

# INFORME CONFIDENCIAL

Acceso autorizado solo para Directores y gerentes

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN BASE AL BALANCED SCORECARD (BSC) PARA

A background image showing a business meeting. Several people are seated around a table, with their hands and arms visible. One person is wearing a gold bracelet, another a watch. There are glasses of water and papers on the table. A keyboard is visible in the foreground.

**EMPRESA X AÑO 1 – AÑO 5**

Santa Cruz de la Sierra, Bolivia – DD MM de AAAA

Presentado por:



[www.ificorp.net](http://www.ificorp.net)

## INFORME

**SOLICITANTE** : **EMPRESA X**

**PRODUCTO** : DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA EN BASE AL BSC PARA  
EMPRESA X

**FECHA DE PRESENTACIÓN** : DD MM AAAA

**CONSULTOR RESPONSABLE** : Ing. Miguel Mérida Balcázar

## CONTENIDO DEL INFORME

PRÓLOGO.....	IV
PARTE I.....	1
DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN BASE AL BALANCED SCORECARD (BSC)	
PARA.....	1
I.1 INTRODUCCIÓN.....	1
I.2 OBJETIVO .....	1
a.    OBJETIVO GENERAL .....	1
b.    OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	1
I.3 METODOLOGÍA.....	2
I.4 ALCANCE .....	2
I.5 PARTICIPANTES.....	2
I.6 DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN BASE AL BSC PARA EL CRECIMIENTO ORDENADO DE EMPRESA X.....	3
I.7 CORE BUSINESS (Centro del negocio).....	7
I.8 TEMAS ESTRATÉGICOS .....	12
I.9 ESCENARIO OPTIMISTA: TEMAS ESTRATÉGICOS Año 1 - Año 5 .....	13
I.10 ESCENARIO OPTIMISTA: RESUMEN DE ACTIVIDADES PARA Año 1 - Año 5.....	14
I.11 ESCENARIO OPTIMISTA: CRECIMIENTO AGENCIAS Y SERVICIOS .....	15
I.12 ESCENARIO MODERADO: TEMAS ESTRATÉGICOS Año 1 - Año 5.....	16
I.13 ESCENARIO MODERADO: RESUMEN DE ACTIVIDADES PARA Año 1 - Año 5 .....	17
I.14 ESCENARIO MODERADO: CRECIMIENTO AGENCIAS Y SERVICIOS.....	18
I.15 MAPA ESTRATÉGICO .....	19
I.16 MAPA ESTRATÉGICO DE EMPRESA X.....	20
I.17 ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN Año 1 - Año 5.....	27

I.18 INDICADORES DEL Balanced ScoreCard DE EMPRESA X.....	38
PARTE II .....	46
ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD.....	46
II.1 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE) .....	46
II.2 MATRIZ DE FACTORES internos (EFI) .....	52
PARTE III .....	62
PROYECCIÓN FINANCIERA .....	62

## PRÓLOGO

Estimados Directores y equipo de EMPRESA X,

En base a vuestra decisión de planificar un crecimiento ordenado y fortalecer la posición de EMPRESA X para afrontar la competencia, y las exigencias de la regulación, les hacemos entrega del presente informe, el cual se comenzó con un diagnóstico para conocer las falencias y debilidades que existen en la organización con la finalidad de eliminarlas y definir estrategias para el crecimiento sostenible.

Mediante este proceso se podrá monitorear las áreas críticas que deben ser controladas para que no interrumpan el logro de los objetivos.

Estando para apoyarles en el logro de vuestros éxitos, saludos cordiales,

**Ing. Miguel Mérida Balcázar**  
GERENTE GENERAL IFICORP

# INFORME

## PARTE I

### DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN BASE AL BALANCED SCORECARD (BSC) PARA EMPRESA Año 1 – Año 5

#### I.1 INTRODUCCIÓN

Fecha de las sesiones: DD de MM del AAAA al DD de MM del AAAA  
Horario: 8:00 am – 13.30pm y 14.00pm – 19.00 pm  
Cantidad de horas: 103  
Participantes: 15 ejecutivos de la organización (gerencia general, socios, gerentes de área, jefes de área y supervisores)  
Lugar: Oficina Central – ciudad, país.

El proceso de planificación se inició con la presencia de los directores y gerentes de la organización, con quienes se revisó y reformuló la Visión, Misión y Valores, para que tuviera mayor fuerza de motivación para los socios y funcionarios, así como también direccionar las acciones actuales y a futuro.

Posteriormente con el equipo ejecutivo se realizó un análisis de la respuesta a factores externos (EFE) y un diagnóstico de la organización (EFI), desarrollándose el Core Business.

Luego se elaboró el Mapa estratégico y los indicadores de todas las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC).

El proceso terminó con la revisión del presupuesto, que incluyera las estrategias definidas, ajustadas al Core Business.

#### I.2 OBJETIVO

##### a. OBJETIVO GENERAL

Ha sido generar un plan de consecución de metas y objetivos durante los próximos 5 años que de cómo resultado una gestión positiva, la que consta de un conjunto de estrategias extraídas del análisis externo e interno de la organización.

##### b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos obtenidos han sido:

- Plan Estratégico con horizonte a 5 años.
- Visión y Misión reformulados.
- Temas estratégicos identificados con su evolución en los próximos 5 años.

- Información clara de los factores débiles de la empresa que ponen en riesgo una gestión gerencial exitosa.
- Plan para superar las debilidades.
- Estrategias corporativas y de áreas para mejorar resultados. (MIL estructurada y consensuada)
- Estrategias para lograr ser mas rentables.
- Objetivos e indicadores (KPI) del Balanced ScoreCard para el seguimiento de las estrategias.
- Objetivos individuales mensuales y anuales.

### I.3 METODOLOGÍA

Las metodologías aplicadas fueron:

- Evaluación de Factores Externos (EFE)
- Evaluación de Factores Internos (EFI)
- Matriz Foda
- Priorización de sub-estrategias
- Matriz de Intervención Lógica (MIL) – Estrategias
- Core Business
- ABC Costing
- Mapa Estratégico
- Matriz del BSC
- KPI (Key Performance Indicator – Indicadores Claves de Rendimiento)

### I.4 ALCANCE

Se hizo un análisis de todas las áreas de la organización.

### I.5 PARTICIPANTES

Las personas que participaron en la planificación:

#### Directorio

D1  
D2  
D3  
D4  
D5

### Equipo Ejecutivo

GG  
GF  
GA  
JC  
JR

## I.6 DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN BASE

### 1. REVISIÓN DE LA VISIÓN

Visión inicial

*Ser una institución microfinanciera de desarrollo, sostenible, regulada y especializada en crédito productivo agropecuario y en servicios financieros rurales, operando en zonas donde no hay oferta de estos servicios o expandiendo los mismos en cuatro eco-regiones del país: en el .....*

Elementos que tienen que estar incluidos dentro de la concepción de la Visión:

- Cómo vemos a la organización en el futuro.
- Función motivadora. Mostrar beneficios.
- Directriz. (flexibles)
- Claridad en el Core business
- Rentabilidad y beneficios trabajadores

### NUEVA VISIÓN ELABORADA POR LOS PARTICIPANTES

**Ser una institución financiera líder a nivel nacional, especializada en crédito productivo y servicios financieros accesibles, que promueven el desarrollo de los pobladores rurales y urbanos populares.**



## ACLARACIÓN DE LA VISIÓN ¿LÍDERES EN QUÉ?

- Líderes en tecnología crediticia dirigida a pequeños y medianos productores agropecuarios (Resultado de lo anterior: Imagen y referente en crédito rural) Utilizar la tecnología para Incidencias en políticas públicas y en el exterior.
- Cobertura (municipios) y presencia (agencias) en el área rural (117 agencias rurales; 14 de EMPRESA X, 12%)
- Monto de cartera agropecuario colocada en sector productivo rural de pequeños y medianos productores (IFDs) 117 Mill Bs., de los cuales 25 Mill Bs. (20%) corresponden a EMPRESA X, 3er lugar.
- Producto más rentable (no agrícola 35% de la cartera, banca comunal 20%, agrícola, 45%) Mantener una proporción saludable entre agropecuaria y no agropecuaria.

## DEFINICIÓN DE CONDICIÓN ACCESIBLE

- Las condiciones accesibles se dan en: tasa, garantía, plazo, plan de pago y servicio.
- Las condiciones son accesibles si las condiciones le permiten al cliente ganar dinero y capitalizarse (si su emprendimiento no le es rentable, la condición no es accesible).
- Acceso al crédito (otras instituciones financieras no le dan crédito por el alto riesgo. EMPRESA X les da y tiene que incorporar el riesgo en la tasa)
- Otorgarle créditos a tasas menores a las que les cobran otras financieras o prestamistas cuyas tasas son muy altas, darle a 36% es un crédito accesible.

Ejemplos de condiciones accesibles:

Garantías diversas:

- prenda de ganado,
- warrant,
- hipoteca de inmuebles rurales.

Plazos:

- hasta 60 meses,
- plan de pagos flexibles según flujos de ingresos

## 2. REVISIÓN DE LA MISIÓN

Misión inicial

***Coadyuvar a que los campesinos y los habitantes de los sectores populares urbanos – hombres y mujeres – logren la participación plena y activa que les corresponde dentro de la sociedad boliviana, facilitándoles al efecto los medios que le permitan mejorar su situación económica.***

Elementos que tienen que estar incluidos dentro de la concepción de la Misión:

- Motivador,
- Que los miembros se sientan héroes u orgullosos de si mismos (hacen algo por alguien, dejan un legado en los demás).
- Le da un sentido a lo que hacen las personas y la organización. Contribución a los demás.

### NUEVA MISIÓN ELABORADA POR LOS PARTICIPANTES

**Otorgar a pobladores rurales y urbanos populares, créditos y servicios financieros en condiciones accesibles para apoyar sus emprendimientos, contribuyendo a su calidad de vida y progreso.**

Alcance de la misión respecto a Calidad de Vida

- Contribución en ingresos

Alcance de la misión respecto a Progreso

- Aumento de patrimonio
- Aumento de ingresos
- Aumento de producción

### INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL

#### I. Estrategia y Sistema

- Orientación social del crédito, uso de garantías sociales (garantía personal o solidaria); seguros, giros, y otros servicios. Educación financiera y no financiera (no se les cobra por esta educación; seguros de salud; desarrollo económico (enseñanza de nuevas técnicas de cultivo)

#### II. Políticas

- Uso de excedentes, inversión social, capacitación a empleados, costo del servicio

III. Resultados

- % de atención a pobres, atención mujeres, atención rural, atención otros grupos vulnerables, tasa de retención de clientes (satisfacción del cliente)

IV. Impacto

- Promoción de capital social (capacitación a representantes de grupos prestatarios - FC), creación de capital o patrimonio

### 3. DEFINICIÓN DE PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

Valores iniciales

***EMPRESA X fue creada dentro del principio de justicia social de opción preferencial por los pobres, como una institución sostenible, eficiente y eficaz - financiera y operativamente-, que llega a su clientela de manera directa y respetuosa, y está orientada a fomentar su desarrollo.***

Se definieron los principios y valores que deberían socializarse para que exista un comportamiento esperado que cree las condiciones para un crecimiento sostenido.

#### NUEVOS PRINCIPIOS Y VALORES ELABORADOS POR LOS PARTICIPANTES

- **Honradez (Transparencia)**
- **Justicia social**
- **Calidad (Eficiencia)**
- **Solidaridad**
- **Respeto**
- **Dedicación**
- **Transferencia de conocimientos**
- **Equidad**
- **Colaboración mutua**
- **Responsabilidad**
- **Disciplina**
- **Atención personalizada**
- **Capacidad**

## I.7 CORE BUSINESS (Centro del negocio)

Define la composición de nuestra cartera de productos o unidades de negocios, tomando en cuenta:

- la rentabilidad de los productos (en base a ABC Costing),
- la posibilidad de expandir el producto en el mercado (tamaño del mercado),
- contribución porcentual a las utilidades,
- identificación de la actividad principal y de las actividades o unidades de negocio no indispensables (terciarizables),
- nivel de riesgo,
- y recursos financieros y humanos para explotar los productos.

El Core Business de EMPRESA X basándose en rentabilidad, riesgo y otros factores anteriormente, debe centrarse en:

a) Aumentar colocación en:

- agrícola de inversión,
- por contrato
- y microwarrant;

en no-agropecuarios:

- crédito ganadero
- crédito forestal

b) Disminuir la composición de la cartera en:

- crédito agrícola corriente y Fondo Comunal. Disminuyendo estos créditos de igual manera se mantiene la visión y la misión de EMPRESA X, ya que se sigue **Otorgando a pobladores rurales y urbanos populares, créditos y servicios financieros en condiciones accesibles para apoyar sus emprendimientos, contribuyendo a su calidad de vida y progreso.**

Falta determinar la rentabilidad de todos los productos, y su contribución a la utilidad.

## CORE BUSINESS DE EMPRESA X Año 0: COLOCACIÓN DE RECURSOS EN CRÉDITOS POCO RENTABLES

La composición de cartera en el 2008 ha hecho que los 3,49 Millones US\$ en cartera agropecuaria generen una utilidad neta alrededor de 44.450 US\$, contribuyendo en un 8,36% a la utilidad neta antes de IUE.

### CORE BUSINESS EMPRESA X Año 0 Composición de cartera utilizada en la gestión (En Millones de US\$)

				Cartera US\$ 2008	Cartera Total US\$ Opinio 2009	% Cartera a total 2008	% Opinio Cartera Total 2009	RIESGO	Tasa nominal	Tasa de Rendimiento	UT bruta 2008 en base al Riesgo	Costo operativo sin gastos central	UT bruta 2008 inc. Riesgo y C. O.	Tasa efectiva	Operación Central	UT ante de IUE	Contribución a la Utilidad Total	Techo de crecimiento
AGROPECUARIA	AGR	-	Agrícola corriente	2,89	1,80	35,8%	17,9%	17,0%	22%	5%	0,144500							
		+	Agrícola de inversión		0,50	0,0%	5,0%	5,0%	16%	11%	0,00000							
		+	agricultura por contrato	0,03	0,20	0,4%	2,0%	0,0%	20%	20%	0,00600							
		+	microwarrant	0,21	0,50	2,6%	5,0%	0,0%	16%	16%	0,03360							
	PEC	+	crédito ganadero	0,36	0,73	4,4%	7%	5,0%	22%	17%	0,06035							
FOR	+	crédito forestal	0,00	0,20	0,0%	2%	5,0%				0							
Subtotal				3,49	3,93	43,2%	39,0%				0,244450	0,200000	0,044450	1,28%			8,36%	
NO -AGROPECUARIA	Corriente	-	Corriente (tienda)				5,52%	22%										
		+	Transporte															
		+	Vivienda															
	Asalariado	+	Servicios, libre disponibilidad				5,52%											
		+	Transporte, Vivienda															
Subtotal				2,94	3,64	36,4%	36,1%	5,52%	22%	16%	0,484512	0,165000	0,319512	10,87%			60,11%	
FONDO COMUNAL				1,65	2,50		1,16%	29,50%	28%		0,467610	0,300000	0,167610					0,8
Subtotal				1,65	2,50	20,4%	24,8%	1,16%			0,467610		0,167610	10,19%			31,53%	
TOTALES				8,07	10,07	100,0%	100,0%		23%	1,196572	0,365000	0,531572		0,331886	0,199686		100,00%	

## ESCENARIO EN BASE AL CORE BUSINESS DE LA GESTIÓN Año 0: COLOCACIÓN DE RECURSOS EN CRÉDITOS RENTABLES Y DE MENOR RIESGO

Manteniendo los 8,07 Millones de US\$ de cartera, bajo el mismo escenario del Año 0, con una composición diferente de la cartera de crédito, y manteniendo la misión de EMPRESA X, la utilidad neta antes de IUE hubiera sido 302.027 US\$; esto significa 102.319 US\$.

