
						\$2.500.000

Fuente: información procesada por la autora

## ANEXO E3:

### Formatos Iniciativas Estratégicas Nivel Corporativo

PLAN DE ACCIÓN										
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>		<b>Dinamizar la página WEB</b>								
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>		<b>IA-1 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN ADECUADAS Y PERTINENTES</b>								
<b>Dependencia a la que Pertenece:</b>		<b>Gerencia</b>			<b>CODIFICACIÓN:</b>					
<b>RESPONSABLE:</b>	Administrador del Sistema y Rodrigo Joya		<b>FECHA DE INICIO:</b>		11 de Mayo de 2009					
<b>ESTADO:</b>	Planeado		<b>FECHA DE FINALIZACIÓN:</b>		31 de Diciembre de 2009					
<b>INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS</b>					<b>DEFINICIÓN DE METAS</b>					
'IAR-1 INVERSIÓN EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN					META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013	
					M\$ 5					
<b>ETAPA No. 1:</b>	<b>Definir el alcance del nivel de dinamicación de la página</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		ene-09		<b>FECHA FIN:</b>		dic-09		
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>			
1. Reunión gerencia y sistemas para esbozar inicialmente el alcance		Administrador del Sistema Rodrigo Joya	Documento borrador del alcance	11 de Mayo	15 Mayo de 2009	5	\$0			
2. Retroalimentación de esa delimitación con el comité de gerencia		Comité de Gerencia	Documento borrador ajustado	19 de Mayo	22 Mayo de 2009	5	\$0			
3. Formalización del alcance		Administrador del Sistema Rodrigo Joya Comité Técnico	Documento final del alcance	26 de Mayo	29 Mayo de 2009	5	\$0			
						<b>Sub. Total</b>	15		\$0	
<b>ETAPA No. 2:</b>	<b>Buscar proponentes de acuerdo al alcance formalizado</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		jun-09		<b>FECHA FIN:</b>		sep-09		
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>			
1. Solicitar propuestas a posibles proveedores		Administrador del Sistema	Propuestas de proveedores	16 de Junio	20 de Junio	10	\$0			
2. Evaluar las propuestas		Rodrigo Joya Comité Técnico	Propuestas preliminares	23 de Junio	27 de Junio	10	\$0			
3. Retroalimentación del alcance y selección de la propuesta mas conveniente		Rodrigo Joya Comité Técnico	Formalización de la propuesta definitiva	30 de Junio	03 de Julio	10	\$0			
4. Formalización de contrato con proponente		Rodrigo Joya Comité Técnico	Contrato	sep-09	sep-09	20	\$4.000.000			
						<b>Sub. Total</b>	50		\$4.000.000	
<b>ETAPA No. 3:</b>	<b>Desarrollo e implementación del portal</b>	<b>FECHA INICIO:</b>		oct-09		<b>FECHA FIN:</b>		dic-09		
<b>Descripción de Tareas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Producto Entregable</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Peso</b>	<b>Presupuesto</b>			
1. Definición de plan y cronograma de trabajo		Proponente elegido Administrador del Sistema	Plan y cronograma de trabajo	oct-09	oct-09	10	\$0			
2. Seguimiento y control del plan y cronograma establecido		Rodrigo Joya Comité Técnico	Actas de control	nov-09	dic-09	5	\$0			
3. Capacitación del personal involucrado en la administración		Administrador del Sistema	Manual de usuario y/o manual herramienta	nov-09	dic-09	10	\$1.000.000			
4. Entregables		Proponente elegido	Manuales	nov-09	dic-09	10	\$0			
						<b>Sub. Total</b>	35		\$1.000.000	
						<b>Total Plan</b>	<b>100</b>		<b>\$5.000.000</b>	

Fuente: información procesada por la autora

PLAN DE ACCIÓN									
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>		Mejorar las competencias del personal de Ahorro y Crédito							
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>		IA-2a INVERTIR EN CAPACITACION ESTRATÉGICA UEN AHORRO Y CRÉDITO							
<b>Dependencia a la que Pertenece:</b>		Gerencia-Dirección Financiera			CODIFICACIÓN:				
RESPONSABLE:		Rodrigo Joya y Luz Elena Cely		FECHA DE INICIO:		01 de Enero de 2009			
ESTADO:		Planeado		FECHA DE FINALIZACIÓN:		31 de Diciembre de 2009			
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS				DEFINICIÓN DE METAS					
IAR-2 INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA				M\$ 3	META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013
<b>ETAPA No. 1:</b>	Capacitación de las familias de cargos estratégicas para el eje temático Crecimiento de la Cooperativa con el desarrollo de un proyecto de CRM			<b>FECHA INICIO:</b>	jul-09	<b>FECHA FIN:</b>	ago-09		
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto		
Capacitación básica del CRM con el sena		Rodrigo Joya	Número de funcionarios capacitados	jul-09	ago-09	10	\$0		
						<b>Sub. Total</b>	10		
<b>ETAPA No. 2:</b>	Capacitación de las familias de cargos estratégicas para el eje temático Portafolio integral y competitivo con equilibrio entre lo financiero y lo social			<b>FECHA INICIO:</b>	ene-09	<b>FECHA FIN:</b>	dic-09		
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto		
1. Capacitación en servicios		Luz Elena Cely	Número de funcionarios capacitados	ene-09	dic-09	10	\$0		
2. Capacitación en trabajo en equipo		Luz Elena Cely	Número de funcionarios capacitados	jul-09	ago-09	10	\$0		
3. Capacitación en conocimiento de cada producto		Freddy Salcedo	Número de funcionarios capacitados	ene-09	dic-09	10	\$0		
4. Capacitación en Negociación		Rodrigo Joya	Número de funcionarios capacitados	jun-09	jun-09	15	\$1.000.000		
						<b>Sub. Total</b>	45	\$1.000.000	
<b>ETAPA No. 3:</b>	Capacitación de las familias de cargos estratégicas para el eje temático Gestión Óptima de los activos y pasivos estratégicos.			<b>FECHA INICIO:</b>	jun-09	<b>FECHA FIN:</b>	dic-09		
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto		
1. Gestión de Cobro (pasantía)		Rodrigo Joya	Número de funcionarios capacitados	jun-09	jun-09	15	\$1.000.000		
2. Capacitación en Excel		Rodrigo Joya	Número de funcionarios capacitados	oct-09	dic-09	20	\$1.000.000		
3. Capacitación en riesgo crediticio		Rodrigo Joya	Número de funcionarios capacitados	jun-09	jul-09	10	\$0		
						<b>Sub. Total</b>	45	\$2.000.000	
						<b>Total Plan</b>	100	\$3.000.000	

Fuente: información procesada por la autora

PLAN DE ACCIÓN								
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>		Capacitación estratégica negocio Movistar						
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>		IA-2b INVERTIR EN CAPACITACION ESTRATÉGICA UEN CONECTIVIDAD-MOVISTAR						
<b>Dependencia a la que Pertenece:</b>		Gerencia-Dirección Comercial			CODIFICACION:			
RESPONSABLE:		RODRIGO JOYA y PEDRO JAIMES		FECHA DE INICIO:		01 de Enero de 2009		
ESTADO:		Planeado		FECHA DE FINALIZACION:		31 de Diciembre de 2009		
<b>INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS</b>				<b>DEFINICIÓN DE METAS</b>				
'IAR-2 INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA				META 2003	META 2004	META 2005	META 2006	META 2007
				MS 4				
<b>ETAPA No. 1:</b>	<b>CAPACITACION GENERAL</b>	<b>FECHA INICIO:</b>	jul-09		<b>FECHA FIN:</b>	dic-09		
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto	
Capacitación básica del CRM con el sena		Rodrigo Joya	Equipo capacitado y eficiente	jul-09	ago-09	10	\$0	
Capacitación básica de Excel con el Sena		Rodrigo Joya y Pedro E. Jaimes	Equipo capacitado y eficiente	sep-09	dic-09	10	\$250.000	
Capacitación básica de Internet y Outlook sena		Rodrigo Joya y Pedro E. Jaimes	Equipo capacitado y eficiente	sep-09	dic-09	5	\$250.000	
Capacitación en diseño y manejo base datos		Rodrigo Joya y Pedro E. Jaimes	Equipo capacitado y eficiente	sep-09	dic-09	5	\$250.000	
			<b>Sub Total</b>			20	\$1.000.000	
<b>ETAPA No. 2:</b>	<b>CAPACITACION EN CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS</b>	<b>FECHA INICIO:</b>	ene-09		<b>FECHA FIN:</b>	dic-09		
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto	
Capacitación de planes pospago		Pedro E. Jaimes	Asesor capacitado y productivo	ene-09	dic-09	5	\$250.000	
Capacitación de planes corporativos		Pedro E. Jaimes	Asesor capacitado y productivo	ene-09	dic-09	5	\$250.000	
Capacitación de planes prepago		Pedro E. Jaimes	Asesor capacitado y productivo	ene-09	dic-09	5	\$250.000	
Capacitación en datos y aplicaciones verticales		Pedro E. Jaimes	Asesor capacitado y productivo	ene-09	dic-09	10	\$250.000	
			<b>Sub Total</b>			25	\$1.000.000	
<b>ETAPA No. 3:</b>	<b>CAPACITACION EN TECNICAS DE VENTAS Y MANEJO DE OBJECIONES</b>	<b>FECHA INICIO:</b>	ago-09		<b>FECHA FIN:</b>	dic-09		
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto	
Capacitación en técnicas de ventas		Rodrigo Joya y Pedro E. Jaimes	Asesor capacitado y productivo	sep-09	dic-09	5	\$250.000	
Capacitación en manejo de objeciones		Rodrigo Joya y Pedro E. Jaimes	Asesor capacitado y productivo	ago-09	ago-09	5	\$250.000	
Capacitación en manejo de tiempo		Rodrigo Joya y Pedro E. Jaimes	Asesor capacitado y productivo	sep-09	dic-09	5	\$250.000	
Capacitación en manejo de agenda y planeación		Rodrigo Joya y Pedro E. Jaimes	Asesor capacitado y productivo	sep-09	dic-09	10	\$250.000	
			<b>Sub Total</b>			25	\$1.000.000	
<b>ETAPA No. 4</b>	<b>CAPACITACION EN ESTRATEGIA DE MARKETING</b>	<b>FECHA INICIO:</b>	sep-09		<b>FECHA FIN:</b>	dic-09		
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto	
Capacitación clima laboral		Pedro E. Jaimes	Asesor capacitado y productivo	sep-09	dic-09	10	\$250.000	
Capacitación en servicio al cliente		Pedro E. Jaimes	Asesor capacitado y productivo	sep-09	dic-09	5	\$250.000	
Capacitación en manejo PQRs.		Pedro E. Jaimes	Asesor capacitado y productivo	sep-09	dic-09	5	\$250.000	
Capacitación en manejo de comunicaciones		Pedro E. Jaimes	Asesor capacitado y productivo	sep-09	dic-09	5	\$250.000	
			<b>Sub Total</b>			25	\$1.000.000	
			<b>Total Plan</b>			95	\$4.000.000	

Fuente: información procesada por la autora

PLAN DE ACCIÓN								
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>		Estrategia CRM Gerencia relación con asociados y clientes						
<b>Objetivo Estratégico al que Pertenece:</b>		IA-3 INVERTIR EN CULTURA ORGANIZACIONAL DE RELACIÓN CERCANA CON LOS CLIENTES						
<b>Dependencia a la que Pertenece:</b>		Gerencia			CODIFICACIÓN:			
RESPONSABLE:		Rodrigo Joya	FECHA DE INICIO:		01 de Junio de 2009			
ESTADO:		Planeado	FECHA DE FINALIZACIÓN:		31 de Diciembre de 2009			
<b>INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS</b>				<b>DEFINICIÓN DE METAS</b>				
'IAR-3 INVERSIÓN EN CULTURA ORGANIZACIONAL DE RELACIÓN CERCANA CON LOS CLIENTES				META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013
				M\$ 5				
<b>ETAPA No. 1:</b>	<b>Capacitación CRM</b>		<b>FECHA INICIO:</b>		jul-09	<b>FECHA FIN:</b>		ago-09
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto	
1. Capacitación y sensibilización del CRM con el Sena		Rodrigo Joya	Funcionarios sensibilizados y capacitados	jul-09	ago-09	10	\$0	
						<b>Sub. Total</b>	10	
							\$0	
<b>ETAPA No. 2:</b>	<b>Selección de proveedor de software de CRM</b>		<b>FECHA INICIO:</b>		jun-09	<b>FECHA FIN:</b>		dic-09
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto	
Exploración de las diferentes alternativas en el mercado		Rodrigo Joya	Posibles proveedores	jun-09	dic-09	10	\$0	
solicitud de propuestas a los proponentes		Rodrigo Joya	Propuestas de proveedores	jul-09	jul-09	20	\$0	
Selección de proponentes		Rodrigo Joya	Empresa diseñadora de software CRM	sep-09	oct-09	20	\$5.000.000	
						<b>Sub. Total</b>	50	
							\$5.000.000	
<b>ETAPA No. 3:</b>	<b>Implementación y seguimiento CRM teniendo como base el software adquirido</b>		<b>FECHA INICIO:</b>		nov-09	<b>FECHA FIN:</b>		dic-09
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	Presupuesto	
Sensibilización		Rodrigo Joya	Funcionarios concientes de la aplicabilidad de la herramienta	nov-09	dic-09	15	\$0	
Capacitación en la herramienta		Rodrigo Joya	capacitados en el manejo de la herramienta	nov-09	dic-09	15	\$0	
Seguimiento y ajustes		Rodrigo Joya	herramienta validada y ajustada	nov-09	dic-09		\$0	
						<b>Sub. Total</b>	30	
							\$0	
						<b>Total Plan</b>	90	
							\$5.000.000	

Fuente: información procesada por la autora

## **ANEXO F**

### **Productos del Diseño del Modelo Estratégico de Negocio de Conectividad- MOVISTAR**

El Diseño del Modelo estratégico de la UEN de Conectividad-MOVISTAR se definió para un escenario de un año, debido a que este es un negocio supremamente volátil por su alto contenido tecnológico. El éxito depende cien por ciento de la capacidad de adaptación de esta unidad de negocio.

