

PLANEACIÓN ESTRÁTEGICA Institucional en las Cooperativas de Ahorros y Créditos.

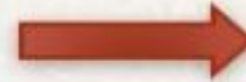
Rafael Valdez Martínez
CPA, MIA, MBA.





La necesidad de mejorar la calidad de los servicios, productos y procesos; la precisión de recursos, en especial financieros, materiales, de información y humanos especializados y la solución al surgimiento de problemas hace indispensable la planificación.

Una buena planeación nos conlleva a la consecución de tres grandes objetivos empresariales:



- A una mejora en la toma de decisiones.
- Un incremento significativo en la rentabilidad, (reducir sus costos y aumentar las utilidades); y,
- Una disminución en el riesgo, (entendiéndose que este factor existe siempre en una toma de decisiones).

¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

“Es un proceso técnico mediante el cual se define en forma anticipada las metas y objetivos de una organización o institución y señalan las estrategias u operaciones mediante las cuales se asegura que tales objetivos y metas serán alcanzados”.



Introducción

- La planeación estratégica se realiza por a través de la Junta Directiva y áreas funcionales de la Cooperativa para un periodo a largo plazo, pero ya que en día se van implementando grandes cambios en tan poco tiempo, se espera que sean entre 3 a 5 años. Una característica a tener en cuenta es que es flexible por lo cual si se tiene que hacer alguna modificación en el plan sencillamente se realiza por la cúpula de la empresa, pero hay que recordar que todos los puestos de la empresa están involucrados.
- Hay ciertos pasos que se deben seguir para llevar esta planeación de una buena manera los cuales se explicarán a través de esta exponencia.

Oportunidades, retos y desafíos de la Gobernanza Cooperativa

- ☐ *Censo (Levantamiento de Información)*
- ☐ *Diagnostico Organizacional*
- ☐ *Innovación en TI (imagen institucional y pagos electrónicos)*
- ☐ *Gestión Operativa y Modelo de Negocio a necesidad de los asociados (gestión de nuevas fuentes de ingresos e inversiones)*
- ☐ *Talento Humano (valor agregado y delegación)*
- ☐ *Programa de Actividades y Comisiones de Trabajo*
- ☐ *Comisión de Educación y Empalme Generacional*
- ☐ *Público de interés y Revisión estatutaria.*



LOS CONTENIDOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRÁTEGICA SON:

- 1. Visión
 - 2. Misión
 - 3. Valores
 - 3. Objetivos
 - 4. Estrategias
 - 5. Plan de acción
 - 6. Presupuesto.
- 



LOS PASOS PARA REALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRÁTEGICA

- 1. Planteamiento de la visión.
 - 2. Planteamiento de la misión.
 - 3. Definición de valores.
 - 4. Análisis del ambiente externo.
 - 5. Análisis del ambiente interno.
 - 6. Análisis FODA.
 - 7. Planteamiento de objetivos.
 - 8. Planteamiento de estrategias.
 - 9. Plan de acción.
 - 10. Presupuesto y financiamiento.
- 

Los objetivos y la organización

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Categoría rectora de la organización
¿Que quiero?, ¿cuándo lo quiero? y ¿dónde lo quiero?

ESTRATEGIAS

Vías para conducir la organización hacia el logro de los objetivos
¿Cómo obtengo el objetivo?

FUNCIONES

Conjunto de propiedades y relaciones de la organización
Que identifican áreas de trabajo
¿A quiénes le corresponde el objetivo?

TAREAS

Conjunto de acciones concretas para el logro de los Objetivos y que constituyen el vínculo entre las funciones y los objetivos de la organización
¿Qué actividades debo realizar?

CRITERIOS DE MEDIDA

Los indicadores que permiten evaluar el cumplimiento de las tareas y a su vez de los objetivos



Ideas de iniciativas para Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos podrán contener, por ejemplo acciones para lograr la Visión con elementos como:

1. Crecimiento / Rentabilidad
2. Captación / Colocación
3. Eficiencia
4. Disciplina
5. Productividad / Eficiencia / Efectividad / Competitividad
6. Tecnología / Innovación
7. Responsabilidad Social Cooperativa
8. Imagen Corporativa
9. Mejoras en los productos y servicios.
10. Calidad / Servicio al Asociado
11. Desarrollo integral del Talento Humano