### CORE BUSINESS EMPRESA X Año 0 Composición de cartera propuesta (En Millones de US\$)

				Escenario 2008	Cartera US\$ 2008	Cartera total US\$ Optimo 2009	% Cartera total 2008	% Optimo Cartera Total 2009	RIESGO	Tasa nominal	Tasa de Rendimiento	UT bruta 2008 en base al Riesgo	Costo operativo sin gastos central	UT bruta 2009 inc. Riesgo y C. O.	Tasa efectiva	Operación Central	UT ante de IUE	Contribución a la Utilidad Total	Tecido de crecimiento
AGROPECUARIA	AGR	-	Agrícola corriente	1,80	2,89	1,80	22,3%	17,9%	17,0%	22%	5%	0,090000							
		+	Agrícola de inversión	0,50		0,50	6,2%	5,0%	5,0%	16%	11%	0,05500							
		+	agricultura por contrato microwarrant	0,20	0,03	0,20	2,5%	2,0%	0,0%	20%	20%	0,04000							0,2
		+		0,50	0,21	0,50	6,2%	5,0%	0,0%	16%	16%	0,08000							1
	PEC	+	crédito ganadero	0,49	0,36	0,73	6,0%	7%	5,0%	22%	17%	0,08245							
	FOR	+	crédito forestal	0,00	0,00	0,20	0,0%	2%	5,0%			0							
Subtotal				3,49	3,49	3,93	43,2%	39,0%				0,347450	0,200000	0,147450	4,23%			23,26%	
NO -AGROPECUARIA	Corriente	-	Corriente (tienda)					5,52%	22%										
		+	Transporte																
		+	Vivienda																
	Asalariado	+	Servicios, libre disponibilidad					5,52%											
		+	Transporte, Vivienda																
		+	Pequeña Industria																
Subtotal				2,94	2,94	3,64	36,4%	36,1%	5,52%	22%	16%	0,483853	0,165000	0,318853	10,86%			50,30%	
FONDO COMUNAL		+		1,65	1,65	2,50		1,16%	29,50%	28%		0,467610	0,300000	0,167610					0,8
Subtotal				1,65	1,65	2,50	20,4%	24,8%	1,16%			0,467610		0,167610	10,16%			26,44%	
TOTALES				8,07	8,07	10,07	100,0%	100,0%		23%	1,298913	0,365000	0,633913		0,331886	0,302027	100,00%		

## ESCENARIO EN BASE AL CORE BUSINESS DE LA GESTIÓN Año 1

Con la recomposición de cartera los resultados de la gestión serían de 344.540 US\$.

				Escenario 2009	Cartera US\$ 2008	Cartera Total US\$ Opinio 2009	% Cartera total 2008	% Opinio cartera Total 2009	RIESGO	Tasa nominal	Tasa de Rendimiento	UT bruta 2008 en base al Re-ago	Costo operativo sin gastos central	UT bruta 2008 inc. Re-ago y c.	Tasa efectiva	Operación Central	UT año de IUE	Contribución a la Utilidad Total	Techo de crecimiento
AGROPECUARIA	AGR	-	Agrícola corriente	1,80	2,89	1,80	17,9%	17,9%	17,0%	22%	5%	0,090000							
		+	Agrícola de inversión	0,50		0,50	5,0%	5,0%	5,0%	16%	11%	0,055000							
		+	agricultura por contrato	0,20	0,03	0,20	2,0%	2,0%	0,0%	20%	20%	0,040000							0,2
		+	microwarrant	0,50	0,21	0,50	5,0%	5,0%	0,0%	16%	16%	0,080000							1
	PEC	+	crédito ganadero	0,73	0,36	0,73	7,2%	7%	5,0%	22%	17%	0,124100							
	FOR	+	crédito forestal	0,20	0,00	0,20	2,0%	2%	5,0%			0							
Subtotal				3,93	3,49	3,93	39,0%	39,0%				0,389100	0,235215	0,153885	3,92%			22,75%	
NO -AGROPECUARIA	Corriente	-	Corriente (tienda)					5,52%	22%										
		+	Transporte																
		+	Vivienda																
	Asalariado	+	Servicios, libre disponibilidad					5,52%											
		+	Transporte, Vivienda																
+		Pequeña Industria																	
Subtotal				3,64	2,94	3,64	36,1%	36,1%	5,52%	22%	16%	0,599872	0,261286	0,338586	9,30%			50,06%	
FONDO COMUNAL		+		2,50	1,65	2,50		1,16%	29,50%	28%		0,708500	0,5245455	0,183955					0,8
Subtotal				2,50	1,65	2,50	24,8%	24,8%	1,16%			0,708500		0,183955	7,36%			27,20%	
TOTALES				10,07	8,07	10,07	100,0%	100,0%		23%	1,697472	0,496501	0,676426		0,331886	0,344540	100,00%		

Sin la recomposición de cartera los resultados de la gestión serían de 231.398 US\$, es decir, menos de 113.142 US\$.

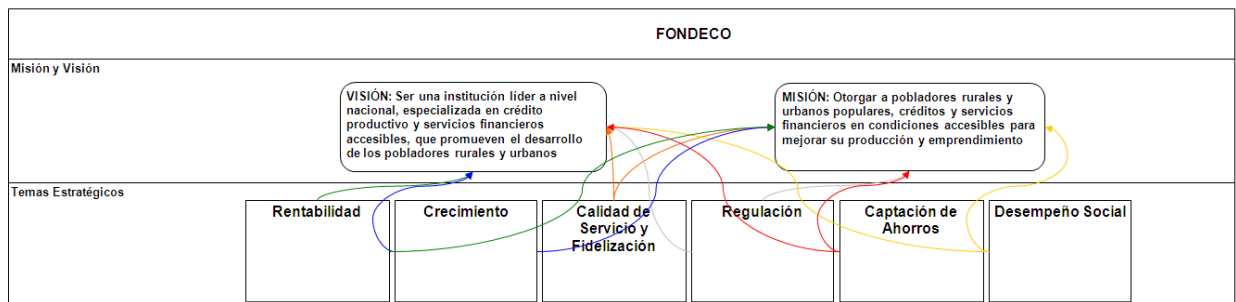
				Escenario 2009	Cartera US\$ 2008	Cartera Total US\$ Opiano 2009	% Cartera Total 2008	% Opiano Cartera Total 2009	RIESGO	Tasa nominal	Tasa de Rendimiento	UT bruta 2008 en base al Riesgo	Costo operativo anual central	UT bruta 2008 inc. Riesgo y C. O.	Tasa efectiva	Operación Central	UT año de U.E.	Contribución a la Unidad Total	Techo de crec.
AGROPECUARIA	AGR	-	Agrícola corriente	3,25	2,89	1,80	32,3%	17,9%	17,0%	22%	5%	0,162563							
		+	Agrícola de inversión			0,50	0,0%	5,0%	5,0%	16%	11%	0,000000							
		+	agricultura por contrato	0,03	0,03	0,20	0,3%	2,0%	0,0%	20%	20%	0,006690							0,2
		+	microwarrant	0,25	0,21	0,50	2,5%	5,0%	0,0%	16%	16%	0,040320							1
	PEC	+	crédito ganadero	0,39	0,36	0,73	3,9%	7%	5,0%	22%	17%	0,066385							
FOR	+	crédito forestal	0,00	0,00	0,20	0,0%	2%	5,0%				0							
Subtotal				3,93	3,49	3,93	39,0%	39,0%				0,275958	0,235215	0,040743	1,04%			7,23%	
NO -AGROPECUARIA	Corriente	-	Corriente (tienda)					5,52%	22%										
		+	Transporte																
		+	Vivienda																
	Asalariado	+	Servicios, libre disponibilidad					5,52%											
		+	Transporte, Vivienda																
+		Pequeña Industria																	
Subtotal				3,64	2,94	3,64	36,2%	36,1%	5,52%	22%	16%	0,599872	0,261286	0,338586	9,30%			60,11%	
FONDO COMUNAL		+		2,50	1,65	2,50		1,16%	29,50%	28%		0,708500	0,5245455	0,183955					0,8
Subtotal				2,50	1,65	2,50	24,8%	24,8%	1,16%			0,708500		0,183955	7,36%			32,66%	
TOTALES				10,07	8,07	10,07	100,0%	100,0%		23%		1,584330	0,496501	0,563283		0,331886	0,231398	100,00%	



## I.8 TEMAS ESTRATÉGICOS

En el mapa estratégico se definieron 6 temas estratégicos:

- 1) Rentabilidad
- 2) Crecimiento
- 3) Calidad de Servicio y Fidelización
- 4) Regulación
- 5) Captación de Ahorros
- 6) Desempeño Social



## I.9 ESCENARIO OPTIMISTA: TEMAS ESTRATÉGICOS Año 1 – Año 5

Las cifras definidas en el siguiente cuadro permiten monitorear lo que deberán ser las metas a alcanzarse hasta el Año 5.

Tema estratégico	Indicadores	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad	Rentabilidad antes de IUE	6,70%	10,24%	14,73%	23,63%	28,00%	29,47%
	Utilidad (US\$)	199.708	287.952	472.492	905.337	1.378.270	1.910.787
Crecimiento	Colocación ( US\$)	8.076.920	11.000.000	14.431.999	18.756.626	23.281.538	28.865.169
Calidad de Servicio y Fidelización	Satisfacción del cliente	-	75%	80%	85%	86%	87%
	Fidelización		65%	68%	70%	71%	72%
Regulación	Licencia		30-Nov				
Captación Ahorro	Caja de ahorro Rural (US\$)	0	0	583.801	900.772	1.142.533	1.334.155
	DPF Rural (US\$)	0	0	1.083.343	1.671.535	2.120.164	2.475.752
	Caja de ahorro Urbana (US\$)	A definirse	A definirse	A definirse	A definirse	A definirse	A definirse
	DPF Urbano (US\$)	A definirse	A definirse	A definirse	A definirse	A definirse	A definirse
Desempeño Social	I. Estrategia y Sistema						
	II. Políticas						
	III. Resultados						
	IV. Impacto						

## I.10 ESCENARIO OPTIMISTA: RESUMEN DE ACTIVIDADES PARA Año 1 - Año 5

Tema estratégico	Items	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad	Cantidad de servicios no financieros	5	6	6	6	6	6
	Cantidad de servicios financieros	1	1	3	4	4	4
	Cantidad de productos crediticios	8	17	22	22	22	22
	Cantidad de oficiales de crédito	34	47	59	71	76	80
	Cantidad de personal	89	112	158	185	193	200
	Cantidad de jefe de agencia	8	10	13	16	16	16
	Cantidad de agencias rurales	12	13	17	18	18	18
	Cantidad de agencias urbanas	3	4	4	6	6	6
	Software		50.000	5.000	1.000	1.000	
	Hardware		20.000	15.000	5.000	5.000	5.000
	Mobiliario		5.000	3.000	1.000	1.000	
	Inmuebles		40.000	100.000			
	Vehículos		30.000	12.000	3.000	3.000	30.000
Crecimiento	Crédito Agrícola Corriente		<b>Disminuir</b>	Mantener	Mantener	Mantener	Mantener
	Crédito agrícola de inversión		Introducir	Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar
	Crédito agricultura por contrato		Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar
	Microwarrant		Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar
	Crédito Forestal		Introducir	Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar
	Crédito Pecuario		Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar
	Crédito No-agrícola corriente		Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar
	Crédito No-agrícola asalariado		Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar
	Crédito Fondo Comunal		Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar
Calidad de Servicio y Fidelización	Cantidad de clientes en FC	6816	9091	10031	11160	12444	14051

## I.11 ESCENARIO OPTIMISTA: CRECIMIENTO AGENCIAS Y SERVICIOS

Tema estratégico	Items	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad	Agencias Rurales y Urbanas	Agencias Rurales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A, B, C, D</li> <li>• Agencias Urbanas:</li> <li>• J, Q, R</li> </ul>	Agencias Rurales:  En E  En el N	Agencias Rurales: S	Agencias Rurales: Y		
Rentabilidad	Servicios no financieros	1. Remesas 2. Pago de sueldos 3. Giros 4. Cobranza de servicio 5. Renta dignidad	Remesas Pago de sueldos Giros Cobranza de servicio Renta dignidad Cambio de moneda	Remesas Pago de sueldos Giros Cobranza de servicio Renta dignidad Impuesto			
Rentabilidad	Servicios financieros	1. Crédito	1. Crédito 2. Ahorro 3. DPF	Crédito Ahorro DPF Tarjeta de débito			

Queda pendiente la apertura de una **agencia urbana en Ciudad Z** que de todos los servicios (créditos, ahorro, DPF y servicios no- financieros) con su principal función de ser una fuente captadora.

## I.12 ESCENARIO MODERADO: TEMAS ESTRATÉGICOS Año 1 – Año 5

Las cifras definidas en el siguiente cuadro permiten monitorear lo que deberán ser las metas a alcanzarse hasta el Año 5.