#### **1 DEFINICIÓN DEL FOCO ESTRATÉGICO UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE CONECTIVIDAD-MOVISTAR**

***En el 2009 lograr un Margen Operacional de 10% y vender 1300 altas a  
Diciembre de ese año***

Particularmente para llegar a determinar de manera definitiva el foco de la Unidad de Negocio de Conectividad-MOVISTAR hubo varios preliminares; se inicio con un 15% y 2.000 altas mensuales, después de un análisis de las cifras se vio que eran valores muy altos y que al definir un foco poco alcanzable la estrategia iba a perder valor y credibilidad. En ese orden de ideas, teniendo en cuenta el número de asesores Pymes y distribuidores o puntos mixtos con el que se contaba inicialmente, la situación vivida en ese momento por la organización, las políticas cambiantes de MOVISTAR como Casa Matriz y la aplicación real de la estrategia para el año 2009; se propuso que el foco definido debía alcanzar un Margen Operacional del 10% y 1300 altas a Diciembre de 2009.

Como se pudo observar los focos para el modelo de Gestión Corporativo y la unidad de negocio de Ahorro y Crédito abarcan la rentabilidad operacional sobre activo promedio (ROA) mientras que el foco para la unidad de negocio de Conectividad-MOVISTAR comporta el margen operacional calculado como excedentes operacionales sobre ingresos. Fue necesario hacer dicha diferenciación debido a que el principal activo de la cooperativa es la cartera y frente a ello, el activo perteneciente al negocio de Conectividad-MOVISTAR, porcentaje de las instalaciones en las que se desarrollan las operaciones, se considera despreciable.

Dicho lo anterior es claro que, si la Unidad de Negocio de Conectividad-MOVISTAR alcanza el foco establecido de Margen Operacional, apalanca de cualquier manera el alcance de la rentabilidad operacional (ROA) de la Cooperativa en la medida en que logra a su vez la meta establecida para Excedentes Operacionales.

## **2 DISEÑO Y FUNDAMENTACIÓN MATRIZ DOFA**

**2.1 Análisis interno.** Los resultados de fortalezas y debilidades retomados de la aplicación que se había realizado en la cooperativa del modelo EFQM, tanto como variables encontradas en el análisis interno complementario, se asignaron a cada una de las cuatro perspectivas del BSC, obteniendo como resultado la información que resume la Tabla 1

**Tabla 1: Análisis Interno alrededor de las perspectivas del BSC**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>INFORMACIÓN ANALIZADA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>	Reporte de ventas años anteriores expedido por MOVISTAR	Reconocimiento de la solidez de la cooperativa ante MOVISTAR y Proveedores y clientes	
	Registro de puntos de distribución abiertos en el año anterior	Personal competente y comprometido para el desarrollo del Negocio	
<b>ASOCIADOS-CLIENTES Y CLIENTES EXTERNOS</b>	Registro de penalizaciones del año anterior		Compromiso y lealtad de algunos distribuidores y pymes Soluciones eficientes a los requerimientos de los asociados Fidelización para Coopprofesionales de los clientes de los Asesores PYMES
	Tradición y reconocimiento generado en el sector	Reconocimiento de la solidez de la cooperativa ante MOVISTAR y Proveedores y clientes	Promoción del negocio entre asociados
	Nivel de satisfacción que el líder de la unidad y funcionarios de la sala propia perciben de los clientes MOVISTAR	Alta disponibilidad de asociados para ingresar al negocio MOVISTAR Plan corporativo de telefonía celular	Soluciones eficientes a los requerimientos de los asociados
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES PARA EL LOGRO DE RESULTADOS</b>	apoyo recibido por la unidad de negocio de ahorro y crédito para la ejecución de los procesos	Unidades de apoyo administrativo	Promoción del negocio entre asociados
	Agilidad en la ejecución de los procesos	Personal competente y comprometido para el desarrollo del Negocio	Flexibilidad del negocio frente a las directrices de la casa matriz
	Apoyo suministrado a los puntos mixtos		Publicidad en los puntos Imagen Corporativa de los puntos

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>INFORMACIÓN ANALIZADA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
			distribuidores
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE (Tecnología y Gestión Humana)</b>	Capacitación y habilidades requeridas de los funcionarios vs. capacitación y habilidades actuales	Personal competente para el desarrollo del Negocio	Compromiso y lealtad de algunos distribuidores y pymes
	Sistemas tecnológicos requeridos vs. sistemas tecnológicos actuales		
	Infraestructura con la que se cuenta	Excelente infraestructura para el negocio de telefonía	

Fuente: Información procesada por la autora

**2.2 Análisis externo:** Las oportunidades y amenazas encontradas mediante la aplicación del modelo Porteriano, junto con otras variables externas analizadas se ubicaron en las cuatro perspectivas del BSC, obteniendo así las variables que resume la Tabla 2.

**Tabla 2: Análisis externo alrededor de las perspectivas del BSC**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>INFORMACIÓN ANALIZADA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>	Políticas de altas y comisiones establecidas por MOVISTAR		Alta dependencia del negocio con la casa Matriz
			Bajos incentivos
<b>ASOCIADOS-CLIENTES Y CLIENTES EXTERNOS</b>	Percepción de la marca MOVISTAR en la región	Excelente percepción de marca en el mercado	Apreciación negativa del cliente en cuanto al servicio brindado por parte de la casa matriz
	Nuevos nichos de mercado		Poder adquisitivo de los clientes
	Competidores del sector		Alta competencia del sector ( Ofrecimiento de mejores condiciones )

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>INFORMACIÓN ANALIZADA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>PROCESOS INTERNOS CLAVES PARA EL LOGRO DE RESULTADOS</b>	Posibilidad de apertura de nuevos puntos de distribución en la región	Creación de proyectos microempresariales y de vida para los PYMES y Distribuidores Venta cruzada de productos	Políticas cambiantes de la Casa Matriz
		Participación en eventos empresariales	
		Alianzas estratégicas con proveedores	
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE (Tecnología y Gestión Humana)</b>	Penetración de producto transmisión de datos presente en la región	Baja penetración en el mercado del producto DATOS	Gratuidad del servicio de Internet en algunos puntos de la ciudad
	Nuevas tecnologías ofrecidas por MOVISTAR	Nuevas tecnologías	

Fuente: Información procesada por la autora

Identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en la UEN de Conectividad-MOVISTAR y el entorno en el que desarrolla sus funciones, se procedió a priorizar dichas variables mediante la herramienta UTI y a construir la Matriz DOFA con las variables de mayor prioridad.

La Tabla 3 muestra la matriz DOFA construida para esta unidad de negocio, la cual está compuesta por 21 variables; para ampliar la información sobre la priorización de variables y la fundamentación de las mismas puede consultarse en el ANEXO H2

**Tabla 3. Matriz DOFA UEN Conectividad-MOVISTAR**

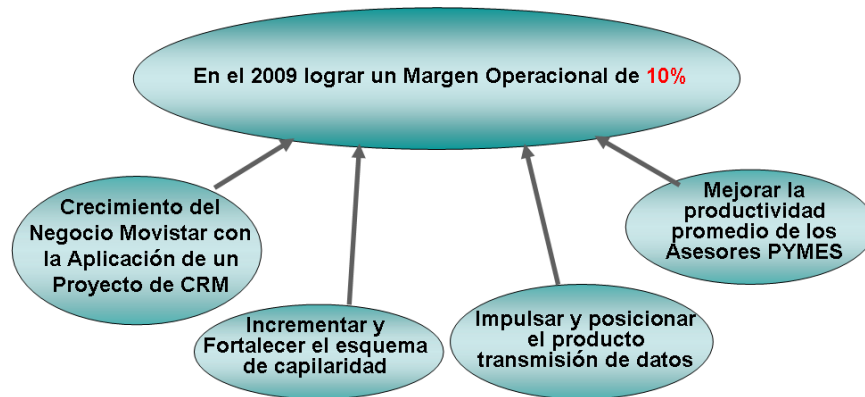
	Positivos	Negativos
Origen Externo	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de proyectos microempresariales y de vida para los PYMES y Distribuidores</li> <li>2. Baja penetración en el mercado del producto DATOS</li> <li>3. Excelente percepción de marca en el mercado</li> <li>4. Nuevas tecnologías</li> <li>5. Venta cruzada de productos</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta dependencia del negocio con la casa Matriz</li> <li>2. Apreciación negativa del cliente en cuanto al servicio brindado por parte de la casa matriz</li> <li>3. Alta competencia del sector (Ofrecimiento de mejores condiciones)</li> <li>4. Gratuidad del servicio de Internet en algunos puntos de la ciudad</li> </ol>
Origen Interno	<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento de la solidez de la cooperativa ante MOVISTAR, Proveedores y clientes</li> <li>2. Excelente infraestructura para el negocio de telefonía</li> <li>3. Personal competente para el desarrollo del Negocio</li> <li>4. Unidades de apoyo administrativo</li> <li>5. Plan corporativo de telefonía celular</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso y lealtad de algunos distribuidores y pymes</li> <li>2. Promoción del negocio entre asociados</li> <li>3. Flexibilidad del negocio frente a las directrices de la casa matriz</li> <li>4. Soluciones eficientes a los requerimientos de los asociados</li> <li>5. Fidelización para Cooprofesionales de los clientes de los Asesores PYMES</li> <li>6. Publicidad en los puntos</li> <li>7. Imagen Corporativa de los puntos distribuidores</li> </ol>

Fuente: Datos procesados por la autora.

### 3 DISEÑO DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO

La Figura 1 es una representación gráfica del Modelo de Gestión conformado por las cuatro Líneas Estratégicas de Impulso diseñadas para la UEN de Conectividad-MOVISTAR que apalancan el logro del foco establecido. Las líneas estratégicas de impulso establecidas son:

**Figura 1. Modelo de Gestión de la Unidad de Negocio de Conectividad-  
MOVISTAR**



Fuente: Figura elaborada por la Autora

### **3.1 Primera Línea Estratégica**

Las variables contempladas como factores críticos de éxito que originaron esta línea estratégica de impulso fueron

- ✓ Apreciación negativa del cliente en cuanto al servicio brindado por parte de la casa matriz (A)
- ✓ Reconocimiento de la solidez de la cooperativa ante MOVISTAR y Proveedores y clientes (F)
- ✓ Personal competente para el desarrollo del Negocio (F)
- ✓ Promoción del negocio entre asociados (D)
- ✓ Fidelización para Cooprofesionales de los clientes de los Asesores PYMES (D)

**Nombre de la línea estratégica de impulso:**

- **Crecimiento del Negocio MOVISTAR con la Aplicación de CRM**

**DEFINICIÓN:**

- La nueva cultura de gerencia de acercamiento con nuestros clientes pretende desarrollar y aplicarse en dos segmentos, los asociados y el cliente externo, buscando conocer de ellos: patrimonio, estratificación, profesión, oficio, núcleo familiar y hobbies. Es una nueva cultura en la manera de hacer negocios.

**FUNDAMENTACIÓN:**

- El fundamento principal de esta línea estratégica es incrementar las ventas mediante marketing estratégico de intimidad con los clientes, facilitando las relaciones y comunicaciones mediante la entrega de soluciones integrales.

**Objetivos a desarrollar:**

- 1) Fidelizar la marca de Coopprofesionales
- 2) Implementar cultura de gerencia relaciones cercanas con el cliente
- 3) Entrega de productos acordes a las necesidades de los clientes
- 4) Gerenciar la relación referencial (resultado de referidos)
- 5) Encontrar nuevas formas de satisfacer al cliente (Recuperar contenido de SIMCARD, Consulta del detallado de factura, etc)

**Iniciativas relacionadas:**

- 1) Promocionar la Cooperativa con los asociados.
- 2) Dinamizar página WEB
- 3) Resolver necesidades del asociado en MOVISTAR
- 4) Mejorar portafolio (Mayor valor agregado para el asociado, Telefonía y ahorro y crédito).
- 5) Mejorar el servicio
- 6) Estrategia CRM, Gerencia relación con asociados
- 7) Ampliar cobertura de puntos de servicio CENTRO INTEGRADO DE SERVICIOS COOPROFESIONALES
- 8) Accesibilidad de la Cooperativa

- 9) Crecimiento en número y calidad de los asociados y clientes MOVISTAR
- 10) Segmentar el mercado

### **3.2 Segunda Línea Estratégica**

Los factores críticos de éxito que dieron origen esta línea estratégica son:

- ✓ Publicidad en los puntos (D)
- ✓ Imagen Corporativa de los puntos distribuidores (D)
- ✓ Excelente percepción de marca en el mercado (O)

**Nombre de la línea estratégica de impulso:**

- **Incrementar y Fortalecer el esquema de capilaridad**

**DEFINICIÓN:**

- Esta línea estratégica tiene como enfoque principal el crecimiento del negocio de telefonía celular, mediante el establecimiento de nuevos distribuidores, puntos mixtos (Colegios, Universidades, Ventas tipo catálogo, Proveedores de equipos de computo), etc.

**FUNDAMENTACIÓN:**

- El fundamento principal de esta línea estratégica es que permitirá incrementar los ingresos operacionales (marginales) con mínimos gastos generales y por lo tanto ayudará de manera significativa a mejorar la rentabilidad del negocio.

**Objetivos a desarrollar:**

- 1) Incrementar Ingresos Operacionales
- 2) Incrementar rentabilidad
- 3) Incrementar los puntos de distribución.
- 4) Mejorar la publicidad e imagen corporativa de MOVISTAR y Cooprofesionales en los puntos de distribuidores.

**Iniciativas Relacionadas:**

- 1) Campaña de publicidad agresiva a través de diferentes medios publicitarios.