Quienes participan en la formulación de la planificación

- Definir conjuntamente con los Directivos y grupos de interés de la Cooperativa, los principales elementos de la Planificación Institucional:
 - El objetivo principal - VISION
 - La razón de existir – MISION
 - Objetivos Estratégicos
- Aprobar la propuesta de Planificación Institucional
- Analizar el cumplimiento de lo planificado y aprobar cambios razonados

Proceso de formular, evaluar y seleccionar estrategias



- 1. Se evalúan los resultados del análisis externo y del análisis interno, el enunciado de la visión, la misión y los valores, los objetivos a largo plazo, y las estrategias utilizadas anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- 2. Se formula un conjunto manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior, especialmente en lo que respecta a los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa.
- 3. Se evalúan las estrategias propuestas, determinando las ventajas, desventajas, costos y beneficios de cada una.
- 4. Se seleccionan las estrategias a implementar o ejecutar, y se clasifican de acuerdo a su prioridad o atractivo.
- En general, se deben formular y seleccionar estrategias que permitan alcanzar de la mejor manera posible la visión y los objetivos a largo plazo de la empresa.

Implementación de estrategias

- La implementación de las estrategias consiste en poner en práctica los planes estratégicos previamente diseñados (por ejemplo, hacer efectivo la distribución de los recursos y el nombramiento de los encargados y responsables de implementar las estrategias), además de realizar otras actividades necesarias para la implementación.
- Hay que tomar en cuenta.
- Motivación del personal, manejo de conflictos, reducción de la resistencia al cambio.
- Esta es la parte donde se requiere de la ayuda de todos empleados posibles.



Control y evaluación de estrategias

- El control consiste en hacer seguimiento a la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que las actividades se estén realizando de acuerdo a lo establecido en los planes estratégicos o, en todo caso, que ayuden realmente con ésta.
- Mientras que la evaluación consiste en evaluar los resultados de la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos propuestos, al comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados.





PASOS PARA REALIZAR UNA PLANEACIÓN ESTRÁTEGICA



Elementos de la Planificación Institucional

1. Mapa Estratégico – Resumen Ejecutivo
2. Análisis Situacional (diagnóstico)
3. Propuesta Estratégica
4. **Plan Operativo Anual**

POA

Plan Operativo Anual



POA

Plan Operativo Anual

Es un instrumento para concretar y facilitar la implementación de la Planificación Estratégica.

Permite dar seguimiento al cumplimiento de las actividades, al presupuesto.

Contiene las metas y actividades que un área o proceso específico proyecta desarrollar durante el año en referencia.

[illegible]

Programas de Acción





Elementos de la Planificación Institucional

1. Mapa Estratégico – Resumen Ejecutivo
2. Análisis Situacional (diagnóstico)
3. Propuesta Estratégica
4. Plan Operativo Anual
5. **Propuesta Mercadeo (Plan de mercadeo)**
 - **Mercadeo es gestionar las relaciones rentables con los asociados**
 - Captar nuevos asociados
 - Conservar los asociados actuales y desarrollar su valor
 - **“Mercadeo” NO es sinónimo de “ventas” o “publicidad”**
 - **Definición de objetivos de mercadeo**
 - **Definición de segmentos y potencialidades**
 - **Para cada segmento**
 - Estrategia competitiva
 - Definición de posicionamiento
 - Diseño de estrategias y programas de acción
 - Presupuesto

Plan de Mercadeo

1. Análisis estratégico del entorno y del sistema cooperativo nacional
2. Oportunidad de mercado (negocios)
3. Comportamiento del consumidor (segmentación y selección del mercado meta.
4. Estrategia de posicionamiento
5. Estrategia de producto y marca
6. Estrategia de precios
7. Estrategia de Distribución
8. Estrategia de comunicación integradas
9. Mercadeo relacional
10. Marketing digital