Tema estratégico	Indicadores	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad	Rentabilidad antes de IUE	9,99%	10,07%	17,02%	18,49%	20,37%	9,99%
	Utilidad (US\$)	199.708	280.821	317.539	616.599	818.297	1.105.939
Crecimiento	Colocación ( US\$)	7.656.119	10.000.000	12.226.455	14.507.211	17.209.210	20.104.492
Calidad de Servicio y Fidelización	Satisfacción del cliente	-	75%	80%	85%	86%	87%
	Fidelización		65%	68%	70%	71%	72%
Regulación	Licencia		30-Nov				
Captación Ahorro	Caja de ahorro Rural (US\$)	0	0	386.818	640.394	893.971	1.067.324
	DPF Rural (US\$)	0	0	598.172	990.301	1.382.429	1.650.501
	Caja de ahorro Urbana (US\$)	A definirse	A definirse	A definirse	A definirse	A definirse	A definirse
	DPF Urbano (US\$)	A definirse	A definirse	A definirse	A definirse	A definirse	A definirse
Desempeño Social	I. Estrategia y Sistema						
	II. Políticas						
	III. Resultados						
	IV. Impacto						

### I.13 ESCENARIO MODERADO: RESUMEN DE ACTIVIDADES PARA Año 1 - Año 5

Tema estratégico	Items	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad	Cantidad de servicios no financieros	5	6	6	6	6	6
	Cantidad de servicios financieros	1	1	3	4	4	4
	Cantidad de productos crediticios	8	15	20	20	20	20
	Cantidad de oficiales de crédito	34	43	51	58	63	67
	Cantidad de personal	89	105	137	147	153	158
	Cantidad de jefe de agencia	8	9	11	12	12	12
	Cantidad de agencias rurales	12	12	14	15	15	15
	Cantidad de agencias urbanas	3	3	3	3	3	3
	Software		50.000	5.000	1.000	1.000	
	Hardware		20.000	15.000	5.000	5.000	5.000
	Mobiliario		5.000	3.000	1.000	1.000	
	Inmuebles		40.000	100.000			
	Vehículos		30.000	12.000	3.000	3.000	30.000
Crecimiento	Crédito Agrícola Corriente		<b>Disminuir</b>	Mantener	Mantener	Mantener	Mantener
	Crédito agrícola de inversión		Introducir	Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar
	Crédito agricultura por contrato		Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar
	Microwarrant		Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar
	Crédito Forestal		Introducir	Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar
	Crédito Pecuario		Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar
	Crédito No-agrícola corriente		Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar
	Crédito No-agrícola asalariado		Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar
	Crédito Fondo Comunal		Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar	Aumentar
Calidad de Servicio y Fidelización	Cantidad de clientes en FC	6816	8333	9613	10645	11751	12910

## I.14 ESCENARIO MODERADO: CRECIMIENTO AGENCIAS Y SERVICIOS

Tema estratégico	Items	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad	Agencias Rurales y Urbanas	Agencias Rurales:  Agencias Urbanas:		Agencias Rurales:	Agencias Rurales:		
Rentabilidad	Servicios no financieros	1. Remesas 2. Pago de sueldos 3. Giros 4. Cobranza de servicio 5. Renta dignidad	1. Remesas 2. Pago de sueldos 3. Giros 4. Cobranza de servicio 5. Renta dignidad 6. Cambio de moneda	Remesas Pago de sueldos Giros Cobranza de servicio Renta dignidad Impuesto			
Rentabilidad	Servicios financieros	1. Crédito	Crédito Ahorro DPF	Crédito Ahorro DPF	Crédito Ahorro DPF Tarjeta de débito		

Queda pendiente la apertura de una **agencia urbana en Ciudad Z** que de todos los servicios (créditos, ahorro, DPF y servicios no- financieros) con su principal función de ser una fuente captadora.

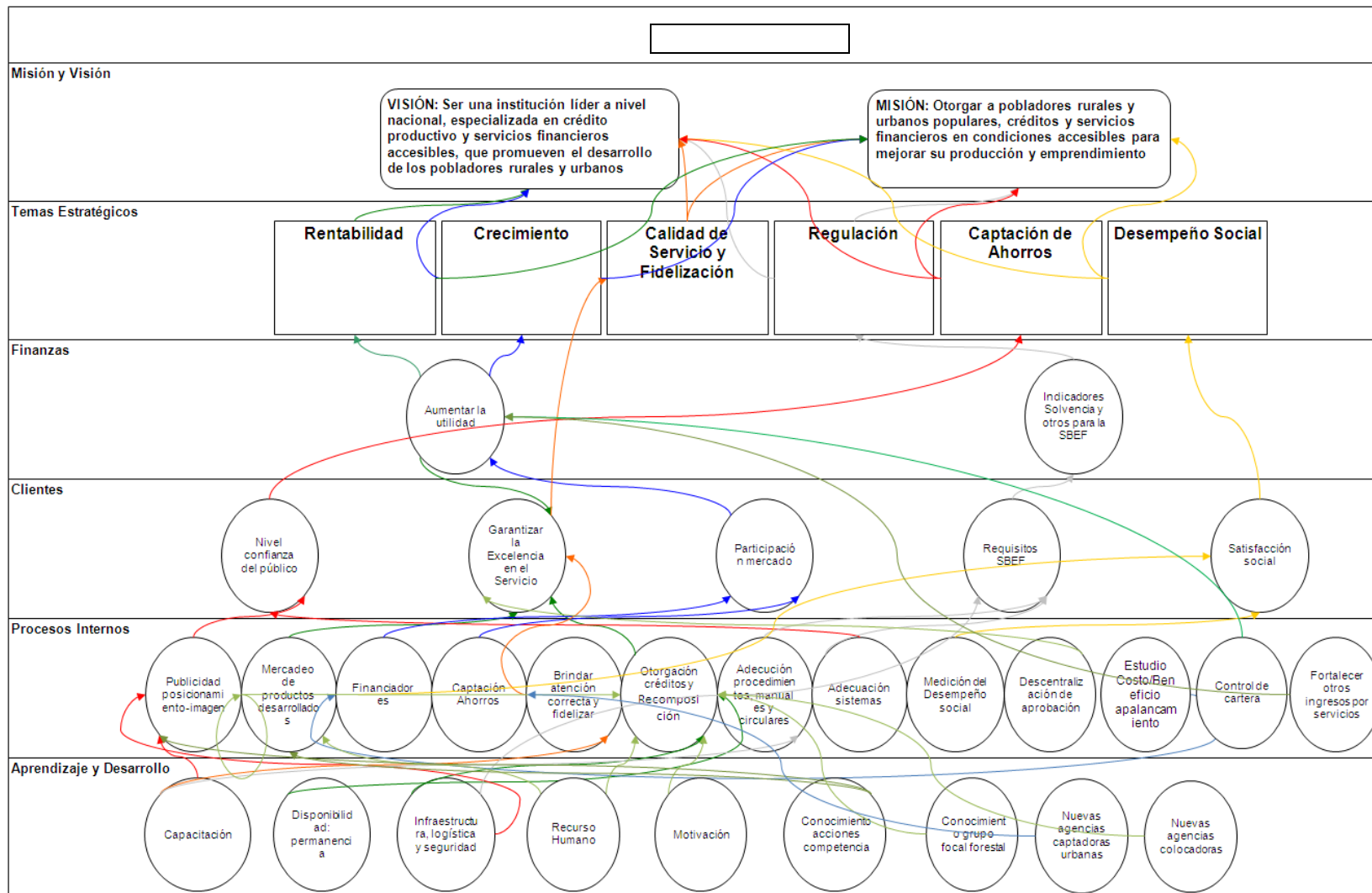
### **I.15 MAPA ESTRATÉGICO**

El Mapa Estratégico debe ser capaz de mostrar que es lo que quiere lograr la organización y cómo hará para lograrlo.

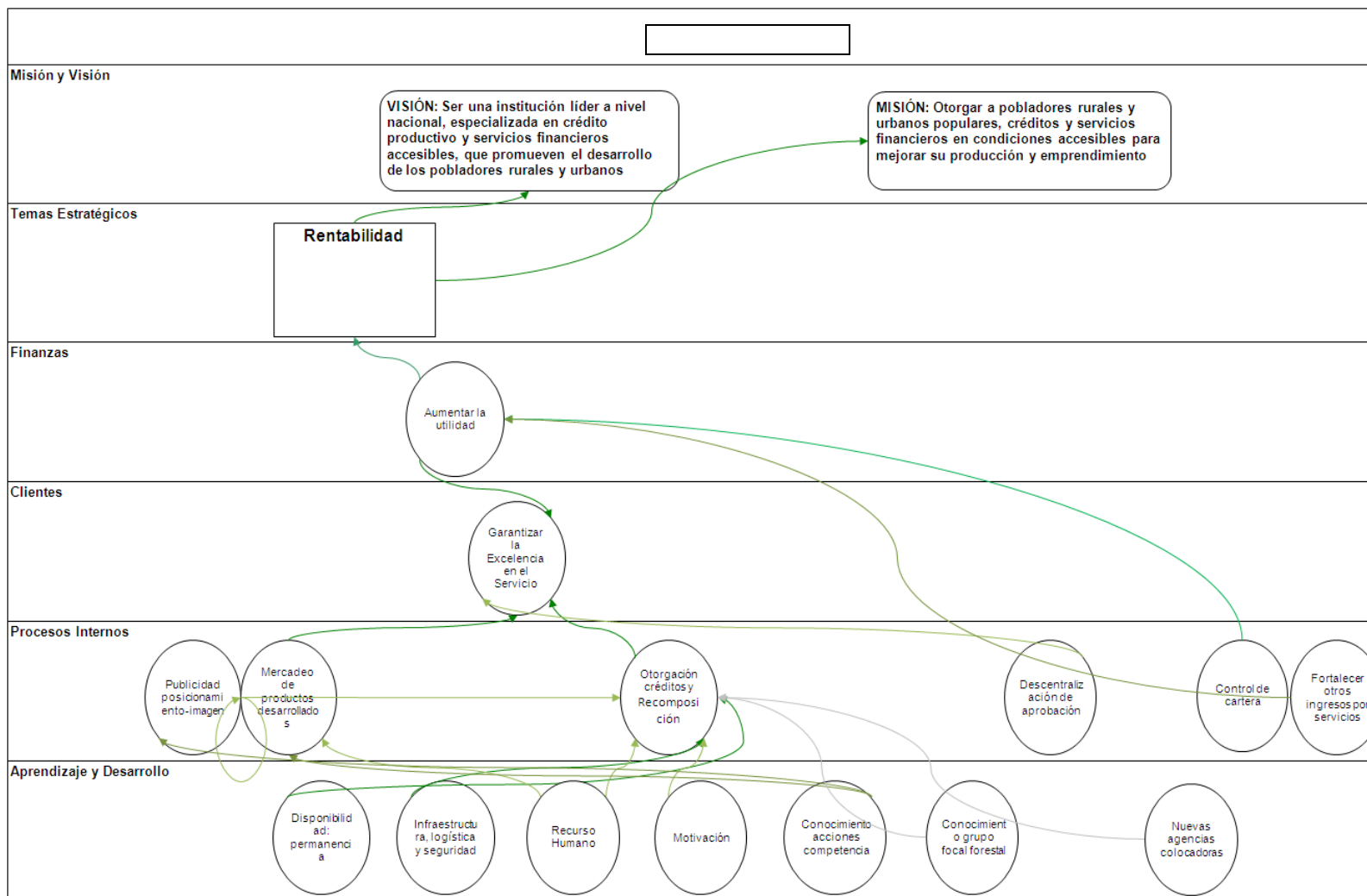
El Mapa Estratégico se basa en la Visión, Misión, temas estratégicos y el Core Business para definir las estrategias.