- 2) Vinculación de Cooprofesionales a diferentes eventos Académicos - Culturales.
- 3) Ampliar cobertura de puntos de servicio CENTRO INTEGRADO DE SERVICIOS COOPROFESIONALES
- 4) Crecimiento en número y calidad de los asociados y clientes MOVISTAR.
- 5) Aplicar el concepto de Capilaridad para el negocio de telefonía celular

### **3.3 Tercera Línea Estratégica**

La combinación de factores críticos para determinar la línea estratégica de impulso fue:

- ✓ Baja penetración en el mercado del producto DATOS (O)
- ✓ Alta competencia del sector, Ofrecimiento de mejores condiciones (A)
- ✓ Personal competente y comprometido para el desarrollo del Negocio (F)
- ✓ Flexibilidad del negocio frente a las directrices de la casa matriz (D)

#### **Nombre de la línea estratégica de impulso:**

- **Impulsar y posicionar el producto transmisión de datos**

#### **DEFINICIÓN:**

- Con esta línea estratégica se pretende desarrollar la venta del servicio de Internet inalámbrico y transmisión de datos a través de los equipos celulares y USB.

#### **FUNDAMENTACIÓN:**

- El fundamento principal de esta línea estratégica radica en que este producto está poco desarrollado y tiene un alto potencial de crecimiento. Los segmentos de clientes objetivos son estudiantes de especializaciones, agentes viajeros, Pymes, profesionales independientes, empresas de transporte, lo que permitirá para la Cooperativa un incremento de ingresos y mejoramiento de la productividad.

#### **Objetivos a desarrollar:**

- 6) Desarrollar habilidades y conocimiento de la tecnología, Capacitar la fuerza de ventas en el dominio de transmisión de datos.
- 7) Publicitar el producto transmisión de datos
- 8) Segmentar el mercado
- 9) Aprovisionar Inventario
- 10) Incrementar el volumen de ventas del producto transmisión de datos.

**Iniciativas relacionadas:**

- 1) Resolver necesidades del asociado en MOVISTAR.
- 2) Crecimiento en número y calidad de los asociados y clientes MOVISTAR

**3.4 Cuarta Línea Estratégica**

Los factores críticos de éxito que originaron esta línea estratégica fueron:

- ✓ Excelente infraestructura para el negocio de telefonía (F)
- ✓ Personal competente y comprometido para el desarrollo del Negocio (F)
- ✓ Fidelización para Cooprosesionales de los clientes de los Asesores PYMES (D)
- ✓ Bajo compromiso y lealtad de algunos PYMES (D)

**Nombre de la línea estratégica de impulso:**

- **Mejorar la productividad promedio de los Asesores PYMES**

**DEFINICIÓN:**

- Con el desarrollo de esta línea estratégica se pretende lograr y mantener un promedio mínimo de productividad mensual con los asesores PYMES, reforzándola además con un número prudente de asesores PYMES en formación, con el fin de tener reemplazos generacionales en el negocio.

**FUNDAMENTACION:**

- El fundamento principal de esta línea estratégica es que elevará el nivel de producción de asesores PYMES, generando a su vez un incremento en la rentabilidad del negocio, dado que este segmento tiene una alta tasa de

ingreso en relación con otros productos.

### Objetivos a desarrollar:

- 1) Incrementar rentabilidad del negocio
- 2) Incrementar la productividad de asesores PYMES
- 3) Capacitar a los asesores PYMES, manteniendo SIEMPRE un grupo semillero.
- 4) Entrega de Planes ajustados a las necesidades de los clientes y las empresas
- 5) Fidelizar las PYMES a Cooprofesionales

### Iniciativas Relacionadas:

- 1) Personal para telemarketingo telefonía celular.
- 2) Capacitación para manejar el negocio
- 3) Crecimiento en número y calidad de los asociados y clientes MOVISTAR

## 4 PRODUCTOS FINALES EN CADA PERSPECTIVA PARA LA UEN DE CONECTIVIDAD-MOVISTAR

Las perspectivas diseñadas en la estructura del Mapa Estratégico, junto con los productos elaborados en cada una de ella se explican a continuación.

### 4.1 Perspectiva financiera y de solidez patrimonial

**Figura 2. Mapa Estratégico Conectividad-MOVISTAR, Perspectiva financiera y de solidez patrimonial**



Fuente: Figura elaborada por la Autora

Los objetivos diseñados para la Perspectiva Financiera fueron cuatro, que apoyan el logro del foco establecido u objetivo financiero principal, teniendo así un total de cinco objetivos diseñados en esta perspectiva tal como se observa en la figura 2

- **F-1CM Incrementar el Margen Operacional**

**DEFINICION:** Este objetivo permitirá medir y controlar el Margen operacional, es decir, el valor en pesos de excedentes operacionales que quedan por cada cien pesos de Ingresos que se reciben por la operación de la unidad de negocio de Conectividad-MOVISTAR; con el fin de incrementarla y pasar a generar un Margen Operacional positivo en esta UEN.

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que este objetivo permitirá mejorar la eficiencia y eficacia del negocio de Conectividad-MOVISTAR para producir excedentes, comparados con los ingresos de la operación; así mismo al alcanzar este objetivo se podrá brindar mejor servicio a los asociados y mayor valor agregado a los mismos.

- **F-2CM Incrementar ingresos por altas de los puntos distribuidores**

**DEFINICION:** Hace referencia a tener un mayor ingreso por las ventas de los distribuidores o puntos mixtos que representan aproximadamente el 70% de las ventas de Coopofesionales-MOVISTAR.

**FUNDAMENTACION:** Este objetivo es estratégico por cuanto permite generar una mayor rentabilidad toda vez que los costos que debe asumir la Cooperativa de la operación de los puntos mixtos son mínimos, de manera que al aumentar los ingresos por altas de distribuidores se incrementan de igual forma los excedentes operacionales producidos y a su vez la rentabilidad.

- **F-3CM Incrementar ingresos altas punto propio**

**DEFINICION:** Hace referencia a tener un mayor ingreso por las ventas del

punto propio, incrementando a su vez la rentabilidad del activo en donde desarrolla sus operaciones.

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que al incrementar el nivel de ventas del punto propio se hace más rentable el negocio y se justifica toda la operación que se realiza en las instalaciones.

▪ **F-4CM Incrementar ingresos altas transmisión de datos**

**DEFINICION:** Este objetivo permitirá tener un mayor ingreso por las ventas que se realicen por la promoción efectiva de la tecnología de transmisión de datos.

**FUNDAMENTACION:** Este objetivo es estratégico por cuanto es un producto nuevo de tecnología de punta con un gran potencial frente a la necesidad creciente de los usuarios. Se debe aprovechar que la tecnología de transmisión de datos está implementada entre otras ciudades en Bucaramanga, por lo tanto se debe utilizar esta ventaja en el crecimiento de las ventas del negocio MOVISTAR.

▪ **F-5CM Incrementar ingresos altas asesores Pymes**

**DEFINICION:** Hace referencia a aumentar el valor de los ingresos producidos por las ventas que realizan los asesores Pymes, al incrementar este rubro se incrementan los ingresos del negocio y a su vez se fortalece la rentabilidad

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que las altas realizadas por los asesores Pymes, al vender planes corporativos son estos los que generan mayores volúmenes de ingresos.

En la figura 3 se observan los indicadores e inductores que permiten medir cada uno de los objetivos financieros anteriormente definidos








**Figura 3 Matriz Estratégica Conectividad-MOVISTAR, Perspectiva financiera y de solidez patrimonial**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA, SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUÁL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
PERSPECTIVA FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL	F-1CM INCREMENTAR MARGEN OPERACIONAL	FR-1CM MARGEN OPERACIONAL	10%	F1-1CM INGRESOS OPERACIONALES NEGOCIO MOVISTAR	M\$ 628	
				F1-2CM VALOR MENSUAL DE LAS PENALIZACIONES/ VOL VENTAS TOTALES	8%	
	F-2CM INCREMENTAR INGRESOS POR ALTAS DE DISTRIBUIDORES	FR-2CM INGRESOS POR VENTAS DISTRIBUIDORES	M\$ 218			
	F-3CM INCREMENTAR INGRESOS POR ALTAS PUNTO PROPIO	FR-3CM INGRESOS POR VENTAS PUNTO PROPIO	M\$ 6			
	F-4CM INCREMENTAR INGRESOS POR ALTAS TRANSMISIÓN DE DATOS	FR-4CM INGRESOS POR VENTAS PRODUCTO TRANSMISIÓN DE DATOS	M\$ 26			
	F-5CM INCREMENTAR INGRESOS POR ALTAS ASESORES PYMES	FR-5CM INGRESOS TOTALES POR VENTAS ASESORES PYMES	M\$ 410			

Fuente: Figura elaborada por la Autora

El resultado de la medición de dichos indicadores e inductores de Enero a Agosto de 2009 se observa en la figura 4

**Figura 4: Sistema de Gestión Conectividad-MOVISTAR, Perspectiva financiera y de solidez patrimonial**

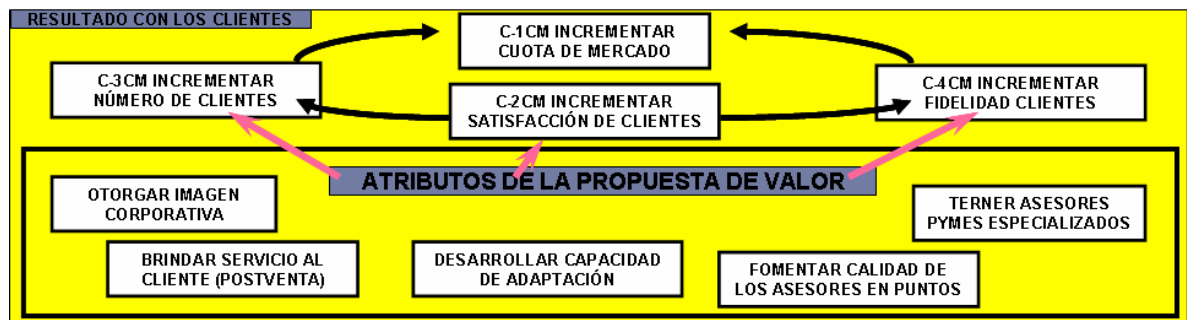
I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
PERSPECTIVA FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL	F-1CM INCREMENTAR MARGEN OPERACIONAL	FR-1CM MARGEN OPERACIONAL		NELSON M. VARGAS	META	-4,01%	-0,26%	-0,56%	0,04%	2,12%	2,90%	4,73%	7,68%
					LOGRO	11,01%	14,21%	18,38%	22,44%	20,86%	20,13%	17,42%	17,00%
		FI-1CM INGRESOS OPERACIONALES NEGOCIO MOVISTAR		PEDRO E. JAIMES	META	31	33	36	40	45	51	55	63
					LOGRO	54	60	63	76	53	44	49	51
		FI-2CM VALOR MENSUAL DE LAS PENALIZACIONES/ VOL VENTAS TOTALES		PEDRO E. JAIMES	META	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
					LOGRO	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	0%
	F-2CM INCREMENTAR INGRESOS POR ALTAS DE DISTRIBUIDORES	FR-2CM INGRESOS POR VENTAS DISTRIBUIDORES		PEDRO E. JAIMES	META	11	12	13	14	15	16	18	19,5
					LOGRO	30	40	29	44	30	19	26,3	20,7
	F-3CM INCREMENTAR INGRESOS POR ALTAS PUNTO PROPIO	FR-3CM INGRESOS POR VENTAS PUNTO PROPIO		PEDRO E. JAIMES	META	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
					LOGRO	2	2	1,6	3,6	4,2	3,2	1,9	1,6
	F-4CM INCREMENTAR INGRESOS POR ALTAS TRANSMISIÓN DE DATOS	FR-4CM INGRESOS POR VENTAS PRODUCTO TRANSMISION DE DATOS		PEDRO E. JAIMES	META	0,155	0,330	0,540	0,800	2,250	2,550	2,750	3,150
					LOGRO	0,763	0,381	1,550	1,433	2,392	0,244	1	1
F-5CM INCREMENTAR INGRESOS POR ALTAS ASESORES PYMES	FR-5CM INGRESOS TOTALES POR VENTAS ASESORES PYMES		PEDRO E. JAIMES	META	20	21	23	26	30	34	37	43	
				LOGRO	24	20	32	31	17	20	22	24	

Fuente: Figura elaborada por la Autora

La lógica dice que los resultados financieros de largo de plazo se cumplen si se obtienen resultados con los clientes y éstos se logran si los mismos están satisfechos con los atributos de la propuesta de valor ofrecida y cumplida.

## 4.2 Perspectiva de los clientes

**Figura 5. Mapa Estratégico Conectividad-MOVISTAR, Perspectiva de los clientes**



Fuente: Figura elaborada por la Autora

Se definieron cuatro objetivos que se esperan alcanzar como resultados con los clientes, tal como sigue:

### Resultados con los clientes:

- **C-1CM Incrementar cuota de mercado**

**DEFINICION:** Hace referencia a trabajar en aumentar el número de altas realizadas a través de Coopprofesionales como agente comercial, para que dicho número sea representativo con respecto al total de ventas MOVISTAR en los Santanderes.

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que, en la medida en que se logre incrementar la cuota de mercado, se incrementan a su vez las altas, los ingresos, y finalmente la rentabilidad del negocio. Lograr

este objetivo se convierte en el motor de crecimiento del la UEN de Conectividad-MOVISTAR

- **C-2CM Incrementar satisfacción de los clientes**

**DEFINICION:** Hace referencia a entregar a los clientes productos y servicios acordes a sus necesidades, con políticas de servicio claras, servicios posventa, que le generen satisfacción con el producto y/o servicio adquirido.

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que en la medida en que cada uno de ellos este satisfecho con los productos y servicios que se les brinda, se generan ventas futuras con dichos clientes y referenciaciones que produce nuevos clientes futuros.

- **C-3CM Incrementar el número de clientes**

**DEFINICION:** Hace referencia a incrementar la cantidad de clientes tanto los corporativos como los individuales que se tienen en la UEN de Conectividad-MOVISTAR en un periodo de tiempo.

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que el crecimiento en número de clientes es el sustento del crecimiento que quiere obtenerse en cuota de mercado y por ende de los ingresos y la rentabilidad de la UEN.

- **C-4CM Incrementar la fidelidad de los clientes**

**DEFINICION:** Hace referencia a trabajar en la satisfacción y percepción que los clientes Cooprosesionales-MOVISTAR tienen del negocio y de los atributos que se brindan en la propuesta de valor, para así incrementar su fidelidad que garantiza su permanencia, ventas futuras y referenciación para ventas mayores.