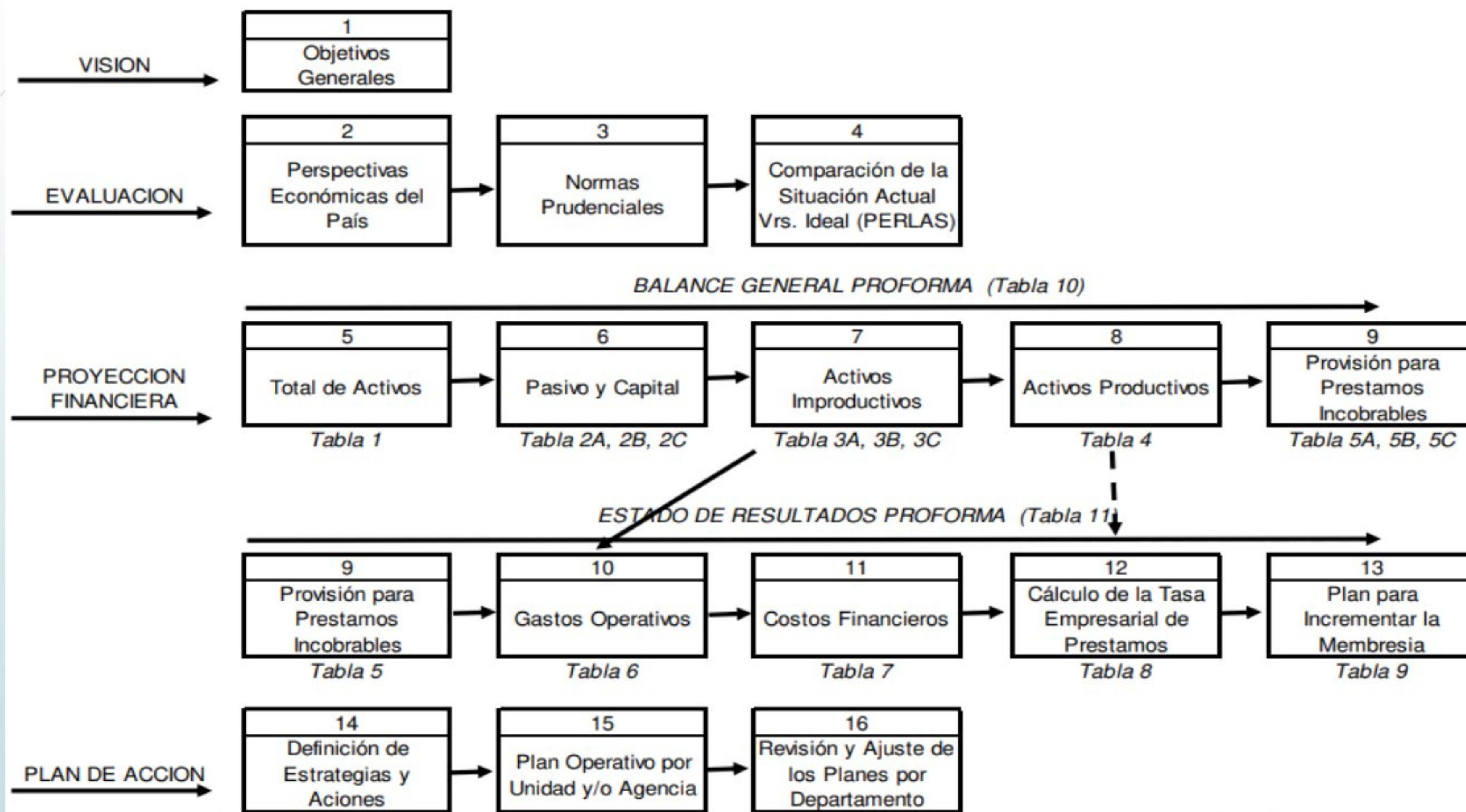




Elementos de la Planificación Institucional

1. Mapa Estratégico – Resumen Ejecutivo
2. Análisis Situacional (diagnóstico)
 - a) Análisis Interno
 - b) Análisis Externo
 - c) Síntesis de Análisis Situacional
3. Propuesta Estratégica
 - a) Formulación de Visión y Misión
 - b) Estrategia Competitiva
 - c) Objetivos Corporativos
 - d) Estrategias de Desarrollo
4. Plan Operativo Anual
5. Propuesta Mercadeo (Plan de mercadeo)
6. **Plan Empresarial**

MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN EMPRESARIAL

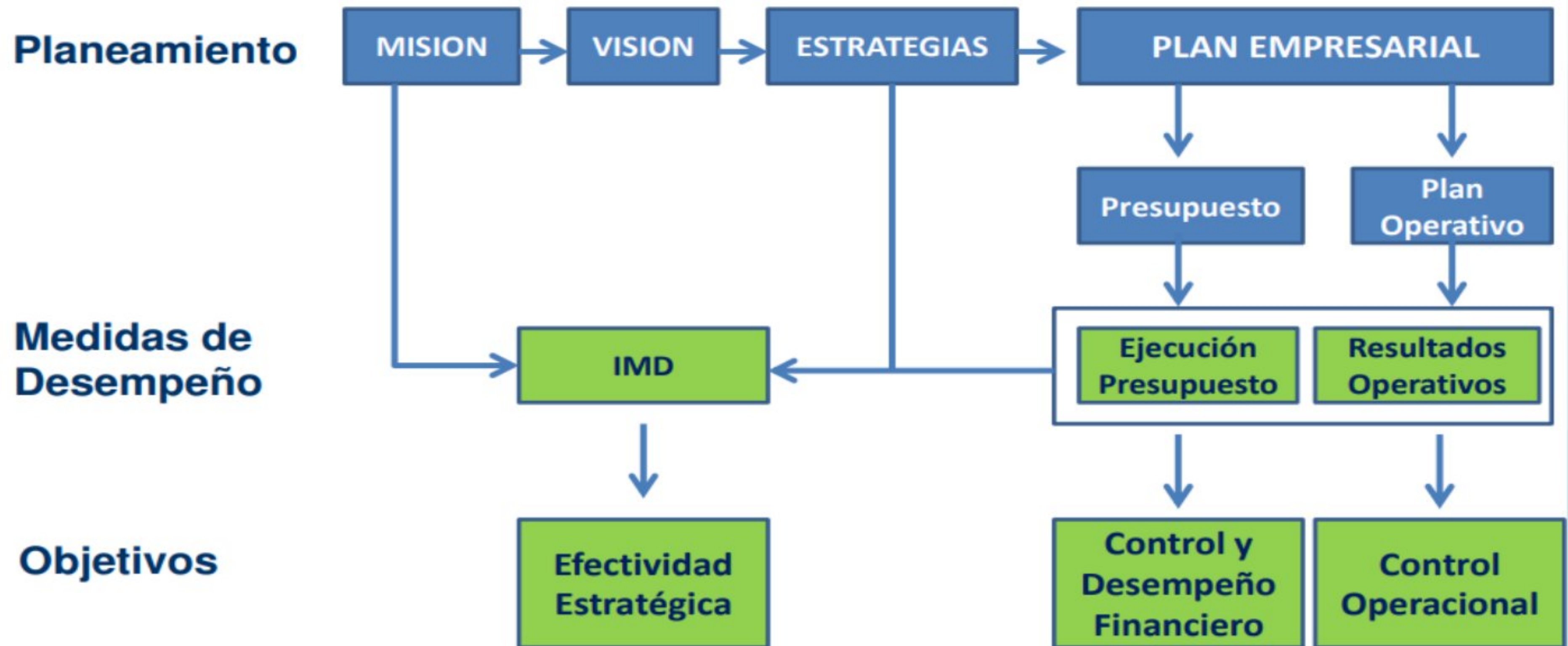




Elementos de la Planificación Institucional

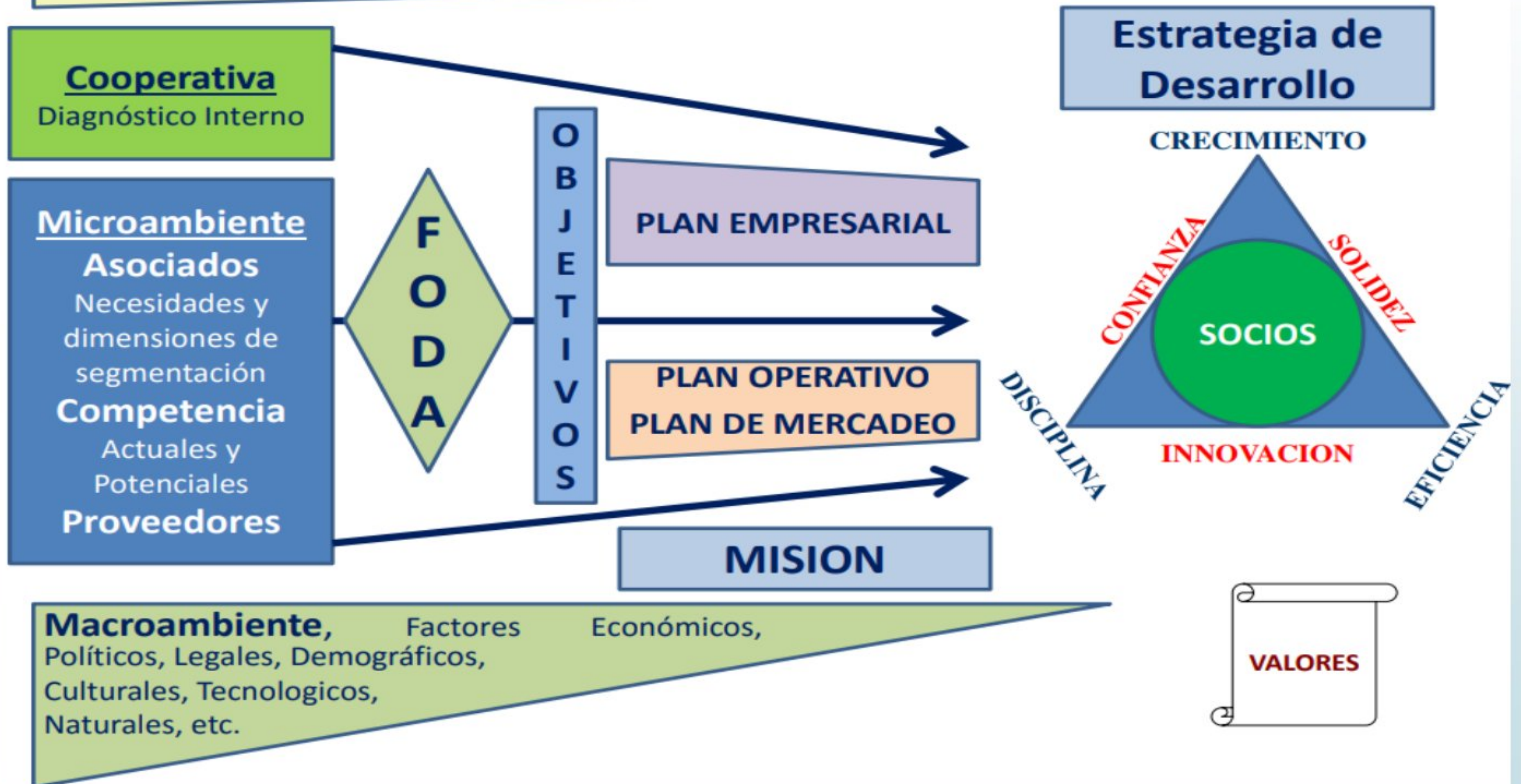
1. Mapa Estratégico – Resumen Ejecutivo
2. Análisis Situacional (diagnóstico)
 - a) Análisis Interno
 - b) Análisis Externo
 - c) Síntesis de Análisis Situacional
3. Propuesta Estratégica
 - a) Formulación de Visión y Misión
 - b) Estrategia Competitiva
 - c) Objetivos Corporativos
 - d) Estrategias de Desarrollo
4. Plan Operativo Anual
5. Propuesta Mercadeo (Plan de mercadeo)
6. Plan Empresarial
7. **Diseño de Control y Evaluación**

El Control Gerencial se origina en el planeamiento estratégico



ENFOQUE DE PLANIFICACION

VISION



1. LA MISIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE VALORES

La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que posee una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.

Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.



Definición de la Misión del negocio

La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una Organización de otras parecidas.

Una Misión identifica el alcance de las operaciones o las actividades de una Organización en los aspectos del producto y del mercado.

La Misión indica la manera como una Organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia.

La Misión de la Empresa es la definición del negocio; esta definición debe condicionarse al logro de la Visión.

Pregúntese una y otra vez “**¿Cuál es nuestro negocio?**” una adecuada respuesta a esta pregunta, es el punto de partida estratégico de la Organización.

Que describe la Misión de la Compañía?

- En que negocio estamos
- El propósito
- Los clientes
- Los productos (servicios)
- El mercado
- Elementos diferenciales (tecnología, recurso humano, etc.)



Ejemplo de Misiones Empresariales

- **CITIBANK:** “Ser la mejor y única institución para que nuestros clientes manejen todas sus finanzas a cualquier hora, desde cualquier lugar y en cualquier forma que lo deseen”.
- **Entrenador Tom Wingo:** “Soy esposo, padre, entrenador y hombre bien amado, eso es suficiente”.



Ejemplo de Misiones Empresariales

- **SENA:** “El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) se encarga de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la *Formación Profesional Integral gratuita*, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.