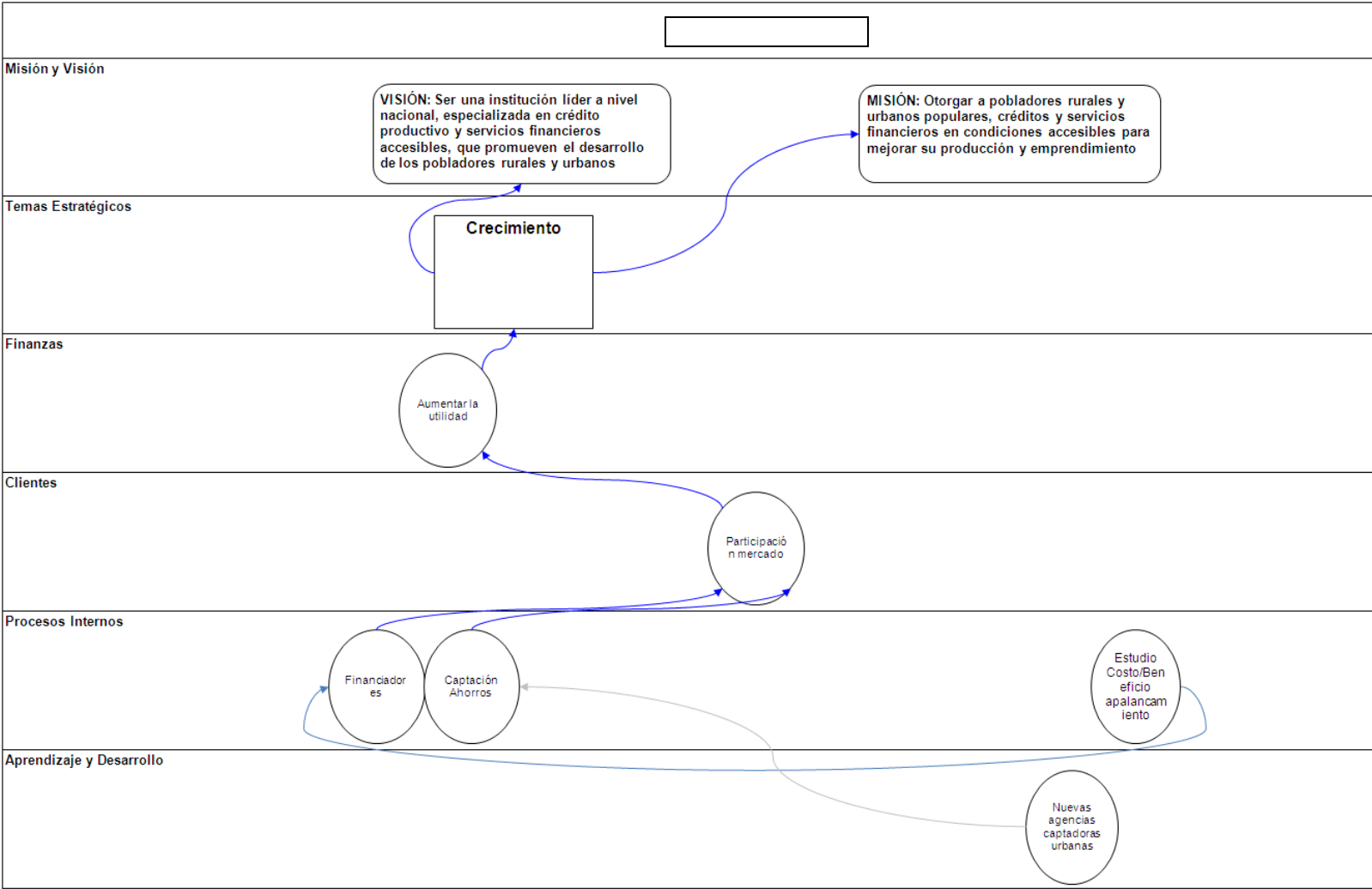
## I.16 MAPA ESTRATÉGICO DE EMPRESA X



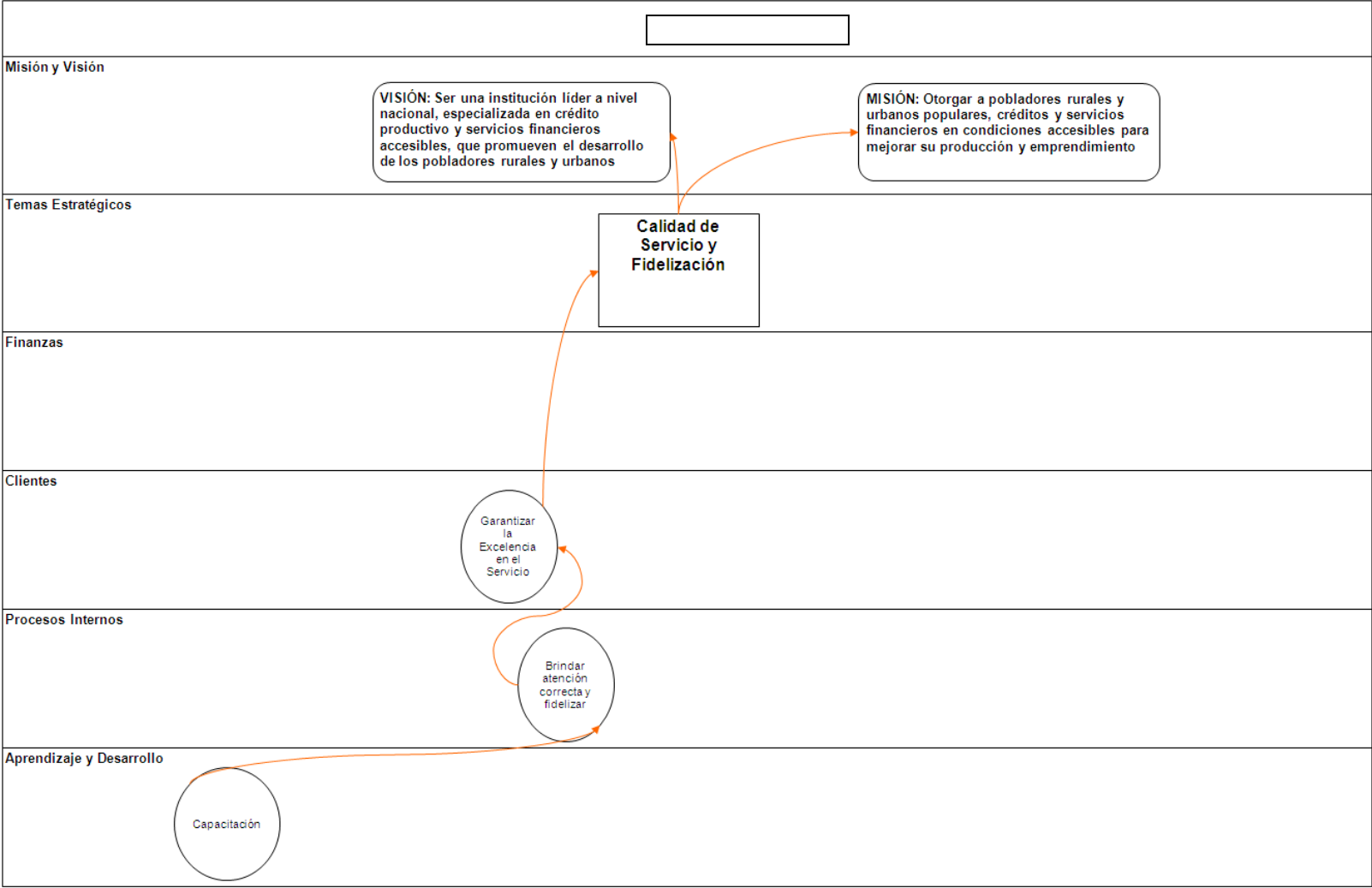
## Tema Estratégico: Rentabilidad



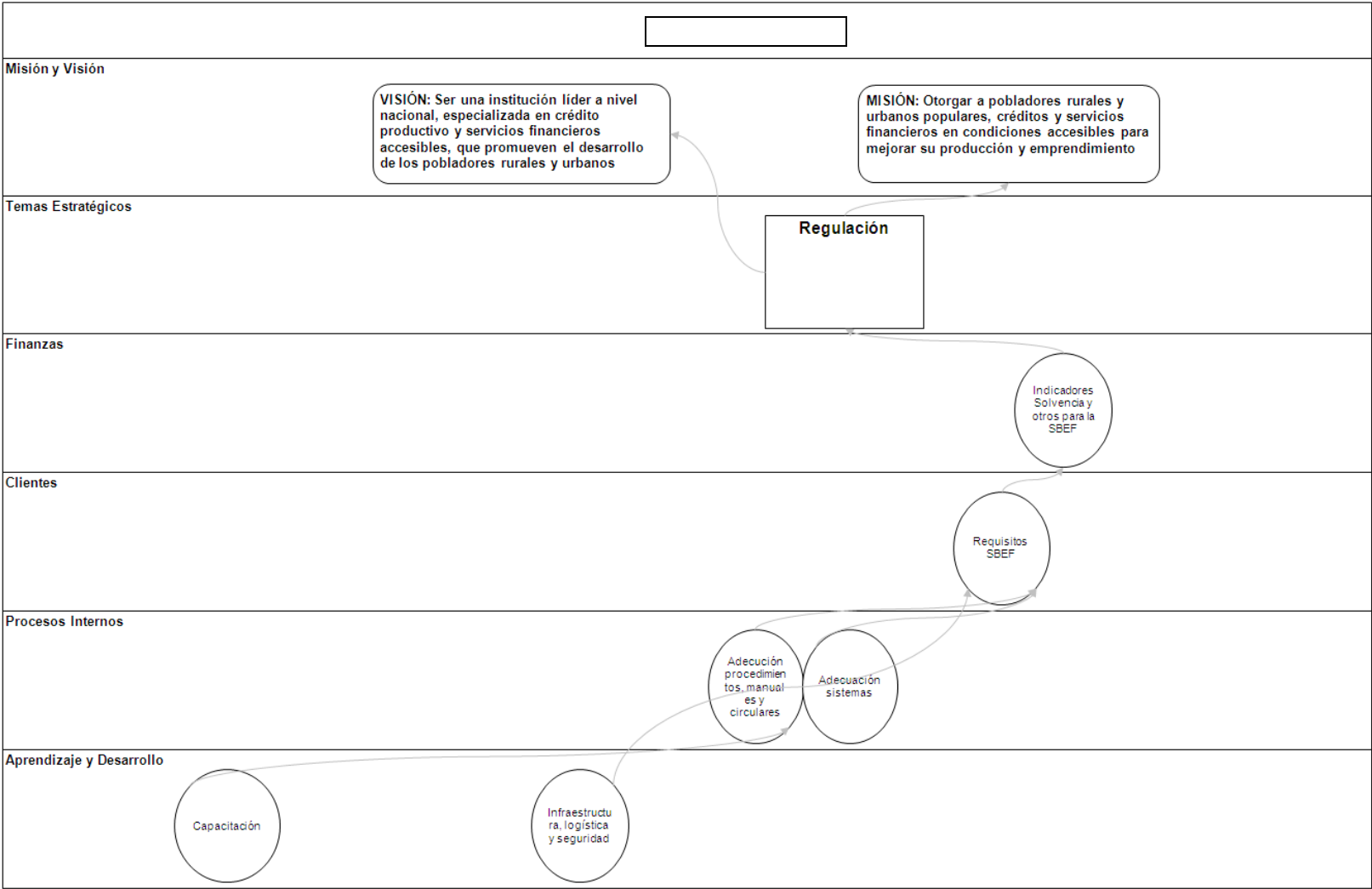
Tema Estratégico: Crecimiento



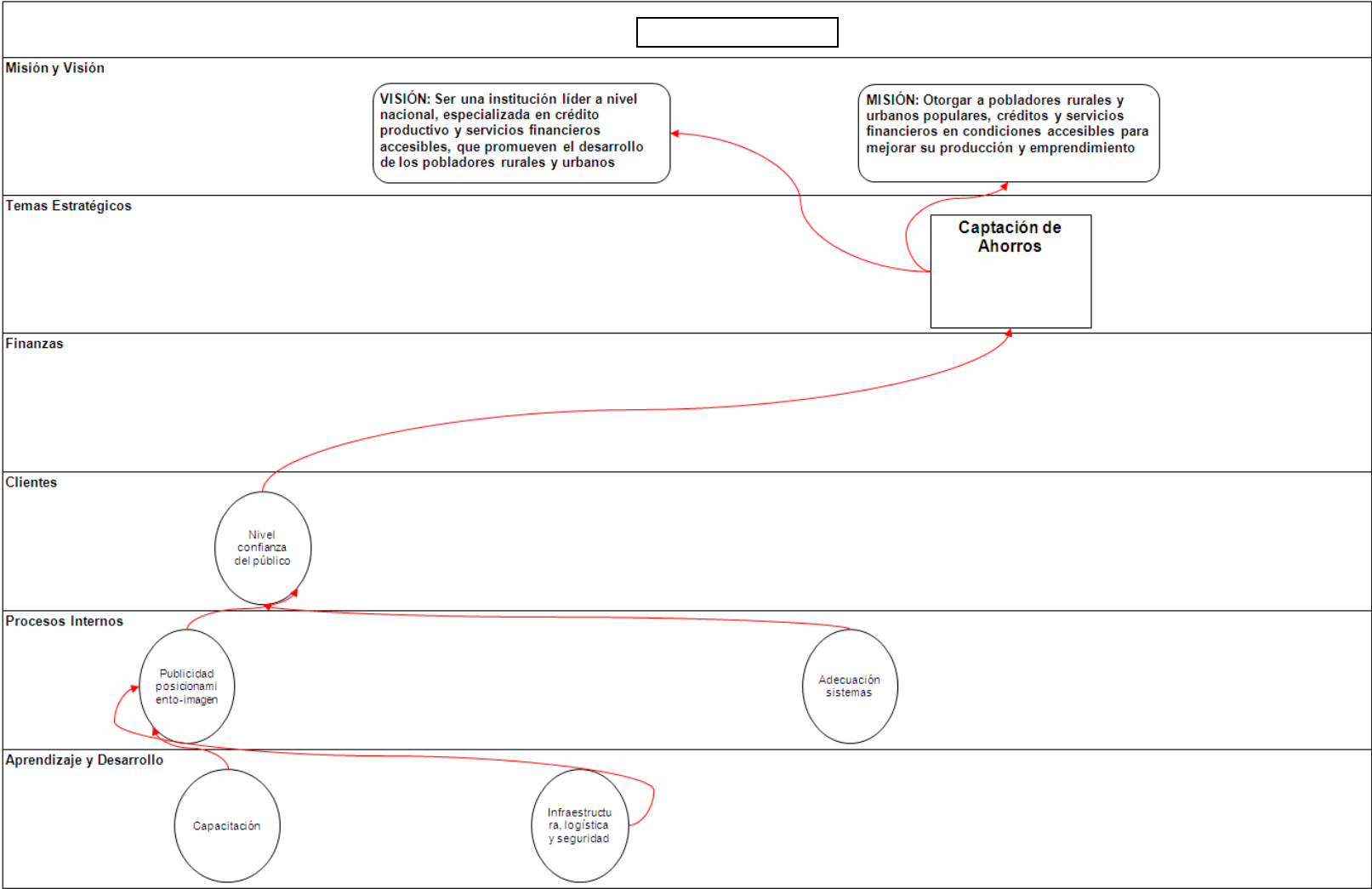
Tema Estratégico: Calidad de Servicio y Fidelización



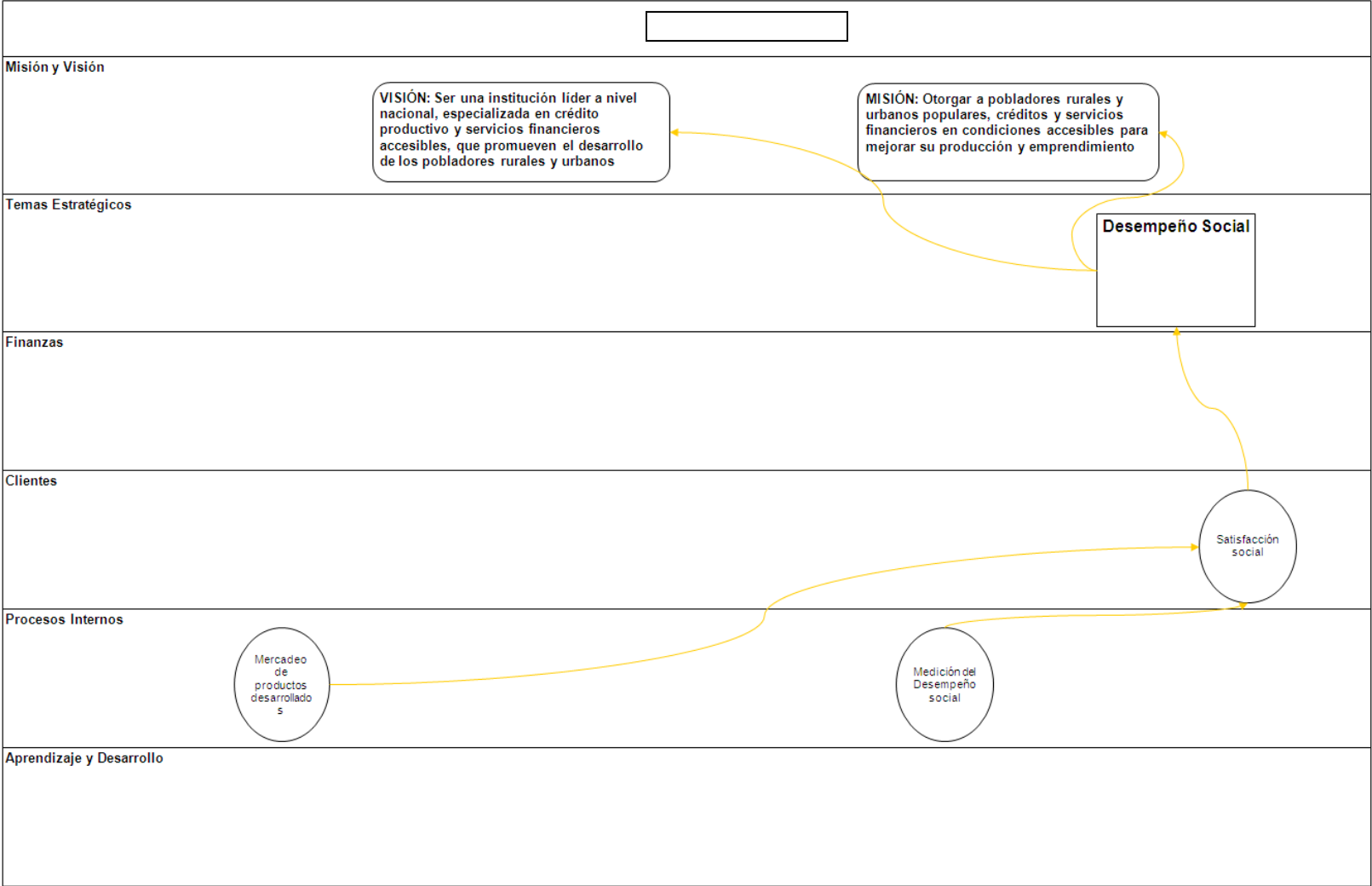
Tema Estratégico: Regulación



Tema Estratégico: Captación de Ahorro



Tema Estratégico: Desempeño Social



## **I.17 ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN Año 1 - Año 5**

En general la cantidad de estrategias que se definen es menor, sin embargo dada la situación de la regulación y los análisis se han definido un mayor número. Las estrategias que han sido definidas en la planificación son las siguientes:

- Estrategia 01: Captación de Recursos Financieros
- Estrategia 02: Desarrollo del Sistema de Información
- Estrategia 03: Adecuación a la regulación
- Estrategia 04: Aumentar colocación en Fondos Comunes
- Estrategia 05: Aumentar colocación en Crédito No-agrícolas
- Estrategia 06: Recomponer la cartera Agrícola
- Estrategia 07: Jefatura de Recursos Humanos
- Estrategia 08: Campaña Publicitaria créditos y otros servicios
- Estrategia 09: Aumentar la colocación créditos pecuarios
- Estrategia 10: Introducir el crédito forestal
- Estrategia 11: Disminuir la Cartera en Riesgo
- Estrategia 12: Requerimiento logístico para el cumplimiento de las metas
- Estrategia 13: Captación de ahorros
- Estrategia 14: Campaña de Posicionamiento



Nombre: Estrategia 01: Captación de Recursos Financieros ESTRATEGIA: 1

Área Dirección General

Responsable:

Objetivo Específico: Tener aprobado 3'200.000 US\$ (2 Mill US\$ colocación; 1.2 Mill US\$ para amortización) hasta el 31 de Marzo. Tener desembolsos de 250.000 US\$/mes de los financiadores.  
Requerimiento adicional: 400.000 US\$ en central (FC y MC); 600.000 US\$ en los valles. Porque se debe crear nuevas agencias tan pronto sea posible: 1) Seguimiento de nuestra nueva Misión y Visión (entrar a mercados con poca o nula existencia de financiadores) 2) Facilidad de implementación antes de estar regulados 3) Aprovechamiento de la potencialidad de las zonas 4) Aprovechar indicadores positivos

Personas en las actividades:

ACTIVIDADES	INDICADORES	ERIFICADORÉ	Responsables	Acciones	Fecha Finalización
1 * Mejorar los ratings para poder conseguir fondos y hacer frente a la competencia en lanzamientos, sistemas, servicio, publicidad (F5, F1, F2, F6, F7, F9, F11, F13, F14, A1, A2, A3, A5, A6, A7, A8, A9, A11, A12, A13)	B- a B;	Nota del rating		Aplicar las acciones planificadas.	
2 Mejorar indicadores financieros y de cartera	Indicadores financieros: 6.7% a 10% rentabilidad; Indicadores de cartera (cartera en riesgo menor a 10% al 5%); crecimiento de cartera del 8Mill al 10Mill US\$; adicional llegar a 11 Mill	Informes mensuales			Mes por mes
3 Diseñar metas de utilidades brutas en todos los productos y por agencia (D16, D1, D2, D4, D5, D8, D11, D12, O1, O2, O3, O4, O5, O6)		Cuadros de utilidad bruta por agencia y por producto		Tener la utilidad bruta de cada agencia y de cada producto de la gestión 2008	Cada 01 de mes
4 Control y seguimiento del rendimiento por agencia y por producto	1 informes por mes	El informe			Cada 01 de mes
5 * Captación de recursos de financiadores externos (O4, F2, O5, O10, O12, F5, F6, F9, F11, F13, F14)	1'700.000 US\$; adicional 0,6 Mill	Desembolso			
6 * Captación de recursos de financiadores nacionales (O6, F2, O5, O10, O12, F5, F6, F9, F11, F13, F14)	1'500.000 US\$; adicional 0,4 Mill	Desembolso			
7 Alquilar inmuebles para tener activos para apalancarse (avales). Otras se financian con pagarés. (D17, D1, D2, D14, O2, O3, O4, O5, O6, O12)	1 informe	El informe			
8 * Mayor colocación de créditos no-agrícolas (rentable, rotación) (O2, F1, F2, F4, F10, F11, F12)	Definir cuanto se va a aplicar en crédito no-agrícola por producto	Plan de colocación por			
9 Presupuesto de inversión y operativo	% de rentabilidad, US\$ de Utilidad	Presupuesto			
10 Captación de ahorros (está detallado en la estrategia de Captación de ahorros).				Revisar estadísticas de Fasil. La Merced (Revisar info de super)	
11 Tener una lista de 30 financiadores conocidos, y 30 financiadores nuevos					
12 Buscar 10 financiadores privados en Bolivia					
13 Lograr tener contacto con 4 brokers					

<b>Nombre:</b>		<b>Estrategia 02: Desarrollo del Sistema de Información</b>			<b>ESTRATEGIA:</b>		2
<b>Área</b>		Sistemas					
<b>Responsable:</b>		XXXX					
<b>Objetivo Especifico:</b>		Lograr un sistema eficiente que automatice procesos, reduzca el tiempo en la obtención de información, y procese información a tiempo para la toma de decisión, en estas condiciones en un plazo máximo de 6 meses.					
<b>Personas en las actividades:</b>							
	ACTIVIDADES	INDICADORES	ERIFICADORE	Responsables	Acciones	Fecha Finalización	
1	* Hacer el análisis comparativo de calidad, costo, tiempo de desarrollo de software y los costos de conectividad del software actual versus otros softwares y Hardware. (D3, D4, D5, D7, D8, D9, D11, O1)	Tener elaborado el analisis.	Resultado del analisis.	Gonzalo	Elaborar analisis		
2	* Personalizar reportes de información gerencial, para agencias, operativa, indicadores de desempeño, estadística general (D4, D3, D5, D9, D7, O1, O4, O6)	Organizar reportes existentes y definir los faltantes.	Reportes Gerenciales- Agencias- Operativos- Indicadores.	Gerencias y Sistemas	Identificar reportes del sistema actual y diseñar faltantes según SBEF		
3	Desarrollo del módulo Centro de Costos	Estudio de costos por producto y por agencia	Reportes de resultados	GCC, GAF y Riesgo. Sistemas	Definir productos y analizar costos en base a la información al 31-		
4	Desarrollo del módulo de Caja de Ahorros	1 módulo de ahorros	Pruebas del módulo	GAF y Sistemas	Analisis, Diseño e Implementacion (según estrategia de captaciones)		
5	* Automatizar el cálculo de la posición cambiaria para decidir diariamente en que moneda se da el crédito. (D10, D3, O1, O4, O6)	Desarrollar Reporte	Ejecucion diaria del reporte	GAF y Sistemas	Analisis, Diseño e Implementación en base a circulares SBEF		
6	Descentralizacion: - Modulo de caja - Complementar Modulo Prestamo (Desembolso) - Plan de conectividad por agencia. (D8, D2, D3, D5, O2, O5)	Complementar Modulos	Acortar el tiempo de aprobacion.	Gerencias y Sistemas	Conclusión de descentralización con recursos disponibles, incluyendo ajustes inmediatos (ej. Guarayos)		

<b>Nombre:</b>	Estrategia 03: Adecuación a la regulación		<b>ESTRATEGIA:</b>	3
<b>Área:</b>	Dirección General			
<b>Responsable:</b>	<input type="text"/>			
<b>Objetivo Especifico:</b>	<input type="text"/>			
<b>Personas en las actividades:</b>	<input type="text"/>			

	ACTIVIDADES	INDICADORES	VERIFICADORES	Responsables	Acciones	Fecha Finalización
1						
2						
3						
4						
5						
6	Adecuación de sistema actual o de la nueva adquisición	1 sistema aprobado	Acta de decisión fundamentada sobre el sistema.			

Nombre:	Estrategia 04: Aumentar colocación en Fondos Comunes	ESTRATEGIA:	4
Área	GCC		
Responsable:			
Objetivo Específico:	De 1.65 a 2.5 Mill US\$. Incrementar en 855.000 US\$. De 20.4 a 24.8% de la cartera total.		
Personas en las actividades:			

	ACTIVIDADES	INDICADORES	VERIFICADORES	Responsables	Acciones	Fecha Finalización
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11	Control y seguimiento in situ de FC	2 visitas por agencia en función del cronograma	Informes mensuales	JFC		Según cronograma
12	Definir responsable en la estructura organizacional con respecto al cumplimiento de utilidades en las agencias y de los oficiales	1 responsable	Memorandum sobre funciones, objetivos y dependencias para responsable y			
13	Proyección individual de metas y utilidades brutas	1 por oficial, 1 por jefe, 1 por gerente	Informe de proyecciones			
14	REQUERIMIENTOS: Motos, ropa de trabajo y computadoras según detalle.					

**Nombre:** Estrategia 05: Aumentar colocación en Crédito No-agrícolas **ESTRATEGIA:** 5  
**Área:** Gerencia Créditos y Cartera  
**Responsable:**   
**Objetivo Específico:** De 2.9 llegar a 3.7 Millones; crecer en 800.000 US\$ (vivienda, transporte y servicio). Se colocará en las mismas proporciones de  
**Personas en las actividades:** Jefes de agencia, JCM

	ACTIVIDADES	INDICADORES	VERIFICADOR	Responsables	Acciones	Fecha Finalización
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7	Para aprobación: Mi lotecito, mi vivienda, microlínea de crédito de consumo, microlínea hipotecaria, tarjeta de débito, tarjeta de débito agropecuaria					
8	Lanzados: Crédito a sola firma, credifono, crédito autotransporte, crédito oportunidad, microempresario, regante (parcela con riego)					
9	REQUERIMIENTOS: Motos, ropa de trabajo y computadoras según detalle.					
10	Planificar tener una mora y un castigo esperado, que eso se define con una tasa					

<b>Nombre:</b>		<b>Estrategia 06: Reconponer la cartera Agrícola</b>		<b>ESTRATEGIA:</b>		<b>6</b>
<b>Área</b>		Gerencia de Créditos y Cartera				
<b>Responsable:</b>						
<b>Objetivo Específico:</b>		De 3.13 bajar a 3 Millones; bajando de 38.8% a 29.8% de la cartera total. Aumentar la rentabilidad de la cartera Agrícola. (Analizar el aumento de tasa para incluir el mayor riesgo y también para aumentar la rentabilidad de la cartera agrícola)				
<b>Personas en las actividades:</b>		Jefes de agencia, JCM				
	ACTIVIDADES	INDICADORES	ERIFICADORE	Responsables	Acciones	Fecha Finalización
1	Implementar autonomía de aprobación para contrarrestar la rapidez de aprobación en Agrícolas y contrarrestar ventajas de requisitos menores en la competencia. - Actualizar Manual de Funciones y Políticas de Aprobacion. (A6, F1)	15 agencias descentralizadas	Comunicación interna con el reglamento	GCC y Directorio	Redactar el reglamento	31 de marzo
2	Mejorar los ambientes e infraestructura para contrarrestar competidores en No-agrícolas, Agrícolas y Banca Comunal (A7, A8, F2)			GAF		Depende de las decisiones de imagen y exigencias SBEF
3	Diseñar un plan de publicidad Agrícolas, para contrarrestar a la competencia. (A9, A11, A12, A13, F2)	1 Plan y presupuesto anual	Informe Plan y presupuesto anual	JCM y GAF	Redactar el Plan	28-Feb
4	Analizar las acciones en el mercado de Emapa para contrarrestarlas y complementarlas (A10, F4)	Investigacion de campo	Informes de actividades	JCM	Estar al tanto de las noticias y acciones de Emana	Presentar informes trimestral
5	Seguimiento de la competencia y contrarrestar con otros productos agrícolas (A1,F3, F4, F6, F7, F9, F10, F12)	1 monitoreo semestral al comienzo.	1 informe semestral por agencia	JCM		Cada comienzo de semestre (15 marzo, 15 julio)
6	Diversificar y optimizar la cartera de créditos agrícolas (O5, O3, O11, O12, F3, F4, F9, F11)	Disminución agrícola corriente(de 92.33% a 60%), aumentar Crédito de inversion (de 0.00% a 16.67%), agricultura por contrato (de 0.96% a 6.67%), microwarrant (6.71% a 16.67%)- porcentajes sobre cartera agrícola	Informe mensual por tipo de crédito	JCM, GCC y Jefes de Agencias	Establecer metas e incentivos a los OF, llevar control mensual de las metas	28-Feb
7	Proyección individual de metas y utilidades brutas	1 por oficial, 1 por jefe, 1 por gerente	Informe de proyecciones			
8	REQUERIMIENTOS: Motos, ropa de trabajo y computadoras según detalle.					