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que no surge ningún efecto en el crecimiento del número de clientes, el ingreso de unos y el retiro otros. Por ello el trabajo de fidelización apunta a un

crecimiento real mediante la permanencia de los clientes y la posibilidad de que esos clientes fieles y satisfechos referencien a otros.

Los indicadores e inductores que permiten medir el cumplimiento de los objetivos diseñados para la perspectiva de clientes se muestran en la figura 6








**Figura 6. Matriz Estratégica Conectividad-MOVISTAR, Perspectiva de los clientes**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA, SI ESTAMOS CAMBIANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUÁL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
PERSP. CLIENTES	C-1CM INCREMENTAR CUOTA DE MERCADO	CR-1CM CUOTA DE MERCADO DE LA PARTICIPACIÓN DE MOVISTAR EN LA REGIÓN	6%	CI-1CM PORCENTAJE DE PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES MOVISTAR SOBRE LOS DIFERENTES ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR OFRECIDA POR EL NEGOCIO MOVISTAR	86%	IEC-1 PROYECTO PARA AMPLIAR COBERTURA EN PUNTOS DE SERVICIO. M\$ 3
		CR-2CM NÚMERO TOTAL DE ALTAS	8.992			
	C-2CM INCREMENTAR SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES MOVISTAR	CR-3CM GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES MOVISTAR	80%			
	C-3CM INCREMENTAR NÚMERO DE CLIENTES MOVISTAR	CR-4CM NÚMERO DE NUEVOS CLIENTES CORPORATIVOS	100			
		CR-6CM NÚMERO DE NUEVOS CLIENTES INDIVIDUALES	4.317			
C-4CM INCREMENTAR LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES MOVISTAR	CR-6CM PORCENTAJE DE RETENCIÓN DE CLIENTES MOVISTAR	90%				

Fuente: Figura elaborada por la Autora

Los resultados obtenidos en la medición de cada uno de los indicadores e inductores de la perspectiva de clientes se observan en la figura 7

**Figura 7. Sistema de Gestión Conectividad-MOVISTAR, Perspectiva de los clientes**

I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
PERSPECTIVA CLIENTES	C-1CM INCREMENTAR CUOTA DE MERCADO	CR-1CM CUOTA DE MERCADO DE LA PARTICIPACIÓN DE MOVISTAR EN LA REGIÓN		PEDRO E. JAIMES	META	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
					LOGRO	4,00%	5,00%	4,80%	4,50%	4,00%	5,60%	6,00%	6,00%
		CR-2CM NUMERO TOTAL DE ALTAS		PEDRO E. JAIMES	META	410	452	400	400	430	600	800	900
					LOGRO	524	472	444	428	283	602	949	893
	C-2CM INCREMENTAR SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES MOVISTAR	CR-3CM GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES MOVISTAR		FERNANDO VILLAMIZAR	META	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
					LOGRO	98,75%	99,15%	88,96%	95,00%	80,00%	95,00%	95,00%	99,00%
	C-3CM INCREMENTAR NUMERO DE CLIENTES MOVISTAR	CR-4CM NUMERO DE NUEVOS CLIENTES CORPORATIVOS		PEDRO E. JAIMES	META	8	8	8	8	8	10	10	8
					LOGRO	12	16	21	17	11	15	24	13
		CR-5CM NUMERO DE NUEVOS CLIENTES INDIVIDUALES		PEDRO E. JAIMES	META	310	347	300	300	330	345	360	375
					LOGRO	389	337	278	204	164	508	841	765
	C-4CM INCREMENTAR LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES MOVISTAR	CR-6CM PORCENTAJE DE RETENCIÓN DE CLIENTES MOVISTAR		PEDRO E. JAIMES	META	50%	50%	50%	50%	55%	60%	65%	70%
					LOGRO	100,00%	99,59%	99,14%	100,00%	80,00%	99,00%	99,00%	99,00%
CI-1CM PORCENTAJE DE PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES MOVISTAR SOBRE LOS DIFERENTES ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR OFRECIDA POR EL NEGOCIO MOVISTAR			PEDRO E. JAIMES	META	75%	75%	75%	80%	80%	80%	83%	83%	
				LOGRO	75%	75%	75%	80%	80%	80%	82%	82%	

Fuente: Figura elaborada por la Autora

Los objetivos de la perspectiva de clientes se alcanzan en la medida en que los clientes perciban y validen cada uno de los cinco atributos ofrecidos en la propuesta de valor.

### **Atributos de la propuesta de valor**

- **Otorgar Imagen Corporativa requerida en los puntos mixtos al servicio de los clientes:**

- **DEFINICIÓN:** en cada uno de los puntos de distribución mixtos que tenga el sello Coopprofesionales, se entregará a los clientes comodidad, vitrinas llamativas, elegancia y confort, logrando tener puntos de venta con excelente imagen corporativa.

- **FUNDAMENTACIÓN:** Este atributo es de gran importancia toda vez que impulsa y promueve el posicionamiento de la marca Coopprofesionales en todas las tiendas de los distribuidores, diferenciándose de esa forma, el servicio brindado por el agente comercial Coopprofesionales.

- **Brindar un excelente SERVICIO AL CLIENTE (POSTVENTA)**

- **DEFINICIÓN:** Ofrecer servicios adicionales posteriores a las ventas a los clientes, de manera que se cree un vínculo duradero con el cliente que permita ventas futuras y recomendaciones.

- **FUNDAMENTACIÓN:** Su importancia estratégica se fundamenta en que se impacta positivamente en el cliente al poder ofrecerle servicios adicionales y a su vez promueve la cultura de relación cercana con el cliente que quiere aplicarse en el negocio. Todo ellos se refleja en posibilidad de ventas futuras e incremento de los ingresos.

- **Desarrollar Capacidad de adaptación.**

- **DEFINICIÓN:** el negocio de telefonía celular es muy volátil y cambiante, razón por la cual la Unidad Estratégica de Negocio de Conectividad-MOVISTAR

debe tener gran capacidad de adaptación para soportar y contrarrestar de manera rápida todos los cambios que genera la casa matriz de manera permanente.

- **FUNDAMENTACIÓN:** Su importancia estratégica se fundamenta en que por medio de este atributo los clientes MOVISTAR podrán recibir excelentes productos y servicios brindados por asesores Pymes y distribuidores altamente capacitados y entrenados en las políticas y estrategias cambiantes de la casa matriz, sin que esta situación sea una limitación para las ventas.

- **Fomentar calidad de los asesores en puntos de distribución**

- **DEFINICIÓN:** Hace referencia al dominio y conocimiento profundo de las tecnologías y productos que ofrece MOVISTAR que debe tener cada asesor de los puntos mixtos de distribución, para brindar el mejor servicio a los clientes.

- **FUNDAMENTACIÓN:** Su importancia estratégica se fundamenta en que el conocimiento amplio que los asesores de los puntos mixtos tengan del negocio es un factor crítico de éxito en las ventas y satisfacción de los clientes.

- **Asesores Pymes especializados**

- **DEFINICIÓN:** el éxito del concepto de negocio “asesores Pyme” radica en que sean especializados para atender de manera personalizada un sector específico, conociendo de las empresas que lo componen y sus verdaderas necesidades de comunicación, transmisión de datos, servicios de Internet satelital, etc.

- **FUNDAMENTACIÓN:** Su importancia estratégica se fundamenta en que por medio de este atributo los clientes MOVISTAR podrán recibir excelentes productos y servicios brindados de acuerdo a sus necesidades reales, por asesores Pymes enteramente capacitados y especializados.

Los atributos de la propuesta de valor se medirán a través de encuestas a los clientes corporativos y del punto propio, que son la muestra de clientes mas

asequible a COOPROFESIONALES LTDA, por el hecho de ser clientes directos de la misma; en dicha encuesta se indaga de manera objetiva si la UEN de Conectividad-MOVISTAR les está cumpliendo, para ello se determina que cada atributo de la propuesta de valor debe ser percibido, validado y legitimado por los clientes.

A continuación se presentan los objetivos de los procesos internos que van a permitir a la UEN de Conectividad-MOVISTAR lograr los objetivos establecidos en la perspectiva de clientes, tanto los resultados que espera con los mismos como los atributos de la propuesta de valor que tiene para ofrecerles.

### 4.3 Perspectiva de los procesos internos

**Figura 8. Mapa Estratégico Conectividad-MOVISTAR, Perspectiva de los procesos internos**



Fuente: Figura elaborada por la Autora

La lógica y la estructura para el diseño del mapa siguiendo con la metodología descrita en el capítulo tres (3) fue convertir en objetivos de los procesos internos las cuatro líneas estratégicas de impulso de su modelo de gestión. Los dos (3) primeros objetivos hacen parte de la Gestión de Clientes que apoya el crecimiento de la Cooperativa y corresponden al desarrollo de actividades que pretenden satisfacer las necesidades de los mismos. El cuarto objetivo hace parte de la Gestión de Operaciones y tiene que ver con el mejoramiento de

condiciones que castigan la productividad de esta UEN.

## **SISTEMA DE CALIDAD**

Dentro de este diseño del mapa se tuvo en cuenta que la cooperativa está adelantando el proceso de acreditación de Calidad de la Unidad Estratégica de Negocio de Conectividad-MOVISTAR, y la razón por la que hace parte del mapa estratégico es integrar el sistema de calidad que se está diseñando para esta UEN y el Sistema de Gestión Estratégica diseñado.

Los cuatro objetivos diseñados para la perspectiva de procesos se definen y fundamentan a continuación

- **P-1CM Crecer en el Negocio de Conectividad\_MOVISTAR con la Aplicación de CRM**

**DEFINICIÓN:** Hace referencia a incrementar la cantidad de clientes del negocio Cooprofesionales-MOVISTAR conociendo sus necesidades con el fin de poder satisfacerlas brindándoles productos y servicios acordes a las mismas.

**FUNDAMENTACIÓN:** Su importancia estratégica se fundamenta en que los clientes son el sustento de los ingresos de la Unidad de Negocio de Conectividad-MOVISTAR, por ende en la medida en que se logre profundizar en el conocimiento de los mismos, habrá mayores ingresos que permitan brindarles los atributos de la propuesta de valor que se han fijado.

- **P-2CM Incrementar y Fortalecer el esquema de capilaridad**

**DEFINICIÓN:** Con este objetivo se pretende crecer en el negocio de Conectividad-MOVISTAR, mediante el establecimiento de nuevos distribuidores, puntos mixtos (Colegios, Universidades, Ventas tipo catálogo, Proveedores de equipos de computo, etc)

**FUNDAMENTACIÓN:** Este objetivo es estratégico por cuanto permite generar mayores ingresos operacionales con gastos generales directos marginales y por lo tanto ayudará de manera significativa al incremento de la rentabilidad del negocio que se traduce a los clientes en brindarles mejor servicio, comodidad en los puntos, personal especializado, entre otros.

▪ **P-3CM Impulsar y posicionar el producto transmisión de datos**

**DEFINICIÓN:** Hace referencia a promover el desarrollo de ventas del servicio de Internet inalámbrico y transmisión de datos a través de los equipos celulares y USB, logrando incrementar los ingresos por este rubro.

**FUNDAMENTACIÓN:** Este objetivo es estratégico toda vez que es un producto con alto potencial de crecimiento y en la medida en que se logre posicionar el producto transmisión de datos, se incrementan los ingresos y la disponibilidad de recursos para cumplir a los clientes la propuesta de valor.

▪ **P-4CM Mejorar la productividad promedio de los Asesores PYMES**

**DEFINICIÓN:** Con este objetivo se pretende trabajar con el grupo de asesores pymes, con el fin de incrementar las altas que se generen mensualmente por este grupo, y además incrementar el número de asesores pymes con el fin de tener reemplazos generacionales en el negocio.

**FUNDAMENTACIÓN:** Este objetivo es estratégico debido a que en la medida que se incremente la productividad (Número de altas/asesor) de los asesores Pymes, se logra un incremento importante en los ingresos, debido a que los planes corporativos son los que mayor impactan los mismos. De esa manera se contará con mayores recursos para brindar a los clientes mejor servicio, asesores capacitados, y demás atributos de la propuesta de valor.