Ejemplo de Misiones Empresariales

- ***Policía Nacional:*** “Nuestra misión es contribuir a la satisfacción de las necesidades de seguridad y tranquilidad pública, mediante un efectivo servicio, fundamentado en el desarrollo integral del personal, la prevención, investigación y control de delitos y contravenciones, con el empleo de la más alta tecnología, generando una cultura de solidaridad, que permita a los habitantes de Colombia vivir en paz”.

2. LA VISIÓN

Responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?” Ósea es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.



Administrar con una visión puede beneficiar a una organización de cinco maneras:

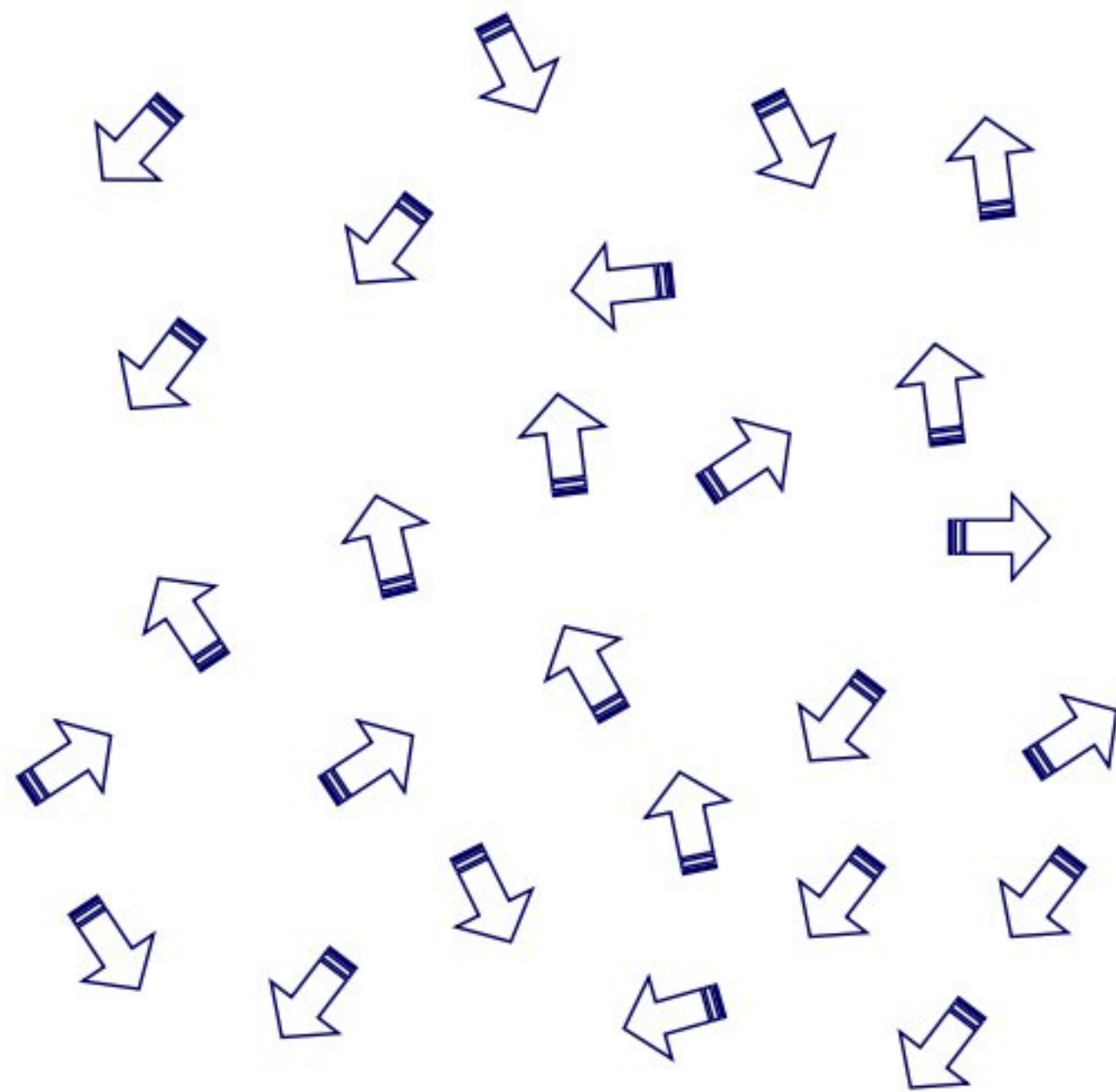
1. La visión mejora una amplia gama de medidas de desempeño.
 2. La visión promueve el cambio.
 3. La visión proporciona la base para un plan estratégico.
 4. La visión motiva a los individuos y facilita el reclutamiento de talento Humano.
 5. La visión mantiene la toma de decisiones dentro de un contexto. Provee foco y dirección.
- La visión debe tener como punto focal el futuro y servir como base concreta para la organización.