Nombre:	Estrategia 07: Jefatura de Recursos Humanos	ESTRATEGIA:	7
Área	Dirección General		
Responsable:			
Objetivo Específico:	Monitorear las capacidades de los funcionarios para poder encarar los planes y que estén en condiciones para poder lograr los objetivos institucionales. (Su función no es hacer planillas de sueldos).		
Personas en las actividades:			

	ACTIVIDADES	INDICADORES	ERIFICADORE	Responsables	Acciones	Fecha Finalización
1	* Implementar la jefatura de Recursos Humanos (D15, O1, O2, O5)	1 departamento	Comunicación interna de su creación		Autorizar la creación del departamento	
2	* Desarrollo de un Plan de Capacitación (D15, D8, D1, D2, D13, D14, D16, O1, O2, O4, O5, O6, O11)	1 Plan	Plan con necesidades de		Definir temas	
3	Evaluación de la capacitación después de la capacitación sobre la aplicación de lo aprendido	2 evaluaciones por capacitación cada semestre	Exámenes e informe de aplicación de capacitación		Aplicar las evaluaciones in situ o con simulaciones	
4	Evaluación de desempeño al personal	1 evaluación por semestre (2 al año)	Informe de evaluación de desempeño		Definir fechas de evaluaciones	
5	Evaluación de actitudes	1 evaluación por semestre (2 al año)	Informe de evaluación de actitudes		Definir fechas de evaluaciones	
6	Contratación de 4 oficiales para FC	4 oficiales para FC	Contrato laboral		Definir el perfil y publicar requerimiento de personal	
7	Contratación de 2 analistas, 1 supervisor, 1 oficial, No-agrícola	2 analistas, 1 supervisor, 1 oficial, No-agrícola	Contrato laboral		Definir el perfil y publicar requerimiento de personal	
8	Contratar 1 Jefe de Recursos Humanos	1 Jefe de Recursos Humanos	Contrato laboral		Definir el perfil y publicar requerimiento de personal	
9	Contratar a 1 auxiliar de recuperaciones	1 auxiliar de recuperaciones	Contrato laboral		Definir el perfil y publicar requerimiento de	
10	Monitoreo de permanencia promedio de personal por agencia	1 indicador por agencia	Informe semestral de		Procesar información	
11	Política de retención del capital humano	1 plan retención del capital humano	Plan de retención del capital humano		Análisis de sueldos pagados por la competencia	
12	Motivadores (Obtener información sobre que motiva a cada funcionario)	1 información por persona sobre que los motiva	Informe de motivadores		Entrevistar o hacer una encuesta a los funcionarios	

<b>Nombre:</b>	<b>Estrategia 08: Campaña Publicitaria créditos y otros servicios</b>	<b>ESTRATEGIA:</b>	<b>8</b>
<b>Área</b>	Comercial		
<b>Responsable:</b>			
<b>Objetivo Específico:</b>	Crear las condiciones para que los potenciales prestatarios conozcan los productos y los utilicen		
<b>Personas en las actividades:</b>			

	ACTIVIDADES	INDICADORES	ERIFICADORE	Responsables	Acciones	Fecha Finalización
1	Diseñar un plan de publicidad Agrícola para contrarrestar a la competencia. (A9, A11, A12, A13, F2)	x campañas	El informe de JCM y supervisores cada campaña			
2	Diseñar un plan de publicidad No-Agrícolas para contrarrestar a la competencia. (A9, A11, A12, A13, F2)	x campañas	El informe de JCM y supervisores cada campaña			
3	Diseñar un plan de publicidad Banca Comunal para contrarrestar a la competencia. (A9, A11, A12, A13, F2)	x campañas	El informe de JCM y supervisores cada campaña			
4	Diseñar un plan de mercadeo de producto pecuario.	1 Plan y presupuesto anual	Informe Plan y presupuesto anual	JCM y GAF	Redactar y ejecutar el Plan de acuerdo a cronograma	28-Feb
5	Lanzamiento de productos nuevos	x campañas	El informe de JCM y supervisores cada			
6	Publicidad de otros servicios (cobro de electricidad, teléfono, remesas, giros, y otros)	x campañas	El informe de JCM y supervisores cada campaña			

<b>Nombre:</b>	<b>Estrategia 09: Aumentar la colocación créditos pecuarios</b>	<b>ESTRATEGIA:</b>	<b>9</b>
<b>Área</b>	Gerencia de Créditos y Cartera		
<b>Responsable:</b>			
<b>Objetivo Específico:</b>	Aumentar la cartera de 355 mil \$us a 730 mil \$us. De 4.4 a 7% de la cartera total.		
<b>Personas en las actividades:</b>	Jefes de agencia, JCM		

	ACTIVIDADES	INDICADORES	ERIFICADORE	Responsables	Acciones	Fecha Finalización
1					Establecer metas e incentivos a los OF, llevar control mensual de las metas	28-Feb
2					Establecer metas e incentivos a los OF, llevar control mensual de las metas	28-Feb
3					Redactar y ejecutar el Plan de acuerdo a cronograma	28-Feb
6	REQUERIMIENTOS: Motos, ropa de trabajo y computadoras según detalle.					



Nombre:	Estrategia 10: Introducir el crédito forestal	ESTRATEGIA:	10			
Área	Gerencia de Créditos y Cartera					
Responsable:						
Objetivo Específico:	Aumentar la cartera de 0,00 \$us a 200 mil \$us aplicando el Plan Piloto en agencia Guarayos y Concepción. De 0 a 2% de la					
Personas en las actividades:	Jefes de agencia, JCM					
ACTIVIDADES		INDICADORES	ERIFICADORE	Responsables	Acciones	Fecha Finalización
1	Destinar esfuerzos	Reglamento del tipo de crédito, realización del estudio de CRP	Comunicació n interna y cursos de capacitación	JCM, GCC y JRC	Reuniones con grupos focales, y Superintendencia Forestal	20-Mar
2	Promoción y colocación del crédito	Aumentar la cartera de "0"\$us a 200mil\$us dentro	Informe mensual por	JCM, GCC y Jefes de Agencias	Establecer metas e incentivos a los	01-Abr
3	Diseñar un plan de mercadeo de producto forestal.	1 Plan y presupuesto anual	Informe Plan y presupuesto anual	JCM y GAF	Redactar y ejecutar el Plan de acuerdo a cronograma	31-Mar
4	REQUERIMIENTOS: Motos, ropa de trabajo y computadoras según detalle					

Nombre:	Estrategia 11: Disminuir la Cartera en Riesgo	ESTRATEGIA:	11		
Área	Gerencia de Créditos y Cartera				
Responsable:					
Objetivo Especifico:	Disminuir la Cartera en Riesgo de 620.000 US\$ a 240.000 US\$. Indicador de calidad de cartera de 9.65%				
Personas en las actividades:					
ACTIVIDADES	INDICADORES	ERIFICADORE	Responsables	Acciones	Fecha Finalización
1 R S J				XXX	
2	Política de cierre (condonaciones de intereses)				
3	Recalificación de deudores (Nueva evaluación que vuelva a su categoría normal)				
4	Fortalecer el departamento de Recuperaciones con contratación de auxiliar para apoyo al abogado				
5	Continuar el análisis de CRP (Costo - Rendimiento - Precio)				
6	Reportes del sistema (listado detallado de cartera en riesgo)				
7	Bono de oficiales alineado con cartera en riesgo				
8	REQUERIMIENTOS: Vehículo para recuperaciones, 1 camioneta				

<b>Nombre:</b>	<b>Estrategia 13: Captación de ahorros</b>	<b>ESTRATEGIA:</b>	<b>13</b>
<b>Área</b>	Comercial - Captaciones		
<b>Responsable:</b>			
<b>Objetivo Específico:</b>	Crear las condiciones para poder captar recursos del público y poder hacer frente a los requerimientos de fondos		
<b>Personas en las actividades:</b>			

ACTIVIDADES	INDICADORES	VERIFICADORES	Responsables	Acciones	Fecha Finalización
1 Estudio de posibilidades de montos a captarse según datos de Fassil y otras (plazas urbanas)	X montos a captarse por mes	Informe de anteriores experiencias y			
2 Estudio de posibilidades de montos a captarse según datos de San Martín y otras (plazas rurales)	X montos a captarse por mes	Informe de anteriores experiencias y			
3 Estudio de tasas según los plazos y requerimientos de obligaciones	% de tasas y plazos	Informe y proyecciones	GAF		
4 Capacitación para vender y atender la apertura de ahorro y DPFs	2 capacitaciones	Auditoría de aplicación	JRH		
5 Estrategia para captación rural	1 estrategia	Documento de la estrategia	JMC		
6 Estrategia para captación urbana (oficina de captaciones en un lugar de alto tráfico de potenciales ahorristas, de fácil acceso, no es necesario que la central esté en el lugar de alto tráfico)	1 estrategia	Documento de la estrategia	JMC		
7 Encuesta de confianza (Depositaria en Fondeco sus ahorros? - No la conozco...)	Aumentar de X% a Y% la confianza	Informe de encuestas	JMC		

<b>Nombre:</b>	<b>Estrategia 14: Campaña de Posicionamiento</b>	<b>ESTRATEGIA:</b>	<b>14</b>
<b>Área</b>	Comercial		
<b>Responsable:</b>	JMC		
<b>Objetivo Específico:</b>	Posicionar a Fondeco en el mercado de tal forma que permita captar ahorros del público		
<b>Personas en las actividades:</b>			

ACTIVIDADES	INDICADORES	VERIFICADORES	Responsables	Acciones	Fecha Finalización
1 Rediseñar el concepto de imagen. (D12, O1, O2, O4, O5, O6, O7, O12)	1 nueva imagen	Documento de nueva imagen, mensaje, colores			
2 Rediseñar el concepto de oficinas. (D12, O1, O2, O4, O5, O6, O7, O12)	1 diseño de oficinas modelo	Documento de oficina modelo			
3 Diseñar un Plan y presupuesto de imagen	1 Plan y presupuesto de imagen	Documento del Plan y presupuesto de imagen			

## I.18 INDICADORES DEL Balanced ScoreCard DE EMPRESA X

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Peligro	Precisión	Meta	Real	INDUCTORES	INICIATIVAS	Meta Anual	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Finalización
Finanzas	Aumentar la utilidad	Rating (A3=100; A2=95; A=90; B3 85; B2=80; B=75; B+=73; B-=71)	69	71	90	71	Recomposición de cartera	Elaborar el Core Business				
		Rentabilidad	5	6,7	10	6,7	Recomposición de cartera	Elaborar el Core Business	10,00			
		Cartera en riesgo (10%=65; 9%=75; 8%=85; 7%=90; 6%=95; 5%=100)	65	75	90	66	Reducir cartera en riesgo agrícola	0	5,00			
		Captación prom-mensual de fondos en Mill US\$	0,75	0,9	1,4	0,1917	Lobbies	Estrategia 01: Captación de Recursos Financieros	4,20			
		Utilidad bruta agencias	0,01	0,02	0,04	0,02	Definir metas de utilidades mensuales por agencia	Estrategia 08: Campaña Publicitaria Créditos; y Core Business.	0,53			
		Captación de ahorros	0,04	0,05	0,06	0	Posicionando la marca	0	0,70			
		Utilidad neta	0,02	0,02	0,03	0,2	Monitoreando las estrategias	Aplicar el BSC	0,33			
		Calidad cartera FC (1.5%=100; 1.7-95; 1.9-90; 2.1-85)	85	95	100	0	Aplicando las actividades planificadas	0	1,50			
		Utilidad bruta promedio por oficial Agrícola y No-Ag	0,0008	0,0009	0,0011	0	Proyección individual de metas y utilidades brutas	Estrategia 05: Aumentar colocación en Crédito No-agrícolas y Estrategia 06: Recompensar cartera agrícola	0,40			
		Utilidad bruta promedio por oficial FC	0,0003	0,0003	0,0004	0	Proyección individual de metas y utilidades brutas		0,13			
		Promedio de desempeño de oficiales	80	90	100	0	Aplicando método de medición actual				xxxx	
		Tasa promedio de colocación agrícola corriente	27	30	35	0	Subiendo la tasa				xxxx	
		Tasa promedio de captación financiadores (12%=50; 11%=70; 10%=80; 9.5%=95; 9%=100)	70	80	100	0	Reducir la tasa ampliando las alternativas de financiadores	Estrategia 01: Captación de Recursos Financieros			xxxx	
		Tasa promedio captación ahorros (10%=50; 9%=70; 8%=80; 7.5%=95; 7%=100)	70	80	100	0	Analizando las tasas de mercado según nuestro segmento, y nuestras necesidades de egresos.	Estrategia 01: Captación de Recursos Financieros				
		Ingresos por otros servicios	0,0007	0,0008	0,0008	0,00489	Fortaleciendo alianzas	Plan de aumentar ingresos	0,01			

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Peligro	Precisión	Meta	Real	INDUCTORES	INICIATIVAS	Meta Anual	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Finalización
	Indicadores Solvencia y otros para la SBEF	Patrim + Tit. Valor onv. Oblig. En Cap./Activo				0	X	X				
		Patrim + Tit. Valor onv. Oblig. En Cap./Activo + Conting.				0	X	X				
		Cartera Vencida total + Ejec. Total/ Patrim. + Tit. Valor Conv. Oglig. En Cap.				0	X	X				
		Cartera Vencida + Ejec. Reprog. O reestruct./Patrim. + Tit. Valor Conv. Oglig. En Cap.				0	X	X				
		Cartera Vencida Total + Ejec. Total - Prev/Patri. + tit. Valor Conv. Oglig. En Cap				0						
		Coefficiente de Adecuación Patrimonial				0						
Clientes	Nivel confianza del público	% de nivel de confianza (% de personas que depositarian sus ahorros)	4	4,5	5	0	Realizando campaña de posicionamiento (Encuesta de confianza)	Aumentar de X% a Y% la confianza				
						0	X	X				
		Posicionamiento de marca (Pos: 30= 50; 20=60; 10=80; 1=100)	50	80	100	0	Realizando campaña de posicionamiento (Encuesta de posicionamiento)	0				
	Garantizar la Excelencia en el Servicio					0						
						0						
						0						
						0						
	Participación mercado	% de retención de clientes	72	81	90	0	Elaborando la metodología para obtener la información	Plan de Servicio de Calidad y Fidelización				
		% de quejas (0q=100; 10q=90; 20q=70; 30q=50)	80	90	100	0	Implementado buzones con dibujos para recibir las quejas	Plan de Servicio de Calidad y Fidelización				
		% de satisfacción del cliente sobre el servicio	72	81	90	0	Haciendo encuestas en las agencias	Plan de Servicio de Calidad y Fidelización				
	Requisitos SBEF	% de cartera agropecuaria IFDs	14	16	20	0	Controlando la colocación de crédito agropecuarios	Estrategia 06 Agrícola y 09 Pecuaria				
		x				0	X	X				
		% de cartera en FC de las IFDs	1	1,5	2	0	Controlando la colocación de crédito en FC					
	Satisfacción social	x				0	X	X				
		x				0	X	X				
		x				0	X	X				
						0	X	X				

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Peligro	Precisión	Meta	Real	INDUCTORES	INICIATIVAS	Meta Anual	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Finalización
Procesos Internos	Publicidad posicionamiento-imagen	% avance campañas para colocación de créditos	70	80	100	0	Aplicando las campañas					
		% avance de campañas para imagen	70	80	100	0	Aplicando las campañas					
		% de avance campaña para captación	70	80	100	0	Aplicando las campañas					
	Mercadeo de productos desarrollados	US\$ colocados en producto X1				0	Aplicando las campañas					
		US\$ colocados en producto X2				0	Aplicando las campañas					
		US\$ colocados en producto X13				0	Aplicando las campañas					
		US\$ colocados en producto X4				0	Aplicando las campañas					
		US\$ colocados en producto X5				0	Aplicando las campañas					
		US\$ colocados en producto X6				0	Aplicando las campañas					
		US\$ colocados en producto X7				0	Aplicando las campañas					
	Financiadores	Está en la perspectiva financiera				0	-					
		Está en la perspectiva financiera				0	-	-				
		x				0	-	-				
	Captación Ahorros	Está en la perspectiva financiera				0	-	-				
		Está en la perspectiva financiera				0	-	-				
	Brindar atención correcta y fidelizar	Días promedio de armado carpeta	2,1	2,4	3	0	INGRESE AQUI EL NOMBRE DEL INDUCTOR...	Plan de Servicio de Calidad y Fidelización	xxxxx			
		Días promedio de evaluación crédito	2,8	3,2	4	0	INGRESE AQUI EL NOMBRE DEL INDUCTOR...	Plan de Servicio de Calidad y Fidelización				
		Días promedio de aprobado-desembolso	1,4	1,6	2	0	INGRESE AQUI EL NOMBRE DEL INDUCTOR...	Plan de Servicio de Calidad y Fidelización				
		Días promedio inicio-desembolso	6,3	7,2	9	0	Creado en el sistema un area de fecha de inicio del proceso de aprobación; y que se supervise la actividad diariamente	Plan de Servicio de Calidad y Fidelización				
		% avance reconocimiento y premiación FC	70	80	100	0	Fijando actividad y fechas	Plan de Servicio de Calidad y Fidelización				
		% avance fidelización Agrícolas y No Agrícolas	70	80	100	0	Fijando actividad y fechas	Plan de Servicio de Calidad y Fidelización				