Los indicadores de resultado e inductores de actuación que permiten medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos diseñados para la perspectiva de procesos internos claves se muestran en la figura 9

**Figura 9. Matriz Estratégica Conectividad-MOVISTAR, Perspectiva de los procesos internos**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA	
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA, SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO	
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>	P-1CM CRECER EN EL NEGOCIO DE CONECTIVIDAD_MOVISTAR CON LA APLICACIÓN DE CRM	PR-1CM GRADO DE AVANCE DEL PROYECTO DE CRM	100%			IEP-1 PROYECTO DE PARTICIPACIÓN EN EVENTOS ACADÉMICOS Y SOCIALES M\$ 7.0	
	P-2CM INCREMENTAR Y FORTALECER EL ESQUEMA DE CAPILARIDAD	PR-2CM PORCENTAJE DE PARTICIPACION ALTAS PLANES PREPAGO	56%	PI-1CM NUMERO DE NUEVOS DISTRIBUIDORES QUE CUMPLEN NIVELES DE METAS EXIGIDOS	21	IEP-2 PROYECTO DE INVERSIONES PARA FORTALECER ESQUEMA DE CAPILARIDAD: M\$ 2.5	
		PR-3CM PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE ALTAS PLANES POSTPAGO	7%	PI-2CM VISITAS MENSUALES A MERCADO PUNTOS DISTRIBUIDORES	60		
	P-3CM IMPULSAR Y POSICIONAR EL PRODUCTO TRANSMISIÓN DE DATOS	PR-4CM VOLUMEN DE DE ALTAS DEL PRODUCTO TRNSMISIÓN DE DATOS	5%				
	P-4CM MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD PROMEDIO DE LOS ASESORES PYMES	PR-5CM PRODUCTIVIDAD PROMEDIO DE ASESORES PYMES NUEVOS	20 altas/mes	PI-3CM VISITAS MENSUALES A PYMES NUEVOS	85		
		PR-6CM PRODUCTIVIDAD PROMEDIO DE ASESORES PYMES ANTIGUOS	25 altas/mes	PI-4CM VISITAS MENSUALES A PYMES ANTIGUOS	85		
		PR-7CM PORCENTAJE DE ALTAS PLANES PYMES	32%	PI-5CM NUMERO DE NUEVOS ASESORES PYMES QUE CUMPLEN NIVELES DE METAS EXIGIDOS	7		

Fuente: Figura elaborada por la Autora

Los resultados obtenidos en la medición de cada uno de los indicadores e inductores de la perspectiva de procesos internos y sus metas mensuales, de Enero a Agosto, se muestran en la figura 10

Figura 10. Sistema de Gestión Conectividad-MOVISTAR, Perspectiva de los procesos internos

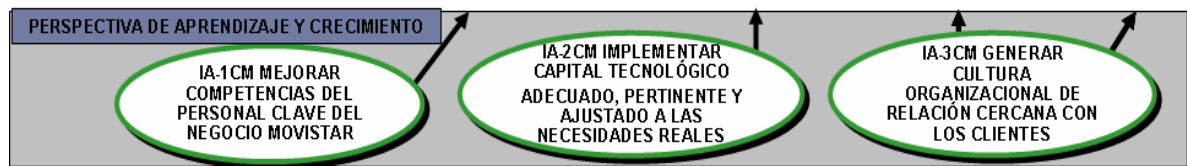
I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS CLAVES	P-1CM CRECER EN EL NEGOCIO DE CONECTIVIDAD MOVISTAR CON LA APLICACIÓN DE CRM	PR-1CM GRADO DE AVANCE DEL PROYECTO DE CRM		PEDRO E. JAIMES	META	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
					LOGRO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80%	80%
	P-2CM INCREMENTAR Y FORTALECER EL ESQUEMA DE CAPILARIDAD	PR-2CM PORCENTAJE DE PARTICIPACION ALTA PLANES PREPAGO		PEDRO E. JAIMES	META	70%	63%	56%	56%	56%	56%	56%	56%
					LOGRO	65%	63%	53,24%	47%	55%	58%	64,00%	63,50%
		PI-1CM NUMERO DE NUEVOS DISTRIBUIDORES QUE CUMPLEN NIVELES DE METAS EXIGIDOS		PEDRO E. JAIMES	META	0	1	2	1	2	1	2	3
					LOGRO	0	2	2	1	2	3	3	1
		PR-3CM PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE ALTA PLANES POSTPAGO		PEDRO E. JAIMES	META	6%	6%	7%	10%	7%	7%	7%	7%
					LOGRO	8%	7%	6,92%	13%	14%	14,00%	10,43%	11,00%
	PI-2CM VISITAS MENSUALES A MERCADO PUNTOS DISTRIBUIDORES		FERNANDO VILLAMIZAR	META	14	18	20	22	26	28	32	38	
				LOGRO	14	18	20	22	26	28	32	36	
	P-3CM IMPULSAR Y POSICIONAR EL PRODUCTO TRANSMISIÓN DE DATOS	PR-4CM VOLUMEN DE DE ALTA DEL PRODUCTO TRANSMISIÓN DE DATOS		PEDRO E. JAIMES	META	0,5%	1%	1,5%	2%	5%	5%	5%	5%
					LOGRO	2,00%	1,03%	3,88%	2,00%	5,00%	1,00%	2,60%	1,00%
	P-4CM MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD PROMEDIO DE LOS ASESORES PYMES	PR-6CM PRODUCTIVIDAD PROMEDIO DE ASESORES PYMES NUEVOS		PEDRO E. JAIMES	META	0	5	5	10	10	10	15	15
					LOGRO	0	5	5	10	9	10	10	13
		PI-3CM VISITAS MENSUALES A PYMES NUEVOS		PEDRO E. JAIMES	META	40	45	50	55	60	65	70	75
					LOGRO	40	40	40	40	40	40	85	75
		PR-6CM PRODUCTIVIDAD PROMEDIO DE ASESORES PYMES ANTIGUOS		PEDRO E. JAIMES	META	15	15	15	15	15	15	20	20
					LOGRO	27	23	24	25	8	12	18	17
PI-4CM VISITAS MENSUALES A PYMES ANTIGUOS			PEDRO E. JAIMES	META	85	85	85	85	85	80	85	85	
				LOGRO	85	85	85	85	85	80	85	80	
PR-7CM PORCENTAJE DE ALTA PLANES PYMES		PEDRO E. JAIMES	META	24%	30%	35,5%	32%	32%	32%	32%	32%		
			LOGRO	25%	29%	35,93%	38%	26%	27%	23%	25%		
PI-5CM NUMERO DE NUEVOS ASESORES PYMES QUE CUMPLEN NIVELES DE METAS EXIGIDOS		PEDRO E. JAIMES	META	0	0	1	1	1	1	1	0	1	
			LOGRO	0	1	1	2	2	2	1	1		

Fuente: Figura elaborada por la Autora

Los objetivos de las tres perspectivas anteriores se alcanzan de manera excelente logrando los objetivos de la perspectiva de innovación y aprendizaje

#### 4.4 Perspectiva de innovación y aprendizaje

**Figura 11. Mapa Estratégico Conectividad-MOVISTAR, Perspectiva de Innovación y Aprendizaje**



Fuente: Figura elaborada por la Autora

Finalmente en la perspectiva de Innovación y aprendizaje de la Unidad Estratégica de Negocio de Conectividad-MOVISTAR va a gestionar principalmente tres objetivos

- **IA-1CM Mejorar competencias del personal clave del negocio MOVISTAR**

**DEFINICION:** Hace referencia a mejorar las habilidades y competencias de los funcionarios que conforman la UEN de Conectividad-MOVISTAR para poder adelantar los objetivos de los procesos internos con el profesionalismo que exige el negocio.

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que en la medida en que los funcionarios reciban la capacitación requerida para mejorar sus habilidades y competencias, van a ser mas productivos y eficientes en el desarrollo de los procesos internos claves y por ende van a poder brindar los atributos de la propuesta de valor a los clientes.

El programa de capacitación y entrenamiento para ir aumentando la

disponibilidad del capital intelectual de los funcionarios que desarrollan los procesos internos claves de la UEN de Conectividad-MOVISTAR puede consultarse en el ANEXO E3

- **IA-2CM Implementar capital tecnológico adecuado, pertinente y ajustado a las necesidades reales del negocio MOVISTAR**

**DEFINICION:** Hace referencia a desarrollar y tener al servicio de los asesores Pymes y distribuidores la infraestructura tecnológica y sistemas de información requeridos para la correcta ejecución de los procesos internos claves.

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que la infraestructura tecnológica y los sistemas de información son los que permitirán a la UEN de Conectividad-MOVISTAR prestar servicios confiables, coordinados y tomar decisiones en tiempo real de manera más productiva.

Para el cumplimiento de este objetivo se realizará seguimiento al siguiente inventario de sistemas de información:

- c) Infraestructura tecnológica (Equipos actualizados, hardware, internet, PAGINA WEB, etc.)
- d) Aplicaciones de procesamiento de transacciones (Gestión en línea, relaciones con los asociados, gestión financiera, registros de empleados, rentabilidad de clientes, etc.)

- **IA-3CM Generar cultura organizacional de relación cercana con los clientes**

**DEFINICION:** Hace referencia a adelantar al interior del Negocio de Conectividad-MOVISTAR la cultura de relación cercana con los clientes requerida para movilizar y apoyar el cambio en esta UEN

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que al vivir una cultura de profundizar de mejor manera el conocimiento de las

necesidades, costumbres, hobbies, etc de los clientes se les podrán ofrecer productos y servicios que se ajusten a sus necesidades y al mismo tiempo será posible generar ventas futuras con base en ese conocimiento total del cliente.

Esta perspectiva es la base fundamental para el éxito del proyecto de Plan Estratégico que se ha diseñado para la UEN de Conectividad-MOVISTAR, por cuanto desde esta perspectiva se diseñan los planes de desarrollo para cerrar la brecha de competencias esenciales de los funcionarios encargados de desarrollar los objetivos de proceso internos y con ello poder facilitar la entrega de los atributos de la propuesta de valor. Adicionalmente funcionarios deben ser preparados para que entiendan la estrategia y con base en ese conocimiento actúen de conformidad con ella.

Los objetivos diseñados para la perspectiva de Innovación y aprendizaje se miden con los indicadores e inductores presentes en la figura 12











**Figura 12. Matriz Estratégica Conectividad-MOVISTAR, Perspectiva de Innovación y Aprendizaje**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA	
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA, SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO	
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	IA-1CM MEJORAR LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DEL PERSONAL CLAVE DEL NEGOCIO MOVISTAR	IAR-1CM GRADO DE PREPARACIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LAS DIFERENTES FAMILIAS DE CARGOS	90%	IAI-1CM CAPACITACIÓN EN CULTURA DE CRM	100 HORAS al año		
				IAI-2CM CAPACITACIÓN EN ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN	4 HORAS al mes		
				IAI-3CM CAPACITACION EN CONOCIMIENTO Y DOMINIO DEL PRODUCTO TRANSMISIÓN DE DATOS	4 HORAS al mes		
				IAI-4CM MEJORES PRACTICAS COMERCIALES DE PRODUCTOS DE TELEFONIA CELULAR PARA PYMES	8 HORAS al mes		
	IA-2CM IMPLEMENTAR CAPITAL TECNOLÓGICO ADECUADO, PERTINENTE Y AJUSTADO A LAS NECESIDADES REALES DEL NEGOCIO MOVISTAR	IAR-2CM GRADO DE DISPONIBILIDAD DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PERTINENTES A LAS NUEVAS NECESIDADES DEL NEGOCIO MOVISTAR	70%				
	IA-3CM GENERAR CULTURA ORGANIZACIONAL REQUERIDA PARA MOVILIZAR Y APOYAR EL CAMBIO EN EL NEGOCIO MOVISTAR	IAR-3CM CALIDAD DE LA CULTURA RELACIONES CERCANAS Y DE INTIMIDAD CON LOS CLIENTES MOVISTAR	70%	IAI-5CM GRADO DE ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA	75%		
				IAI-6CM TENDENCIA DEL LIDERAZGO EJECUTIVO	80%		
IAI-7CM CALIDAD DE LA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO				80%			

Fuente: Figura elaborada por la Autora

Los resultados obtenidos para cada indicador e inductor desde Enero hasta Agosto, se observan en la figura 13

**Figura 13. Sistema de Gestión Conectividad-MOVISTAR, Perspectiva de Innovación y Aprendizaje**

I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	IA-1CM MEJORAR LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DEL PERSONAL CLAVE DEL NEGOCIO MOVISTAR	IAR-1CM GRADO DE PREPARACIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LAS DIFERENTES FAMILIAS DE CARGOS		FERNANDO VILLAMIZAR	META	75%	75%	75%	80%	80%	80%	85%	85%	
					LOGRO	75%	75%	75%	80%	80%	80%	85%	85%	
		IAI-1CM CAPACITACIÓN EN CULTURA DE CRM		FERNANDO VILLAMIZAR	META	8	8	8	8	8	8	8	8	8
					LOGRO	4	2	4	4	6	5	12	12	
		IAI-2CM CAPACITACIÓN EN ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN		FERNANDO VILLAMIZAR	META	4	4	4	4	4	4	4	4	4
					LOGRO	4	4	4	16	16	16	16	4	
		IAI-3CM CAPACITACIÓN EN CONOCIMIENTO Y DOMINIO DEL PRODUCTO TRANSMISIÓN DE DATOS		FERNANDO VILLAMIZAR	META	4	4	4	4	4	4	4	4	4
					LOGRO	4	4	4	6	4	8	4	4	
		IAI-4CM MEJORES PRACTICAS COMERCIALES DE PRODUCTOS DE TELEFONIA CELULAR PARA PYMES		FERNANDO VILLAMIZAR	META	8	8	8	8	8	8	8	8	8
					LOGRO	8	8	8	8	8	8	8	8	
	IA-2CM IMPLEMENTAR CAPITAL TECNOLÓGICO ADECUADO, PERTINENTE Y AJUSTADO A LAS NECESIDADES REALES DEL NEGOCIO MOVISTAR	IAR-2CM GRADO DE DISPONIBILIDAD DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PERTINENTES A LAS NUEVAS NECESIDADES DEL NEGOCIO MOVISTAR		FERNANDO VILLAMIZAR	META	60%	60%	60%	63%	63%	63%	66%	66%	
					LOGRO	60%	60%	60%	63%	63%	63%	66%	66%	
	IA-3CM GENERAR CULTURA ORGANIZACIONAL REQUERIDA PARA MOVILIZAR Y APOYAR EL CAMBIO EN EL NEGOCIO MOVISTAR	IAR-3CM CALIDAD DE LA CULTURA RELACIONES CERCANAS Y DE INTIMIDAD CON LOS CLIENTES MOVISTAR		FERNANDO VILLAMIZAR	META	45%	49%	53%	57%	61%	65%	66%	66%	
					LOGRO	45%	49%	53%	57%	61%	62%	64%	65%	
		IAI-6CM GRADO DE ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA		FERNANDO VILLAMIZAR	META	0%	10%	20%	30%	40%	50%	55%	60%	
					LOGRO	0%	10%	20%	30%	40%	47%	56%	68%	
		IAI-6CM TENDENCIA DEL LIDERAZGO EJECUTIVO		FERNANDO VILLAMIZAR	META	70%	71%	72%	73%	74%	75%	76%	77%	
					LOGRO	70%	71%	72%	73%	74%	75%	76%	77%	
IAI-7CM CALIDAD DE LA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO			FERNANDO VILLAMIZAR	META	65%	66%	67%	68%	69%	70%	71%	72%		
				LOGRO	65%	66%	67%	68%	69%	70%	71%	72%		

Fuente: Figura elaborada por la Autora

## ANEXO G

### Productos del Diseño del Modelo Estratégico de Negocio del Nivel Corporativo

El presente ANEXO abarca al detalle cada uno de los productos generados en la etapa de Diseño del Modelo Estratégico del Nivel Corporativo, desde la definición del foco estratégico hasta la configuración del Sistema de Gestión o Herramienta Informática de apoyo.