La Visión es y debe :

- **Conjunto de ideas generales que determinan el marco de lo que una empresa es o quiere ser en el futuro.**
- **La define la alta dirección pero, conocida por todos. Debe ser amplia, inspiradora e integradora.**
- **Sirve de guía en la formulación de estrategias. Se materializa en proyectos y metas específicas, medibles mediante índices de gestión**

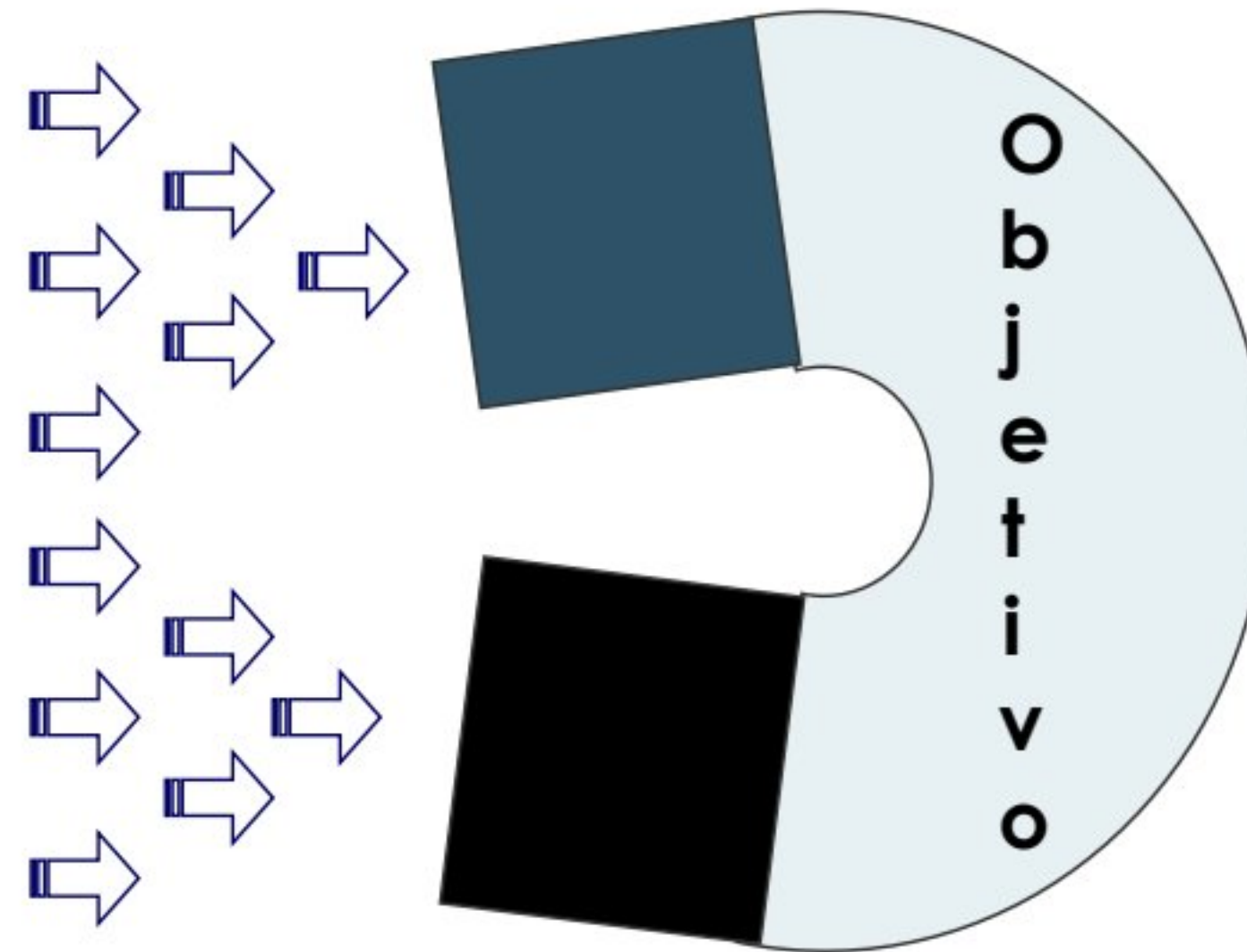


Sin Visión



¿Cual es el objetivo?