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Peligro	Precisión	Meta	Real	INDUCTORES	INICIATIVAS	Meta Anual	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Finalización
	Orogación créditos y Recomposición cartera	Colocación créditos Agrícola corriente	0,11	0,12	0,15	2,89	Reduciendo la cartera agrícola corriente		1,80			
		Colocación créditos Agrícola Inversión	0,03	0,03	0,04	0	Creando el crédito agrícola Inversión		0,50			
		Colocación Agricultura x contrato	0,01	0,01	0,02	0,03	Aumentando la cartera de agricultura x contrato		0,20			
		Microwarrant	0,03	0,03	0,04	0,21	Aumentando la cartera de Microwarrant		0,50			
		Colación crédito Ganadero	0,04	0,05	0,06	0,36	Aumentando la cartera de crédito Ganadero		0,73			
		Colocación crédito Forestal	0,01	0,01	0,02	0	Haciendo la prueba piloto y ajustes al producto		0,20			
		Colocación No- agrícola Corriente	0,01	0,01	0,02	2,2	Aumentando la cartera No-agrícola corriente		0,20			
		Colocación No- agrícola Asalariado	0,1	0,11	0,14	0,74	Aumentando la cartera No-agrícola asalariado		1,64			
		Colocación Fondo Comunal	0,15	0,17	0,21	1,65	Aumentando la cartera en FC		2,50			
		Cantidad de nuevos clientes FC	186	212	265	0	Aumentado oficiales de FC		3184,00			
		Participación crédito Agrícola Corriente (35.8%=70; 25%=80; 20%=90; 17.9%=100)	70	80	100	0	No colocando crédito agrícola corriente o aumentando la tasa		17,90			
		x				0	x	x				
		% Participación crédito Pecuario	4,4	5,6	7	0	Mejorando el mercadeo del crédito pecuario	INDICADORES	7,00			
		x				0						
	Adecución procedimientos, manuales y circulares	% de avance de procedimientos, manuales y circulares	70	80	100	0	Diseñando el Plan de Adecuación	Estrategia 03: Adecuación a la regulación	100,00			
		% de avance depuración de cartera	70	80	100	0	x	x	xxxxx			
		x				0	x	x				

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Peligro	Precisión	Meta	Real	INDUCTORES	INICIATIVAS	Meta Anual	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Finalización
	Adecuación sistemas	% de avance reportes para SBEF	70	80	100	0	Cuantificando las tareas y midiendo su avance	Estrategia 02: Desarrollo del Sistema de Información				
		% de avance contabilidad	70	80	100	0	Realizando un inventario de necesidades	Estrategia 02: Desarrollo del Sistema de Información				
		Reportes de Utilidad por agencia	70	80	100	0	Diseñando los reportes	Estrategia 02: Desarrollo del Sistema de Información				
		% avance reportes en el sistema para cartera en riesgo	70	80	100	0	Diseñando los reportes	Estrategia 02: Desarrollo del Sistema de Información				
		% avance de decisión de cambio de software	70	80	100	0	Teniendo el análisis comparativo de costos y aprobación del directorio	Estrategia 02: Desarrollo del Sistema de Información				
		% avance módulo para caja de ahorros	70	80	100	0	Diseñando las necesidades del módulo	Estrategia 02: Desarrollo del Sistema de Información				
		% avance migración de datos	70	80	100	0	Haciendo la compra del nuevo software	Estrategia 02: Desarrollo del Sistema de Información				
		% avance completar base de datos sg exigencias SBEF	70	80	100	0	Contratando personal temporal para dicha actividad	Estrategia 02: Desarrollo del Sistema de Información				
	Medición del Desempeño social	Está en Misión				0	x	x				
		Está en Misión				0	x	x				
	Descentralización de aprobación	% avance descentralización Agrícola y No-Agrícola	70	80	100	0	Cumplimiento de actividades	Estrategia 05: Aumentar colocación en Crédito No-agrícolas y Estrategia 06: Recompensar cartera agrícola				
		% de avance descentralización FC	70	80	100	0	Aplicando el plan de descentralización					
	Estudio Costo/Beneficio apalancamiento	% avance estudio y opciones de compra garantías	70	80	100	0	Analizando y viendo opciones					
	Control de cartera	% avance de visitas por agencia para FC	70	80	100	0	Haciendo cronograma de visitas		30,00			
		Cantidad a reducirse de cartera en riesgo	0,03	0,04	0,05	0	Haciendo un plan de necesidades y recursos para lograr la reducción	0	0,56			
		% avance recalificación de deudores	70	80	100	0			xxxxxx			
	Fortalecer otros ingresos por servicios	% avance en la publicidad	70	80	100	0	INGRESE AQUI EL NOMBRE DEL INDUCTOR...	INGRESE AQUI EL NOMBRE DE LA INICIATIVA...	100,00			

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Peligro	Precisión	Meta	Real	INDUCTORES	INICIATIVAS	Meta Anual	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Finalización
Aprendizaje y Desarrollo	Capacitación	Plan de Capacitación (Desarrollo del Talento Humano)	70	80	100	0	Elaborando el Plan	0				
		Capacitación FC en actualización y políticas crediticias	1	2	3	0	Definiendo fechas	0				
		Desarrollo de capacitaciones	70	80	100	0	Definiendo fechas	0				
		Prom. calificación de Exámenes de retención de conocimientos	76	85,5	95	0	Aplicando exámenes	0				
		Prom. evaluación de aplicación in situ o simulaciones	76	85,5	95	0	Realizando evaluaciones de la aplicación de los conocimientos	0				
		Promedio de evaluaciones de desempeño	73,6	82,8	92	0	Aplicando las evaluaciones	0				
		Promedio de evaluaciones actitudinal	73,6	82,8	92	0	Aplicando las evaluaciones	0				
	Disponibilidad: permanencia	Tiempo prom. Permanencia Oficiales Santa Cruz	756	864	1080	0	Calculando el promedio	0				
		Tiempo prom. Permanencia Oficiales Cbba	756	864	1080	0	Calculando el promedio	0				
		Tiempo prom. Permanencia Tarija	756	864	1080	0	Calculando el promedio	0				
		Tiempo prom. Oficiales La Paz	756	864	1080	0	Calculando el promedio	0				
	Infraestructura, logística y seguridad	% avance adecuación infraestructura central y ciudades	70	80	100	0	Aprobando el presupuesto de infraestructura	Estrategia 03: Adecuación a la regulación; Estrategia 13: Captación de ahorros	100,00			
		avance adecuación seguridad	70	80	100	0	Aprobando el presupuesto de seguridad	Estrategia 03: Adecuación a la regulación; Estrategia 13: Captación de ahorros	100,00			
		% avance infraestructura para Agrícola y No-Agrícola	70	80	100	0	Aprobando el presupuesto de infraestructura	Estrategia 03: Adecuación a la regulación; Estrategia 13: Captación de ahorros	100,00			
		% avance infraestructura para FC	70	80	100	0	Aprobando el presupuesto de infraestructura		100,00			
		% avance adecuación logística créditos Agrícolas y No-Agrícolas	70	80	100	0	Aprobando el presupuesto de logística		100,00			
		% avance adecuación logística créditos FC	70	80	100	0	Aprobando el presupuesto de logística		100,00			
		% avance adecuación logística Recuperaciones	70	80	100	0	Aprobando el presupuesto de	0	100,00			



PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Peligro	Precisión	Meta	Real	INDUCTORES	INICIATIVAS	Meta Anual	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Finalización
	Recurso Humano	Contratación de 4 oficiales para FC	2	3	4	0	Publicando el requerimiento de personal	0	4,00			
		Contratación de 2 analistas, 1 supervisor, 1 oficial, No-agrícola	2	3	4	0	Publicando el requerimiento de personal	0	4,00			
		Contratar Jefe de Recursos Humanos	0	0,5	1	0	Publicando el requerimiento de personal	0	1,00			
		Contratar a un auxiliar de recuperaciones	0	0,5	1	0	Publicando el requerimiento de personal	0	1,00			
	Motivación	% de ejecutivos con sus motivadores claros	70	90	100	0	Aplicando formularios de desarrollo de Motivadores	0	100,00			
	Conocimiento acciones competencia	% avance conocimiento acciones competencia	70	80	100	0	Haciendo mediciones	Estrategia 04: Aumentar colocación en Fondos Comunes; Estrategia 05: Aumentar colocación en Crédito No-agrícolas; Estrategia 06: Recompensar cartera agrícola; Estrategia 13: Captación de ahorros				
	Conocimiento grupo focal forestal	% avance focus group forestal	70	80	100	0	Definiendo fechas	Aumentar la cartera de "0" \$us a 200mil\$us dentro del Plan Piloto consiguiendo 20 clientes.				

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Peligro	Precisión	Meta	Real	INDUCTORES	INICIATIVAS	Meta Anual	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Finalización
Visión y Misión	Misión (Desempeño Social)	I. Estrategia y Sistema				0	x	x				
		II. Políticas				0	x	x				
		III. Resultados				#¡REF!	x	x				
		IV. Impacto				0	x	x				
						0						
	Visión	Líderes en tecnología crediticia dirigida a pequeños y medianos productores agropecuarios	2,8	3,2	4	0	Teniendo vigentes productos que cumplan la visión	La Visión				
		% Cobertura (municipios)				12	Abriendo agencias rentables	La Visión	xxxxx			
		% presencia (agencias) en el área rural del total del sector de microfinanzas	8,4	9,6	12	20	Abriendo agencias rentables	La Visión	12,00			
		% de cartera agropecuario colocada en sector productivo rural de pequeños y medianos productores dentro de las IFDs	14	16	20	0	Colando créditos rentables y con calidad de cartera	La Visión				
		100% de los créditos otorgados a pobladores rurales y populares urbanos	70	80	100	0	Colando en nuestro sector objetivo	La Visión	100,00			

## PARTE II

### ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

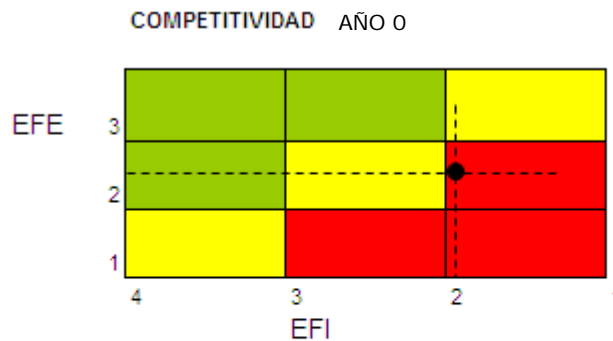
En esta etapa se hizo la Evaluación de los Factores Externos (EFE), OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO y, la Evaluación de Factores Internos (EFI), FORTALEZAS Y DEBILIDAD ORGANIZACIONALES.

Se revisaron todas las áreas de la empresa en base a las cuales se definieron las estrategias nombradas anteriormente.

La posición de EMPRESA X está en el área roja, que significa que se deben hacer varias acciones para disminuir el riesgo y la exposición de la organización; en los casos de que una organización no aplicara planes de acción debería cosechar lo que pueda, y desinvertir, es decir, dejar el negocio.

En el caso de EMPRESA X, la posición está cerca de la zona amarilla, a la cual se puede pasar con aplicar planes para mejorar los factores internos y de esa forma obtener una posición de buscar integración (captación de ahorros), y hacer una mayor penetración en el mercado.

Los planes de acción han sido desarrollados y se encuentran en las estrategias y monitoreadas con el Balanced ScoreCard (BSC – Tablero de Mando Integral).



AÑO 0

EFE 2,66

EFI 1,98



Crecer y construir  
Retener y mantener  
Cosechar y desinvertir.

Intensivas (Penetración de mercado, desarrollo del mercado o producto)  
Integrativas (integración horizontal, vertical)  
Penetración de mercado, desarrollo del producto

#### II.1 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

En esta matriz se analizó la respuesta que EMPRESA X tuvo con respecto a los factores externos (cambios demográficos, económicos, políticos, competencia y otros), y la importancia que se le dará en la nueva gestión.

Las respuestas a los Factores Externos que se dieron en la gestión se evaluaron bajo los siguientes parámetros:

- 4 para Respuesta superior
- 3 para Respuesta superior a la media
- 2 para Respuesta media
- 1 para Respuesta mala

La importancia que se le dará en la nueva gestión se identifica con un porcentaje, a mayor importancia, mayor porcentaje.