#### 1 DEFINICIÓN DEL FOCO ESTRATÉGICO CORPORATIVO

***Incrementar de manera sostenida la Rentabilidad Operacional ( ROA) de Coopprofesionales Ltda..***

**Figura 1. Metodología para el diseño de la Estrategia de COOPROFESIONALES LTDA.**



Fuente: Figura elaborada por la autora.

El logro de este foco está sustentado en el alcance del foco establecido para cada UEN que conforma COOPROFESIONALES LTDA, de manera que el incremento general de la rentabilidad sea más que la suma de las partes que

conforman la Cooperativa, tal como se representa en la Figura 1

## **2 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO**

Conociendo los aspectos de cada UEN que la gerencia quería controlar y monitorear se definieron las líneas estratégicas de impulso que determinarían el modelo de gestión corporativo.

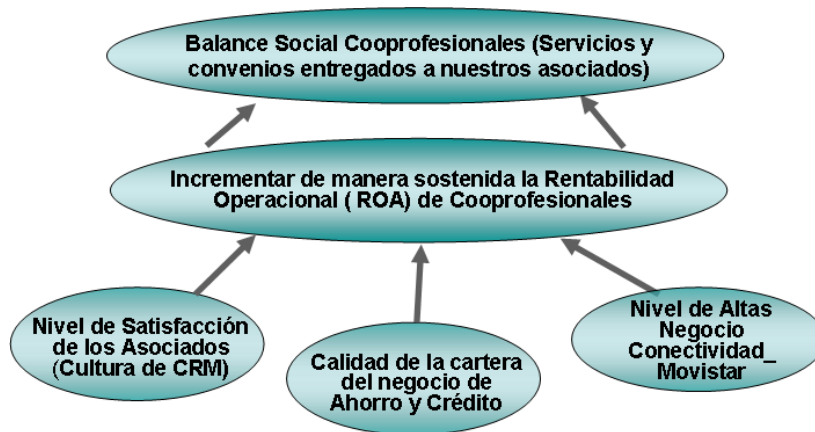
De modo que para apalancar el incremento de manera sostenida de la Rentabilidad Operacional (ROA) de COOPROFESIONALES LTDA, tal como lo enmarca el foco del modelo de gestión corporativo, el Gerente con su amplio conocimiento de la organización, decidió que debía hacerle seguimiento a tres aspectos fundamentales que son:

- **Nivel de Satisfacción de los Asociados (Aplicación cultura de CRM)**
- **Calidad de la cartera del negocio de Ahorro y Crédito**
- **Nivel de Altas Negocio Movistar**

Fue así como se establecieron las líneas estratégicas de impulso del Modelo de Gestión Gerencial, que puede visualizarse gráficamente en la Figura 2. Sin olvidar que en este nivel se incluye una perspectiva superior de responsabilidad social y empresarial, ubicada antes de la perspectiva financiera debido a que la lógica o la relación causal dice que ninguna empresa puede desarrollar o desempeñar un excelente papel dentro de responsabilidad social y empresarial si no tiene unos excelentes resultados financieros que le permitan generarle valor a la sociedad desde el punto de vista de responsabilidad social.

La definición y fundamentación de cada una de las líneas estratégicas del Modelo de Gestión Corporativo se realiza a continuación.

**Figura 2. Modelo de Gestión del nivel Corporativo de COOPROFESIONALES LTDA**



Fuente: Figura elaborada por la autora.

## 2.1 Primera Línea Estratégica

- **Nivel de Satisfacción de los Asociados (Aplicación cultura de CRM)**

**DEFINICION:** La nueva cultura de gerencia de acercamiento con los clientes de Cooprosesionales, pretende desarrollar y aplicarse en dos segmentos, los asociados y el cliente externo, buscando conocer de ellos: patrimonio, estratificación, profesión, oficio, núcleo familiar, obvias y principalmente los requerimientos de orden financiero entre otros, que permitan ofrecerles productos y servicios acordes a sus necesidades. Es una nueva cultura en la manera de hacer negocios.

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que los asociados y clientes Movistar son el sustento de los ingresos de la Cooperativa, luego entre mayor sea el conocimiento de los mismos, se logrará que los ingresos por el uso y consumo de los diferentes productos y servicios que ofrece Cooprosesionales sea igualmente mayor de manera que

la Cooperativa crezca tanto en número de asociados y clientes como en ingresos y rentabilidad.

## **2.2 Segunda Línea Estratégica**

- **Calidad de la cartera del negocio de Ahorro y Crédito**

**DEFINICION:** El activo más representativo de Coopprofesionales, es la cartera, por ellos se busca tener una cartera cada vez más creciente, pero de igual manera una cartera vencida en los límites óptimos, obteniendo a su vez una cartera altamente productiva.

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta, como ya se mencionó, en que el mayor activo de la cooperativa es la cartera y desde luego si ese activo va bien, la Cooperativa va a ir bien en el tema de provisiones, en el tema de apalancamiento, en el tema de excedentes que refleja un incremento en la rentabilidad.

## **2.3 Tercera Línea Estratégica**

- **Nivel de Altas Negocio de Conectividad-MOVISTAR**

**DEFINICION:** El nivel de altas del negocio movistar indica el total de ventas realizadas a través de Coopprofesionales como agente comercial, tanto en ventas de líneas empresariales realizadas por los Pymes como por los distribuidores o puntos mixtos y sala de venta propia.

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que los ingresos que la Cooperativa recibe de la Multiactividad, dependen de una participación de una comisión por ventas que Movistar paga a COOPROFESIONALES LTDA, en la medida en que haya un mayor nivel de altas (Ventas) se va a tener un mayor nivel de ingresos y se podrán generar mayores excedentes que se reflejen en mayor rentabilidad y valor agregado para el asociado.

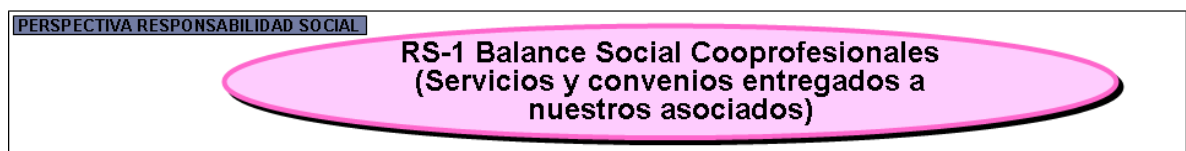
### 3 PRODUCTOS FINALES EN CADA PERSPECTIVA PARA LA UEN DE CONECTIVIDAD-MOVISTAR

A continuación se muestran los productos elaborados para cada una de las perspectivas diseñadas en el nivel corporativo

#### 3.1 Perspectivas de responsabilidad social y empresarial

Perspectiva adicional incluida en el modelo estratégico de negocio del nivel Corporativo

**Figura 3. Mapa Estratégico nivel Corporativo, Perspectiva de Responsabilidad Social**



Fuente: Figura elaborada por la autora.

Los objetivos diseñados para la perspectiva de responsabilidad social y empresarial fueron:

- **RS-1 Fortalecer el Balance Social de Cooprofesionales (Servicios y convenios entregados a nuestros asociados)**

**DEFINICION:** Hace referencia enfatizar, y profundizar el conjunto de servicios y convenios que Cooprofesionales brinda a sus asociados y que tienen como fin mejorar la calidad de vida y satisfacer las necesidades de un grupo de personas que pertenece hoy a la Cooperativa llenando sus expectativas.

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que finalmente el modelo cooperativo y el modelo solidario tienen como objetivo fundamental reunir un grupo de personas, de seres humanos que tienen una

serie de necesidades y buscan a través de un modelo colectivo que sean satisfechas. Necesidades que en el sector financiero normal, bancos comerciales, pierden un poco el sentido de la calidez humana y de los servicios individuales mínimos

La figura 4 muestra los indicadores que permiten medir el cumplimiento de los objetivos de responsabilidad social



**Figura 4 Matriz Estratégica nivel Corporativo, Perspectiva Responsabilidad Social**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA, SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
PERSPECTIVA RESPONSABILIDAD SOCIAL	RS-1 FORTALECER EL BALANCE SOCIAL DE COOPROFESIONALES	RSR-1 NÚMERO DE CONVENIOS ACTIVOS	44	
		RSR-2 RENTABILIDAD SOCIAL	3%	

Fuente: Figura elaborada por la autora.

El sistema de gestión, figura 5, permite conocer los resultados obtenidos para cada uno de los indicadores de responsabilidad social frente a las metas fijadas de Enero a Agosto de 2009

**Figura 5: Sistema de Gestión nivel Corporativo, Perspectiva Responsabilidad Social**

I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
						PERSPECTIVA RESPONSABILIDAD SOCIAL	RS-1 FORTALECER EL BALANCE SOCIAL DE COOPROFESIONALES	RSR-1 NÚMERO DE CONVENIOS ACTIVOS		FREDY Y ARMANDO	META	33	34
LOGRO	33	34	35	36	37						38	39	40
RSR-2 RENTABILIDAD SOCIAL		NELSON M. VARGAS	META	1,00%	1,20%			1,40%	1,60%	1,80%	2,00%	2,20%	2,40%
			LOGRO	1,00%	1,20%			1,40%	1,60%	1,80%	2,00%	2,20%	2,25%

Fuente: Figura elaborada por la autora.

Para lograr los objetivos de impacto social, la cooperativa debe haber alcanzado los objetivos de la perspectiva financiera, obteniendo así unos resultados financieros que le permitan disponer de los recursos necesarios para hacer el impacto social que desea.

### 3.2 Perspectiva financiera y de solidez patrimonial

**Figura 6. Mapa Estratégico nivel Corporativo, Perspectiva financiera y de solidez patrimonial**



Fuente: Figura elaborada por la autora.

En la perspectiva financiera del nivel gerencial se tiene el foco u objetivo financiero principal, que es apalancado por los 3 objetivos financieros adicionales, en donde el F-3 y el F-4 son objetivos que pertenecen al modelo estratégico de cada unidad de negocio

- **F-1 Incrementar la Rentabilidad Operacional de Cooprofesionales (ROA)**

**DEFINICION:** Hace referencia a aumentar la Rentabilidad Operacional de Cooprofesionales, teniendo en cuenta que para ello debe crecer la rentabilidad operacional de cada una de sus Unidades Estratégicas de Negocio.

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que medir la rentabilidad operacional de la Cooperativa permite conocer si dicha rentabilidad es lo suficientemente vigorosa, para asegurar la permanencia y

estabilidad de la cooperativa en el tiempo. Si hay una rentabilidad positiva significa que el negocio como tal tiene un soporte financiero de rentabilidad en el mediano y largo plazo pero si esa rentabilidad es negativa significa que ese negocio esta teniendo problemas con la sostenibilidad en el tiempo.

- **F-2 Mejorar la salud financiera de Cooprosesionales**

**DEFINICION:** Hace referencia a trabajar en conocer las necesidades de los asociados y clientes movistar de Cooprosesionales con el fin de satisfacerlas, de manera que nuestros asociados y clientes perciban el valor agregado que les ofrece la Cooperativa y estén motivados a continuar perteneciendo a ella y disfrutando de todos los productos y servicios que tenemos para ofrecerles.

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que quienes hacen finalmente la cooperativa y el modelo solidario son los asociados, de la misma manera quienes dan sentido al funcionamiento de la unidad de negocio Movistar son sus clientes. En la medida en que cada uno de ellos esté satisfecho con los productos y servicios que se les brinda, aumentará el consumo y utilización de los mismos, lo que representa mayores ingresos e incremento de la rentabilidad para la Cooperativa.

- **F-3 Incrementar la Rentabilidad Operacional del Negocio Ahorro y crédito (ROA)**

- **F-4 Incrementar la Rentabilidad Operacional del Negocio de Conectividad\_Movistar**

La definición y Fundamentación de los objetivos estratégicos F-3 y F-4, se encuentran en los numerales 4.4.1 y 5.4.1 respectivamente.

Los indicadores que permiten medir el cumplimiento de los objetivos financieros se observan en la figura 7







**Figura 7: Matriz Estratégica nivel Corporativo, Perspectiva financiera y de solidez patrimonial**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA , SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL</b>	F-1 INCREMENTAR LA RENTABILIDAD OPERACIONAL DE COOPROFESIONALES	FR-1 RENTABILIDAD OPERACIONAL COOPROFESIONALES	2%
	F-2 MEJORAR LA SALUD FINANCIERA DE COORPOFESIONALES	FR-2 EXCEDENTES OPERACIONALES	M\$ 230
		FR-3 MARGEN OPERACIONAL DE COOPROFESIONALES	10%
	F-2 INCREMENTAR LA RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO EQUIVALENTE O SUPERIOR A LA MEDIA DEL SECTOR	FR-1AC RENTABILIDAD OPERACIONAL (ROA)	2,0%-4,0%
		FR-3AC VALOR TOTAL DE LA CAPTACIÓN	M\$ 7.384
F-3 INCREMENTAR EL MARGEN OPERACIONAL DEL NEGOCIO MOVISTAR	FR-1CM MARGEN OPERACIONAL C-MOVISTAR	10%	

Fuente: Figura elaborada por la autora.

Los logros obtenidos en cada indicador financiero frente a las metas establecidas de Enero a Agosto de 2009, se muestran en la figura 8

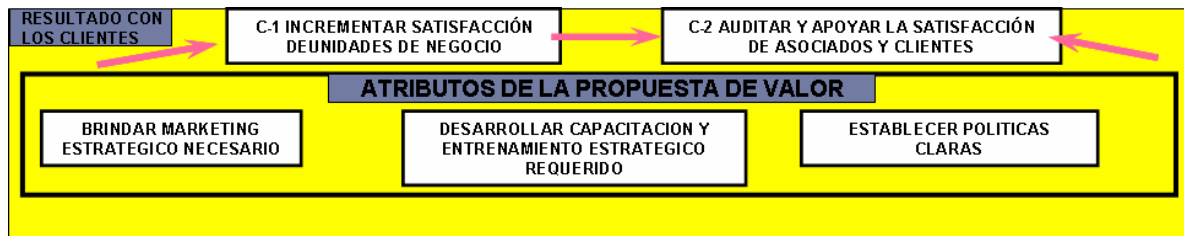
**Figura 8: Sistema de Gestión nivel Corporativo, Perspectiva financiera y de solidez patrimonial**

I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
PERSPECTIVA FINANCIERA Y DE SOLIDEZ PATRIMONIAL	F-1 INCREMENTAR LA RENTABILIDAD OPERACIONAL DE COOPROFESIONALES	FR-1 RENTABILIDAD OPERACIONAL COOPROFESIONALES		NELSON M. VARGAS	META	-0,31%	0,12%	-0,37%	0,30%	0,24%	0,24%	0,18%	0,35%
					LOGRO	0,02%	0,13%	-0,17%	0,25%	0,06%	-0,43%	-0,31%	0,74%
	F-2 MEJORAR LA SALUD FINANCIERA DE LA COOPERATIVA	FR-2 EXCEDENTES OPERACIONALES		NELSON M. VARGAS	META	-49	8	-36	23	25	25	19	34
					LOGRO	1,6	12,5	-16	23	5	-39	-28	32
		FR-3 MARGEN OPERACIONAL DE COOPROFESIONALES		NELSON M. VARGAS	META	-30,35%	5,17%	-23,18%	13,88%	14,01%	13,46%	9,61%	16,39%
					LOGRO	0,80%	3,55%	-0,30%	2,70%	2,59%	-1,29%	-3,28%	-0,61%
	F-3 INCREMENTAR LA RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL NEGOCIO DE AHORRO Y CRÉDITO EQUIVALENTE O SUPERIOR A LA MEDIA DEL SECTOR	FR-1AC RENTABILIDAD OPERACIONAL (ROA)		NELSON M. VARGAS	META	-0,52%	-0,44%	-0,85%	-0,59%	-0,32%	-0,06%	0,12%	0,43%
					LOGRO	-0,05%	0,04%	-0,33%	-0,06%	0,06%	-0,51%	0,40%	0,74%
		FR-3AC VALOR TOTAL DE LA CAPTACIÓN		LUZ E. CELY	META	6.554	6.586	6.619	6.550	6.601	6.759	7.033	7.167
					LOGRO	6.414	6.369	6.529	7.229	7.014	7.016	7.160	7.387
	F-4 INCREMENTAR LA RENTABILIDAD OPERACIONAL SOBRE INGRESOS DEL NEGOCIO MOVISTAR	FR-6 RENTABILIDAD OPERACIONAL SOBRE INGRESOS DE MOVISTAR		NELSON M. VARGAS	META	-4,01%	-0,26%	-0,56%	0,04%	2,12%	2,90%	4,73%	7,68%
					LOGRO	11,01%	14,21%	18,38%	22,44%	20,86%	20,13%	17,42%	17,00%

La lógica dice que los resultados financieros de largo de plazo se cumplen si se obtienen resultados con los clientes y éstos se logran si los mismos están satisfechos con los atributos de la propuesta de valor ofrecida y cumplida.

### 3.3 Perspectiva de los clientes

**Figura 9. Mapa Estratégico nivel Corporativo, Perspectiva de los clientes**



Fuente: Figura elaborada por la autora.

El hecho de tener como clientes los funcionarios y colaboradores de cada UEN, determina en esta perspectiva el fundamento y motor del funcionamiento de COOPROFESIONALES LTDA. Con esto en mente se realizó el diseño de los objetivos de los atributos de la propuesta de valor y de los resultados con los clientes.

#### Resultados con los clientes:

- **C-1 Incrementar la satisfacción de las Unidades Estratégicas de Negocio**

**DEFINICION:** Hace referencia a trabajar en conocer las necesidades de los funcionarios de cada una de las unidades de negocio con el fin de satisfacerlas, de manera que cada trabajador se sienta cómodo en su puesto de trabajo y en el desarrollo de sus funciones.

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que, si los funcionarios están satisfechos con los recursos que poseen en su puesto

de trabajo, las políticas establecidas, los conocimientos, habilidades y capacidades que posee, van a desarrollar sus labores de manera efectiva y productiva e igualmente prestar un mejor servicio a los asociados y clientes Movistar de la cooperativa.

▪ **C-2 Auditar y apoyar la satisfacción de los Asociados y clientes Movistar**

**DEFINICION:** Hace referencia a trabajar en conocer las quejas y reclamos que llegan a cada una de las dos UEN, tanto como la solución que se ha planteado a las mismas con el fin de auditar y apoyar el proceso de satisfacción de asociados y clientes.

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que en la medida en que la Gerencia audite y apoye la satisfacción de asociados y clientes se logrará incrementar la misma; y a su vez aumentará el consumo y utilización de productos y servicios ofrecidos, lo que representa mayores ingresos e incremento de la rentabilidad para la Cooperativa.

Los objetivos diseñados en la perspectiva de clientes se miden con los indicadores que muestra la figura 10


**Figura 10. Matriz Estratégica nivel Corporativo, Perspectiva de los clientes**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA , SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
PERSPECTIVA CLIENTES	C1- BUSCAR LA SATISFACCION PERMANENTE DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO	CR-1 GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO	95%	
		CR-2 GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL NEGOCIO DE MOVISTAR	85%	
	C2- AUDITAR Y APOYAR LA SATISFACCIÓN DE ASOCIADOS Y CLIENTES	CR-3 EFICIENCIA DE SOLUCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS	95%	

Fuente: Figura elaborada por la autora.

Los resultados alcanzados para cada uno de los indicadores, desde Enero hasta Agosto se muestran en la figura 11

**Figura 11. Sistema de Gestión nivel Corporativo, Perspectiva de los clientes**

I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	
PERSPECTIVA CLIENTES	C1- BUSCAR LA SATISFACCION PERMANENTE DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO	CR-1 GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL NEGOCIO DE AHORRO Y CREDITO		RODRIGO JOYA	META	83%	83%	83%	83%	83%	83%	89%	89%	
					LOGRO	83%	83%	83%	83%	83%	83%	90%	90%	
		CR-2 GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL NEGOCIO DE MOVISTAR		RODRIGO JOYA	META	54%	54%	54%	54%	54%	54%	54%	70%	70%
					LOGRO	54%	54%	54%	54%	54%	54%	70%	70%	
	C2- BUSCAR LA SATISFACCION PERMANENTE DE LOS ASOCIADOS Y CLIENTES	CR-3 EFICIENCIA EN LA SOLUCION DE QUEJAS Y RECLAMOS		RODRIGO JOYA	META	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	
					LOGRO	90%	90%	90%	95%	95%	95%	96%	96%	

Fuente: Figura elaborada por la autora.

El nivel Corporativo de COOPROFESIONALES LTDA va a poder lograr los objetivos de los resultados que espera con sus clientes en la medida en que brinde los atributos a sus dos clientes principales que son las dos UEN.

### **Atributos de la propuesta de valor**

- **Apoyar con marketing estratégico**

Ayudar a que sus dos unidades de negocio puedan adelantar sus estrategias de mercadeo tal cual están programadas

- **Desarrollar capacitación y entrenamiento estratégico requerido**

Desarrollo por parte del corporativo, de los programas de capacitación y entrenamiento que comportan cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio para que los funcionarios queden capacitados en debida forma para desarrollar los objetivos de largo plazo que comporta la estrategia de la institución.

- **Establecer políticas claras**

Definir unas políticas o protocolos que permitan que los funcionarios de las dos Unidades Estratégicas de Negocio con el tiempo se vuelvan más autónomos, mas empoderados de las decisiones; para que las actividades que tienen que ejecutar en el logro de sus objetivos de largo plazo se desarrollen con la dinámica que el sistema espera

Los atributos de la propuesta de valor se medirán a través de encuestas a los funcionarios y colaboradores de cada UEN, en donde se indague de manera objetiva si el Nivel Gerencial es está cumpliendo; para ello se determina que cada atributo de la propuesta de valor debe ser percibido, validado y legitimado por los funcionarios y colaboradores.

A continuación se presentan los objetivos de los procesos internos que van a

permitir al nivel Gerencial controlar y monitorear los proceso claves de cada UEN con el fin de lograr los objetivos establecidos en la perspectiva de clientes, tanto los resultados que espera con los funcionarios y colaboradores como los atributos de la propuesta de valor que tiene para ofrecerles.

### 3.4 Perspectiva de los procesos internos

**Figura 12. Mapa Estratégico nivel Corporativo, Perspectiva de los procesos internos**



Fuente: Figura elaborada por la autora.

Los objetivos de los procesos internos se diseñaron teniendo en cuenta los procesos de cada unidad de negocio que debían ser monitoreados desde el nivel gerencial, fue así como se establecieron tres objetivos en esta perspectiva.

### SISTEMA DE CALIDAD

Así mismo dentro de este diseño del mapa se tuvo en cuenta que la cooperativa es una entidad acreditada por ICONTEC en términos de calidad para el proceso de Ahorro y Crédito y está iniciando el mismo proceso para el negocio de Conectividad-Movistar. Como ya se dijo, tener este objetivo dentro del mapa estratégico busca integrar el sistema de calidad existente en la Cooperativa y el Sistema de Gestión Estratégica.

Los objetivos de procesos del nivel corporativo se describen a continuación

- **P-1 Incrementar el nivel de Satisfacción de los Asociados (Cultura de CRM)**

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que, teniendo una relación cercana con asociados y clientes, se conocen sus necesidades y se les pueden brindar mayores productos y servicios de acuerdo a ellas, lo que incrementaría los ingresos, y excedentes generando mayores recursos para financiar el marketing estratégico y capacitación que quiere brindarse a los funcionarios y demás colaboradores de cada UEN.

- **P-2 Mejorar la calidad de la cartera del negocio de Ahorro y Crédito**

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que, mejorando la calidad de la cartera se reducen los costos operacionales, lo que incrementaría los excedentes generando mayores recursos para financiar el marketing estratégico y capacitación que quiere brindarse a los funcionarios y demás colaboradores de cada UEN.

- **P-3 Incrementar el nivel de Altas Negocio Conectividad\_ Movistar**

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que, incrementando el nivel de altas o ventas realizadas en la UEN de conectividad-Movistar se incrementan los ingresos, lo que a su vez incrementaría los excedentes generando mayores recursos para financiar el marketing estratégico y capacitación que quiere brindarse a los funcionarios y demás colaboradores de cada UEN.

Cada uno de los objetivos diseñados en la perspectiva de procesos internos se mide con los indicadores que muestra la figura 13






**Figura 13. Matriz Estratégica nivel Corporativo, Perspectiva de los procesos internos**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA , SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS CLAVES</b>	P-1 APLICACIÓN CULTURA DE CRM	PR-1 PORCENTAJE DE AVANCE DE LA BASE DE DATOS DE ASOCIADOS ACTUALIZADA EN CON EL PROYECTO DE CRM	75%	
		PR-2 PORCENTAJE DE AVANCE DE LA BASE DE DATOS DE CLIENTES MOVISTAR ACTUALIZADA EN CON EL PROYECTO DE CRM	60%	
	P-2 MEJORAR LA CALIDAD DE LA CARTERA	FI-8AC ÍNDICE DE CALIDAD DE CARTERA	5,5%	
	P-3 INCREMENTAR EL NIVEL DE ALTAS NEGOCIO MOVISTAR	CR-2CM NUMERO TOTAL DE ALTAS	8.992	
		FI-1CM INGRESOS OPERACIONALES NEGOCIO MOVISTAR	M\$ 628	

Fuente: Figura elaborada por la autora.

Los resultados de la medición de los indicadores de la perspectiva de procesos internos en el periodo comprendido entre Enero y Agosto de 2009 se observan en la figura 14

**Figura 14. Sistema de Gestión nivel Corporativo, Perspectiva de los procesos internos**

I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS CLAVES	P-1 APLICACIÓN CULTURA DE CRM	PR-1 PORCENTAJE DE AVANCE DE LA BASE DE DATOS DE ASOCIADOS ACTUALIZADA EN CON EL PROYECTO DE CRM		RODRIGO JOYA	META	50%	50%	50%	65%	65%	65%	70%	70%
					LOGRO	50%	50%	50%	65%	65%	65%	70%	70%
		PR-2 PORCENTAJE DE AVANCE DE LA BASE DE DATOS DE CLEINTES MOVISTAR ACTUALIZADA EN CON EL PROYECTO DE CRM		RODRIGO JOYA	META	20%	20%	20%	30%	30%	30%	40%	40%
					LOGRO	20%	20%	20%	25%	30%	30%	35%	40%
	P-2 MEJORAR LA CALIDAD DE LA CARTERA	FI-8AC ÍNDICE DE CALIDAD DE CARTERA		LUZ E. CELY	META	13,50%	11,68%	10,31%	9,25%	8,39%	7,69%	7,10%	6,59%
					LOGRO	13,58%	14,75%	16,59%	14,11%	13,22%	12,34%	9,04%	6,56%
	P-3 INCREMENTAR EL NIVEL DE ALTAS NEGOCIO MOVISTAR	CR-2CM NUMERO TOTAL DE ALTAS		PEDRO E. JAIMES	META	410	452	400	400	430	600	800	900
					LOGRO	524	472	444	428	283	692	949	893
FI-1CM INGRESOS OPERACIONALES NEGOCIO MOVISTAR			PEDRO E. JAIMES	META	31	33	36	40	45	51	55	63	
				LOGRO	54	60	63	76	53	44	49	51	

Fuente: Figura elaborada por la autora.

Una vez definidos y fundamentados los objetivos de procesos internos se procede a diseñar los objetivos de la perspectiva de Innovación y Aprendizaje que apalancan el logro de los objetivos diseñados para las cuatro perspectivas superiores.

### 3.5 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

**Figura 15. Mapa Estratégico nivel Corporativo, Perspectiva de Innovación y Aprendizaje**



Fuente: Figura elaborada por la autora.

- **IA-1 Invertir en tecnologías de la Información adecuadas y pertinentes**

**DEFINICION:** Hace referencia a invertir en los próximos tres años en los sistemas de información y plataformas tecnológicas necesarios y pertinentes a las necesidades de las Unidades Estratégicas de Negocio.