La calificación de EMPRESA X fue muy buena respecto a la respuesta a los Factores Externos (Entorno) = 2.65

### MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE) SOBRE LA GESTIÓN 2008

Análisis de la importancia y respuesta dada en el 2008

Empresa:

Fecha:

Duración:

- 4 Respuesta superior  
3 Respuesta superior a la media  
2 Respuesta media  
1 Respuesta mala

Entorno	#	Variable	Amenaza oportunidad	Importancia		Calificación	Total
Demografia	1	1 crecimiento del mercado agrícola	O	7,00%	4,00%	2	0,080
	2	2 Crecimiento de mercado no-agrícola	O		3,00%	1	0,030
Económico	1	3 Decrecimiento económico.	A	7,00%	4,00%	4	0,160
	2	4 Cadena de pagos en el sector	A		3,00%	4	0,120
Social	1	5 Conducta hacia tomar créditos	O	2,00%	2,00%	3	0,060
Político	1	6 Crisis política.	A	2,00%	2,00%	4	0,080
Cultural	1	7 Cultura crediticia	O	0,33%		3	0,010
				1,00%			
	2	8 Manejo profesional del negocio (Capacidad gerencial, experiencia)	O	0,33%		4	0,013
	3	9 Inversion elevada en bienes productivos.	O	0,34%		4	0,014
Juridico	1	10 Cambios jurídicos regulación (estatutos, manuales)	O	9,00%	9,00%	4	0,360
Tecnológico	1	11 Sistema de información	A	8,00%		2	0,160
				12,00%			
	2	12 Comunicación	A	4,00%		2	0,080

Entorno	#	Variable	Amenaza oportunidad	Importancia	Calificación	Total
<b>Rivalidad entre competidores en productos agrícolas</b>	1	13 Precio competidores (tasa)	A	1,00%	3	0,030
				6,00%		
	2	14 Ambiente competidores Productos Agrícolas	A	1,00%	2	0,020
	3	15 Servicio competidores Agrícolas (atención)	A	2,00%	2	0,040
	4	16 Mejora del producto competidores (Condiciones: Plazos, garantías)	A	1,00%	3	0,030
	5	17 Lanzamiento de nuevos productos competidores	A	0,50%	1	0,005
	6	18 Publicidad competidores Productos Agrícolas	A	0,50%	2	0,010
<b>Rivalidad entre competidores No- agrícolas</b>	1	19 Precio competidores (tasa)	A	3,00%	3	0,090
				10,00%		
	2	20 Ambiente competidores No-Agrícolas	A	2,00%	2	0,040
		21 Servicio competidores - No agrícolas (atención)	A	3,00%	2	0,060
		22 Mejora del producto competidores	A	1,00%	3	0,030
	4	23 Lanzamiento de nuevos productos competidores	A	0,50%	1	0,005
	6	24 Publicidad competidores - No Agrícolas	A	0,50%	2	0,010

Entorno	#	Variable	Amenaza oportunidad	Importancia	Calificación	Total
<b>Rivalidad entre competidores en Banca Comunal</b>	1 25	Precio competidores (tasa) - Fondo Comunal	O	3,00%	4	0,120
				9,00%		
	2 26	Ambiente competidores - Fondos Comunales	A	0,50%	3	0,015
	3 27	Servicio competidores (atención)	A	3,00%	3	0,090
	4 28	Mejora del producto frente a competidores	A	1,00%	3	0,030
	5 29	Lanzamiento de nuevos productos competidores	A	0,50%	3	0,015
	6 30	Publicidad competidores - Banca Comunal	A	1,00%	2	0,020
<b>Nuevos Competidores (P)</b>	1 31	Nuevos competidores en Créditos agrícolas	A	2,00%	4	0,080
				10,00%		
	2 32	Nuevos competidores en Créditos no-agrícolas	A	4,00%	4	0,160
	3 33	Nuevos competidores en Créditos Fondo Comunal	A	4,00%	3	0,120

Entorno	#	Variable	Amenaza oportunidad	Importancia	Calificación	Total
<b>Sustitutos (P)</b>	1 34	Prestamistas	O	0,50%	2	0,010
				3,00%		
	2 35	Casas comerciales de maquinarias, equipos, agroquímicos y semillas	O	1,00%	1	0,010
	3 36	Emapa	A	1,00%	2	0,020
	4 37	Acopiadoras y procesadores	O	0,50%	4	0,020
<b>Clientes (P)</b>	1 38	Poder de negociación de los clientes agrícolas	O	1,00%	4	0,040
				2,00%		
	2 39	Poder de negociación de los clientes - no agrícolas	O	0,50%	4	0,020
	3 40	Poder de negociación de los clientes Banca Comunal	O	0,50%	3	0,015
<b>Proveedores (P)</b>	1 41	Financiadores nacionales (Fondesif, Banco Unión, instituciones privados: Fundapro, Fundaciones, Crecer, )	O	4,00%	2	0,080
				20,00%		
	2 42	Financiadores extranjeros	O	8,00%	2	0,160
	3 43	Captación de ahorro interno	O	7,00%	1	0,070
	4 44	Donantes		0,50%	1	0,005
	5 45	Subvenciones para innovaciones		0,50%	4	0,020
<b>TOTAL</b>				100,00%	100,00%	2,657



## II.2 MATRIZ DE FACTORES internos (EFI)

En esta matriz se analizó la Fortaleza o Debilidad de los factores internos con las cuales se llevó adelante las actividades de la organización en la gestión pasada, y la importancia que se le dará en la nueva gestión.

Las calificaciones a los factores internos que se utilizaron fueron:

### DEBILIDAD

1 = mayor debilidad

2 = menor debilidad

### FORTALEZAS

3 = Menor Fortaleza

4 = Mayor Fortaleza

La importancia que se le dio a los Factores Internos en la nueva gestión se identificó con un porcentaje, a mayor importancia, mayor porcentaje.

EMPRESA X obtuvo una regular calificación siendo 1.98.

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI) SOBRE LA GESTIÓN						
Análisis de la importancia y respuesta dada en el AÑO 0						
Empresa: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/>						
SISTEMA DE CALIFICACIÓN DEBILIDAD 1 mayor debilidad 2 menor debilidad						
FORTALEZAS 3 Menor Fortaleza 4 Mayor Fortaleza						
Entorno	Variable	Fortaleza Debilidad	Importancia	Calificación	Total	
DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO						
Planificación (1)	1 Compromiso de metas individuales	F	7,00%	3,00%	3	0,090
	2 Planificación estratégica para el año 2008	F		2,00%	3	0,060
	3 Estrategias en base al Core business (Centro del negocio)	F		2,00%	3	0,060
Organización (2)	1 Estructura organizacional (organigrama definido y dependencias de autoridad)	F	5,00%	2,00%	4	0,080
	2 Descripción del puesto.	F		3,00%	3	0,090
Dirección (3)	1 Liderazgo y motivación.	F	6,00%	3,00%	3	0,090
	2 Integración del personal y atención a agencias totales. Contacto constante para saber necesidades.	D		1,50%	2	0,030
	3 Grupo de trabajo.	F		1,50%	3	0,045
Control (4)	1 Informe mensual individuales de actividades	D	4,00%	2,00%	2	0,040
	2 Rendiciones de cuentas (conciliaciones, gastos)	D		0,50%	2	0,010
	3 Control de calidad de cartera	F		0,50%	3	0,015
	4 Estadísticas de clientes (Indicadores de desempeño social)	D		1,00%	2	0,020

Entorno	Variable	Fortaleza Debilidad	Importancia	Calificación	Total
<b>ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>					
<b>Cultura Organizacional (5)</b>	1 Actitud positiva del personal (Actividades realizadas en el tiempo requerido, reacción en el momento requerido, dedicación total al logro de las metas)	F	5,00%	3	0,030
	2 Políticas de Productividad y Rendimiento: Recompensas y sanciones.	D	2,00%	2	
	3 Actividades de motivación: Charlas, Señaléticas de motivación	D	1,00%	2	0,020
	4 Excelente clima organizacional	F	1,00%	3	0,030
<b>ANÁLISIS DE LA GESTIÓN</b>					
<b>Finanzas (6)</b>	1 Capital operativo (Fondeo), Capital de inversión, Apalancamiento	D	7,00%	2	0,100
	2 Cumplimiento metas utilidades brutas agrícolas (ABC)	D	0,50%	1	0,005
	3 Cumplimiento metas utilidades brutas No-agrícolas	D	0,50%	1	0,005
	4 Cumplimiento metas utilidades brutas Fondo Comunal	D	0,50%	1	0,005
	5 Ingresos por servicios (no-crediticios: remesas, giros, cambio de moneda)	D	0,25%	2	0,005
	6 Ingresos por servicios (no-crediticios: pago de planillas, servicios públicos, cobro de impuestos, renta dignidad)	D	0,25%	2	0,005
<b>Contable (7)</b>	1 Sistema de información integrado (información on line)	D	6,00%	1	0,020
	2 Reportes superintendencia	D	1,00%	1	0,010
	3 CAP - (Coeficiente de Adecuación Patrimonial)	D	1,00%	1	0,010
	4 Posición cambiaria	D	1,00%	1	0,010
	5 Centro de costos	D	1,00%	1	0,010

Entorno	Variable	Fortaleza Debilidad	Importancia		Calificación	Total
Comercial (8)	1 Publicidad en radios	D	6,00%	1,00%	2	0,020
	2 Publicidad ferias	F		0,50%	3	0,015
	3 Publicidad folletos, almanaques	F		0,50%	3	0,015
	4 Fidelidad	D		0,50%	2	0,010
	5 Presencia física (imagen: letreros)	D		1,00%	1	0,010
	6 Diseño de productos, adecuación, innovación; y aplicación	F		0,50%	3	0,015
	7 Scoring de créditos (coberturas según antigüedad y otros)	D		0,50%	2	0,010
	8 Autonomía de aprobación por agencias	D		1,50%	1	0,015
Producto Agrícola (9)	1 Participación en el mercado - producto agrícola	F	3,00%	0,50%	3	0,015
	2 Calidad del producto agrícola (garantías, plazos, tasas). - Producto Agrícola	F		0,50%	4	0,020
	3 Servicio post-venta Producto Agrícola	F		2,00%	3	0,060
Producto pecuario	1 Participación en el mercado - Producto pecuario	D	5,00%	3,00%	1	0,030
	2 Calidad del producto (garantías, plazos, tasas). - Producto pecuario	F		1,00%	3	0,030
	3 Servicio post-venta Producto Pecuario	D		1,00%	1	0,010

Entorno	Variable	Fortaleza Debilidad	Importancia		Calificación	Total
Producto crédito forestal (explotación)	1 Participación en el mercado - Producto crédito forestal	D	2,00%	1,00%	1	0,010
	2 Calidad del producto (garantías, plazos, tasas). - Producto crédito forestal	D		0,50%	1	0,005
	3 Servicio post-venta Producto crédito forestal	D		0,50%	1	0,005
Producto No-agrícola	1 Participación en el mercado - Producto No-agrícola	D	6,00%	5,00%	2	0,100
	2 Calidad del producto (garantías, plazos, tasas). - Producto No-agrícola	F		0,50%	3	0,015
	4 Servicio post-venta Producto No-Agrícola	D		0,50%	1	0,005
Producto Fondo Comunal	1 Participación en el mercado - Producto Fondo Comunal	D	6,00%	4,00%	1	0,040
	2 Calidad del producto (garantías, plazos, tasas). - Fondo	F		1,00%	3	0,030
	4 Servicio post-venta Producto Fondo Comunal	F		1,00%	3	0,030
Producción (13)	1 Motos	D	6,00%	1,00%	2	0,020
	2 Escritorios	D		1,00%	2	0,020
	3 Computadoras, servidor y software	D		1,00%	1	0,010
	4 Ambientes de trabajo	D		0,50%	2	0,010
	5 Muebles para atención al cliente	D		1,00%	2	0,020
	6 Cantidad necesaria de personal	F		0,50%	3	0,015
	7 Capacidad instalada y ubicación estratégica	D		1,00%	2	0,020

Entorno	Variable	Fortaleza Debilidad	Importancia	Calificación	Total
Eficiencia Operativa (14)	1 Instrumentación de calidad (armado de carpeta e información suficiente, regularización de documentos)	F	2,00%	3	0,015
	Instrumentación de presentación según requisitos super y de acuerdo al producto	D	0,50%	2	0,010
	2 Proceso de Cobranza	F	0,50%	3	0,015
	3 Proceso de aprobación	F	0,25%	3	0,008
	4 Cobranza judicial	D	0,25%	2	0,005
					0,020
Información (15)	1 Información y reporte gerencial	D	2,00%	1	0,020
	2 Información para agencias y para departamentos operativos	D	2,00%	1	0,020
	2 Información estadística general	D	2,00%	1	0,020
Personal (16)	1 Dirección General	F	0,23%	3	0,007
	2 GAF	F	0,23%	3	0,007
	3 Gerencia de crédito y Caratera	F	0,23%	4	0,009

Entorno	Variable	Fortaleza Debilidad	Importancia	Calificación	Total
Personal (16)	4 Auditori	D	0,23%	1	0,002
	5 Jefe ries	F	0,23%	3	0,007
	6 Jefe de l	D	0,23%	2	
	7 Jefe Cor	F	0,23%	3	
	8 Jefe de l	F	0,23%	3	
	9 Jefe de l	F	0,23%	4	
	10 Jefe de l	F	0,23%	3	

Entorno	Variable	Fortaleza Debilidad	Importancia	Calificación	Total
Personal (16)	11 : o	F	0,23%	3	
	12 : a	F	0,23%	3	0,007
	13 : o	F	0,23%	3	
	14 : a	F	0,23%	3	
	15 : o	F	0,23%	3	
	16 : y	D	0,23%	2	



Entorno	Variable	Fortaleza Debilidad	Importancia	Calificación	Total
Personal (16)	17 Sup (Jai	F	0,23%	3	
	18 Sup Rod	F	0,23%	3	
	19 Sup	F	0,23%	3	
	20 Ofic	F	0,23%	3	0,007
	21 Aná	D	0,23%	2	0,005
	22 Ase	F	0,23%	3	
	23 Auxiliares administrativos	F	0,23%	3	0,007
	24 Cajeras	D	0,23%	2	0,005
	25 Personal de apoyo	F	0,23%	3	0,007
	26 Sistemas	F	0,23%	3	0,007

Aprendizaje y desarrollo (17)	1 Capacitación a todo el personal	D	6,00%	1,00%	2	0,020
	2 Aplicación y seguimiento de las técnicas de ventas y de servicio	D		1,00%	2	0,020
	3 Plan de desarrollo del Talento Humano	D		1,00%	1	0,010
	4 Jefatura de Recursos Humanos	D		2,00%	1	0,020
	5 Plan de Mentory: Conocimiento de los productos	D		1,00%	1	0,010
Investigación (18)	1 Análisis de la competencia sobre productos.	F	6,00%	1,00%	4	0,040
	2 Evaluación de rating (financiero)	F		1,00%	4	0,040
	3 Evaluación de rating de desempeño social	F		1,00%	4	0,040
	4 Utilización de la información de la encuestas	F		0,50%	4	0,020
	5 Estudio de satisfacción de clientes	D		0,50%	1	0,005
	6 Estudio de mercado para apertura de agencias	F		0,50%	3	0,015
	7 Estudio de impacto del cliente (ingresos, calidad de vida, inversiones y otros)	F		0,50%	4	0,020
	8 Investigación de fuentes de financiamiento	D		1,00%	1	0,010
TOTAL			100,00%	100,00%		1,98

### PARTE III

#### PROYECCIÓN FINANCIERA

Elaborado por Lic. MJ y Lic. JL

Las proyecciones financieras comprenden del año Año 1 al Año 5.

- Supuestos de los escenarios optimistas y moderados
- Estados Financieros
- Estados Financieros
- Indicadores Financieros
- Cálculo del coeficiente de ponderación de activos
- Activos ponderados
- Patrimonio neto
- Flujo de Caja Proyectado
- Inversiones permanentes
- Inversiones
- Previsiones voluntarias del activo
- Previsiones del pasivo
- Gastos de personal
  - Crecimiento de provisiones
- Proyección de cartera bruta
- Proyección de intereses sobre cartera
- Proyección de provisiones para cartera
- Proyección de cartera en mora
- Proyección de captaciones ahorro
- Proyección de desembolsos por rubros a financiar
- Supuestos para los desembolsos de cartera
- Escenario A optimista