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que en la medida en que los funcionarios tengan los recursos tecnológicos adecuados para el desarrollo de sus funciones, las UEN van a ser mas productivas y eficientes en el desarrollo de los procesos y por ende van a poder brindar mejores productos y servicios a los asociados y clientes

- **IA-2 Invertir en capacitación estratégica y en Cultura Organizacional de Relación Cercana con los Clientes**

**DEFINICION:** Hace referencia a invertir en los próximos tres años en la capacitación estratégica que requieran los funcionarios y colaboradores así

como en todo lo relacionado al desarrollo e implementación del CRM.

**FUNDAMENTACION:** Su importancia estratégica se fundamenta en que en la medida en que los funcionarios reciban la capacitación requerida, mejoran sus competencias y se logra cerrar la brecha que existe entre lo que tiene que aprender a hacer y lo que saben hacer hoy, para el correcto desarrollo de sus funciones. Igualmente la inversión en CRM permite a los funcionarios desarrollar los objetivos de relación cercana con el cliente establecidos en cada una de las estrategias de las UEN, conociéndolos amplia y suficientemente para poder ofrecerles productos y servicios acordes a sus necesidades.

A continuación en la figura 16 se presentan los indicadores que permiten medir el logro de los objetivos diseñados para la perspectiva de innovación y aprendizaje

**Figura 16. Matriz Estratégica nivel Corporativo, Perspectiva de Innovación y Aprendizaje**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA , SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	IA-1 INVERTIR EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN ADECUADAS Y PERTINENTES	'IAR-1 INVERSIÓN EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	M\$ 5	IEIA-2 DINAMIZAR PAGINA WEB M\$ 5,0
	IA-2 INVERTIR EN CAPACITACION ESTRATEGICA Y EN CULTURA ORGANIZACIONAL DE RELACION CERCANA CON LOS CLIENTES	'IAR-2 INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA	M\$ 14	IEIA-3 INVERSIONES EN CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA M\$ 14,0
		'IAR-3 INVERSIÓN EN CULTURA ORGANIZACIONAL DE RELACIÓN CERCANA CON LOS CLIENTES	M\$ 10	IEIA-4 ESTRATEGIA CRM, GERENCIA RELACIÓN CON ASOCIADOS Y CLIENTES M\$10,0

Fuente: Figura elaborada por la autora.

La figura 17 muestra los resultados obtenidos en cada indicador para los meses comprendidos entre Enero y Agosto de 2009

**Figura 17. Sistema de Gestión nivel Corporativo, Perspectiva de Innovación y Aprendizaje**

I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	IA-1 INVERTIR EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN ADECUADAS Y PERTINENTES	IAR-1 INVERSIÓN EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN		FERNANDO VILLAMIZAR	META	1,25	1,25	1,25	2,50	2,50	2,50	3,75	3,75
					LOGRO	1,25	1,25	1,25	2,50	2,50	2,50	2,50	3,00
	IA-2 INVERTIR EN CAPACITACION ESTRATEGICA Y EN CULTURA ORGANIZACIONAL DE RELACION CERCANA CON LOS CLIENTES	IAR-2 INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN ESTRATEGICA		FERNANDO VILLAMIZAR	META	1,00	2,00	3,50	5,00	6,00	7,00	8,00	9,00
					LOGRO	1,00	2,00	3,50	5,00	6,00	7,00	8,00	9,00
		IAR-3 INVERSIÓN EN CULTURA ORGANIZACIONAL DE RELACION CERCANA CON LOS CLIENTES		FERNANDO VILLAMIZAR	META	1,00	2,00	2,50	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00
					LOGRO	1,00	2,00	2,50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

Fuente: Figura elaborada por la autora.

## ANEXO K

### Diagnóstico, Cinco Principios de una Organización Focalizada en la Estrategia

DIAGNOSTICO EMPRESAS FOCALIZADAS EN LA ESTRATEGIA							
		AHORRO Y CRÉDITO		C-MOVISTAR		NIVEL CORPORATIVO	
<b>1. PRINCIPIO No. 1 MOVILIZAR</b>							
A. VISIÓN Y ESTRATEGIA							
1.1	¿Existe una estrategia claramente definida, articulada y formalizada en la organización?	4		4		4	
1.2	¿La estrategia es conocida y compartida por todos los ejecutivos?	4		4		4	
TOTAL SUB-AREA			76%		71%		76%
B. LIDERAZGO							
1.3	¿Se han definido claramente responsabilidades respecto a cada componente de la estrategia?	4		3		4	
1.4	¿Los ejecutivos poseen un estilo de liderazgo participativo?	4		4		4	
1.5	¿Existe una participación activa y visible de los ejecutivos en crear la conciencia de la importancia de las estrategias y de la necesidad de cambio (sentido de urgencia)?	4		4		4	
TOTAL SUB-AREA			80%		71%		77%
C. MOVILIZACIÓN							
1.6	¿Se ha logrado crear el sentido de urgencia en la organización?	4		3		3	
1.7	¿Hay un plan para apalancar este sentido de urgencia?	3		3		3	
1.8	Que lugar ocupan las cuestiones estratégicas en las agendas de los ejecutivos?	3		3		3	
TOTAL SUB-AREA			69%		63%		67%
TOTAL AREA			75%		68%		73%

2. PRINCIPIO No. 2 TRADUCIR					
A. MAPEO DE LA ESTRATEGIA					
2.1	¿La estrategia ha sido traducida en los objetivos claves del negocio (no más de 20) con sus respectivas relaciones causales (Ej. un mapa estratégico)?	4		3	4
TOTAL SUB-AREA			85%	67%	76%
B. INDICADORES					
2.2	¿Han sido definidos indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos?	4		3	4
2.3	¿Existe el mix adecuado entre indicadores de resultados e indicadores de tendencia	4		3	3
2.4	¿El número de indicadores es el adecuado para mantener el foco en el destino estratégico? (mejor práctica 1.5 por objetivo)	4		3	3
TOTAL SUB-AREA			77%	62%	69%
C. METAS E INICIATIVAS					
2.5	¿Han sido definidas metas de largo plazo desafiantes para cada indicador alineadas con el destino estratégico de la organización?	4		4	4
2.6	¿Se han definido clara e integralmente las acciones clave para el logro de cada objetivo estratégico? (iniciativas Estratégicas)	4		4	4
TOTAL SUB-AREA			81%	76%	79%
TOTAL AREA			79%	67%	74%
3. PRINCIPIO No. 3 ALINEACIÓN					
A. UNIDADES DE NEGOCIO					
3.1	¿Existe una visión y estrategia para cada UN alineada con las estrategias de la corporación y que además cumpla con los atributos detallados en el principio # 1?	4		4	4
3.2	¿La estrategia de cada UN ha sido traducida en los objetivos claves del negocio (no más de 20) con sus respectivas relaciones causales (Ej. un mapa estratégico)?	4		3	4
3.3	¿Se han desarrollado indicadores, metas e iniciativas para las UN's con el alcance definido en el principio # 2?	4		3	3
TOTAL SUB-AREA			77%	66%	72%

<b>B. UNIDADES DE APOYO</b>							
3.4	¿Cuál es el grado de alineación de las unidades de apoyo de acuerdo con los atributos detallados en el punto anterior?	4		3		3	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>72%</b>		<b>58%</b>		<b>67%</b>
<b>C. MANDOS MEDIOS</b>							
3.5	¿Los mandos medios poseen objetivos alineados con las estrategias de sus respectivas UN's, los cuales cumplen con los atributos detallados en el principio # 2?	4		3		3	
3.6	¿Se han desarrollado indicadores, metas e iniciativas para estos mandos medios con el alcance definido en el principio # 2?	4		3		4	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>76%</b>		<b>63%</b>		<b>71%</b>
<b>TOTAL AREA</b>			<b>76%</b>		<b>64%</b>		<b>71%</b>
<b>4. PRINCIPIO No. 4 MOTIVAR</b>							
<b>A. COMUNICACIÓN</b>							
4.1	¿La estrategia es comunicada en forma completa y transparente a todos los niveles de la organización de modo tal que sea comprendida por todas las personas?	4		4		4	
4.2	¿Existe un programa estructurado por audiencias para desarrollar esta comunicación (reuniones con ejecutivos, newsletters, revistas, folletos, entre otros)?	4		4		4	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>75%</b>		<b>73%</b>		<b>76%</b>
<b>B. OBJETIVOS Y METAS INDIVIDUALES</b>							
4.3	¿Las personas comprenden como contribuye su trabajo al logro de las estrategias de la organización?	4		4		4	
4.4	¿Poseen las personas objetivos, indicadores, metas y planes de acción individuales alineados con las estrategias de la organización?	4		4		4	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>73%</b>		<b>71%</b>		<b>73%</b>
<b>C. INCENTIVOS</b>							
4.5	¿Existe un esquema de incentivos (no necesariamente monetario) ligado al logro de los objetivos estratégicos de la organización?	2		3		3	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>47%</b>		<b>62%</b>		<b>55%</b>
<b>TOTAL AREA</b>			<b>68%</b>		<b>70%</b>		<b>71%</b>

5. PRINCIPIO No. 5 GERENCIAR					
A. PRESUPUESTO					
5,1	¿La planeación estratégica y la planeación operativa se encuentran vinculadas?	4		4	4
5.2	¿Las metas y acciones o iniciativas estratégicas son la base sobre la cual se confecciona el presupuesto?	4		4	4
5.3	Existe una retroalimentación bidireccional entre estrategia y presupuesto?	4		3	3
TOTAL SUB-AREA			77%	74%	76%
B. SOPORTE TECNOLÓGICO					
5.4	¿Se cuenta con una herramienta de sistemas para realizar la gestión de las estrategias de la organización?	4		3	4
TOTAL SUB-AREA			72%	67%	70%
C. REUNIONES ESTRATÉGICAS					
5.5	¿Son llevadas a cabo reuniones periódicas y sistemáticas para realizar el seguimiento de las estrategias del negocio?	4		4	4
5.6	¿En estas reuniones se discuten los objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas y se evalúan las hipótesis estratégicas en función de los resultados de la operación?	4		4	4
5.7	¿Las reuniones estratégicas se realizan en todos los niveles de la organización?	4		4	4
TOTAL SUB-AREA			82%	74%	79%
TOTAL AREA			76%	73%	76%

Fuente: Instrumento elaborado por el Asesor Estratégico de COOPROFESIONALES LTDA y Codirector del presente trabajo de grado.  
Ingeniero Germán Alarcón Quintero

## **ANEXO L**

### Mejoras propuestas por el Consejo de Administración

#### **NEGOCIO AHORRO Y CRÉDITO**

1. Se debe trabajar en la interiorización de los principios cooperativos a todos los niveles tanto de funcionarios como de asociados y familiares.
2. La cooperativa siempre deberá trabajar en función de dos enfoques principales: el empresarial y el marco social.
3. La cooperativa debe aprovechar la curva de aprendizaje que ha permitido mejorar la calidad de la cartera para continuar aplicando este proceso de manera permanente.
4. La Cooperativa debe continuar ajustando de manera definitiva su sistema de información para llegar a un escenario donde la información que se envía de los estados de cuenta de los asociados corresponda a la realidad de los compromisos.
5. La Cooperativa deberá analizar los casos especiales de los asociados que han tenido dificultades para llegar a unas mejores condiciones de pago.
6. Aun cuando para el 2010 se espera un crecimiento importante de la colocación de recursos la Cooperativa debe aplicar las mejores prácticas para que la calidad de la cartera se conserve.
7. La Cooperativa debe trabajar fuertemente el concepto de “generar confianza” para que los asociados se decidan a traerle a la institución sus recursos: ahorros, créditos, etc.

8. A pesar de que se ha mejorado la entrega de información sobre el portafolio de productos y servicios a los asociados se debe incrementar estos esfuerzos para que los productos sean interiorizados.
9. La Cooperativa debe implementar estrategias que le permitan hacer una mejor gestión del talento humano.
10. La Cooperativa debe buscar y analizar la viabilidad para poder acceder a los créditos con redescuento para los asociados que tengan agro industria: via FINAGRO.
11. La Cooperativa deben continuar ofreciendo de manera permanente las tardes de tertulia.
12. La institución debe preocuparse por iniciar a preparar los cuadros de reemplazo a nivel de consejo directivo: reemplazo generacional.
13. La Cooperativa deberá realizar convenios con incubadoras de empresas o el SENA con el fin de apoyar el emprendimiento de los asociados.
14. Los premios económicos que motivan a los mejores estudiantes deben ir empaquetados: una parte en cuenta de ahorro, una parte en aportes, aprobación de un crédito rotativo mas otros productos. Con el fin de estimular la permanencia de los estudiantes como socios de la Cooperativa, esto tienen que ver con cambiar la dinámica interna de la Cooperativa en relación con los nuevos profesionales asociados.

15. La Cooperativa deberá diseñar y adoptar mejores prácticas para el cobro de cartera, que se sea exigente pero más flexible a la hora de abordar al asociado.
16. Analizar con mucha objetividad el tema de turismo: Brasil 2014 y 2016. Buscar convenios que favorezcan al asociado con turismo recreativo y ecológico
17. En relación con la amnistía que se termina el 30 de Noviembre, desde ya la Cooperativa le debe informar a los asociados dos aspectos: el primero informar la razón por la cual la Cooperativa haciendo cumplir los estatutos debe tomar acciones con los asociados que no paguen aportes, y la segunda la decisión tomada, que se llegara hasta la destitución.
18. Sacar un folleto-boletín que se pueda llamar Coopronotas, para ser mas insistentes en la comunicación con los asociados que están en esta condición.
19. Preparar un análisis detallado y exhaustivo de los gastos de la Cooperativa.
20. Dentro del concepto de inversión social se debe incluir los aportes de terceros.
21. Definir procesos para administrar cartera y administrar aportes.

## **NEGOCIO CONECTIVIDAD-MOVISTAR**

1. La Cooperativa debe hacer inversiones para que la tecnología al servicio del asociado en el punto propio mejore.

2. Preparar a los asociados para que por sus propios medios aprendan a consultar por Internet su estado de cuenta con MOVISTAR.
3. Abrir espacios de mayor movilidad empresarial para el negocio MOVISTAR en términos de inventarios y disponibilidad de productos y servicios.
4. Revisar con objetividad la posibilidad de ofrecerles incentivos a los asociados para que se conviertan en asesores comerciales.