Con Visión





Misión

- * Captura la razón de ser de una organización
- * Describe una realidad que perdura en el tiempo

≠

Visión

- * Expresa una aspiración de la organización
- * Describe un cambio que motiva al personal
- * Se desarrolla en un lapso de tiempo específico
- * Motiva a actuar



Los valores
representan
las **convicciones**
de las personas
encargadas de
dirigir la empresa
hacia el éxito.



- 
- * Llamados también principios corporativos, son el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una organización.
 - * Están profundamente ligados a las convicciones y principios de las personas que guían los destinos de la empresa. Los valores definen la personalidad de la organización.
 - * *Asegúrese de que cada uno de sus valores refleje claramente la forma en que usted funciona diariamente, o usted arruinará su credibilidad.*

3. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

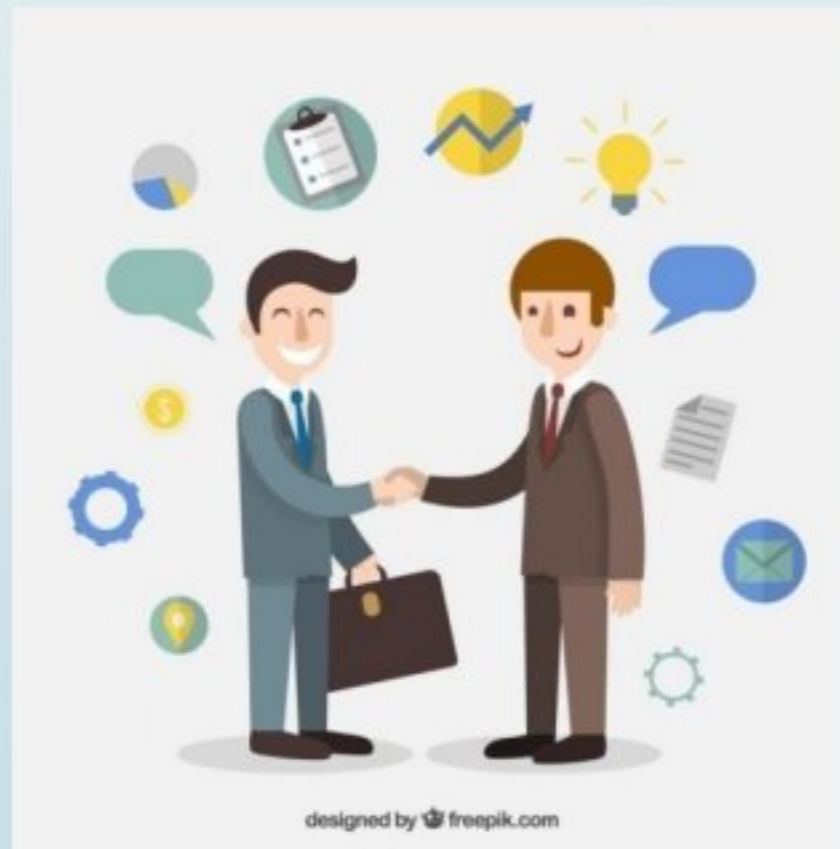
consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

¿DOFA?

ANÁLISIS EXTERNO

- En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: **nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera.**





FODA

- En este paso se pretende analizar la organización de manera interna con la identificación de las debilidades y las fortalezas. De igual manera se analizara la organización de manera externa identificando las amenazas y oportunidades que encontramos en el entorno
- 





Incorpora los aspectos relacionados con oportunidades y amenazas externas a la empresa, así como fortalezas y limitaciones internas, que tendrán marcado efecto en el cumplimiento de la misión y la estrategia.

EVALUACIÓN DOFA

**DEBILIDADES
(LIMITACIONES)**

OPORTUNIDADES

FORTALEZAS

AMENAZAS

Donde tenemos ventajas competitivas actualmente en las cuales nos podemos apoyar

Fortalezas

Situaciones o tendencias que podrían influenciar el comportamiento del mercado o nuestros objetivos

Amenazas



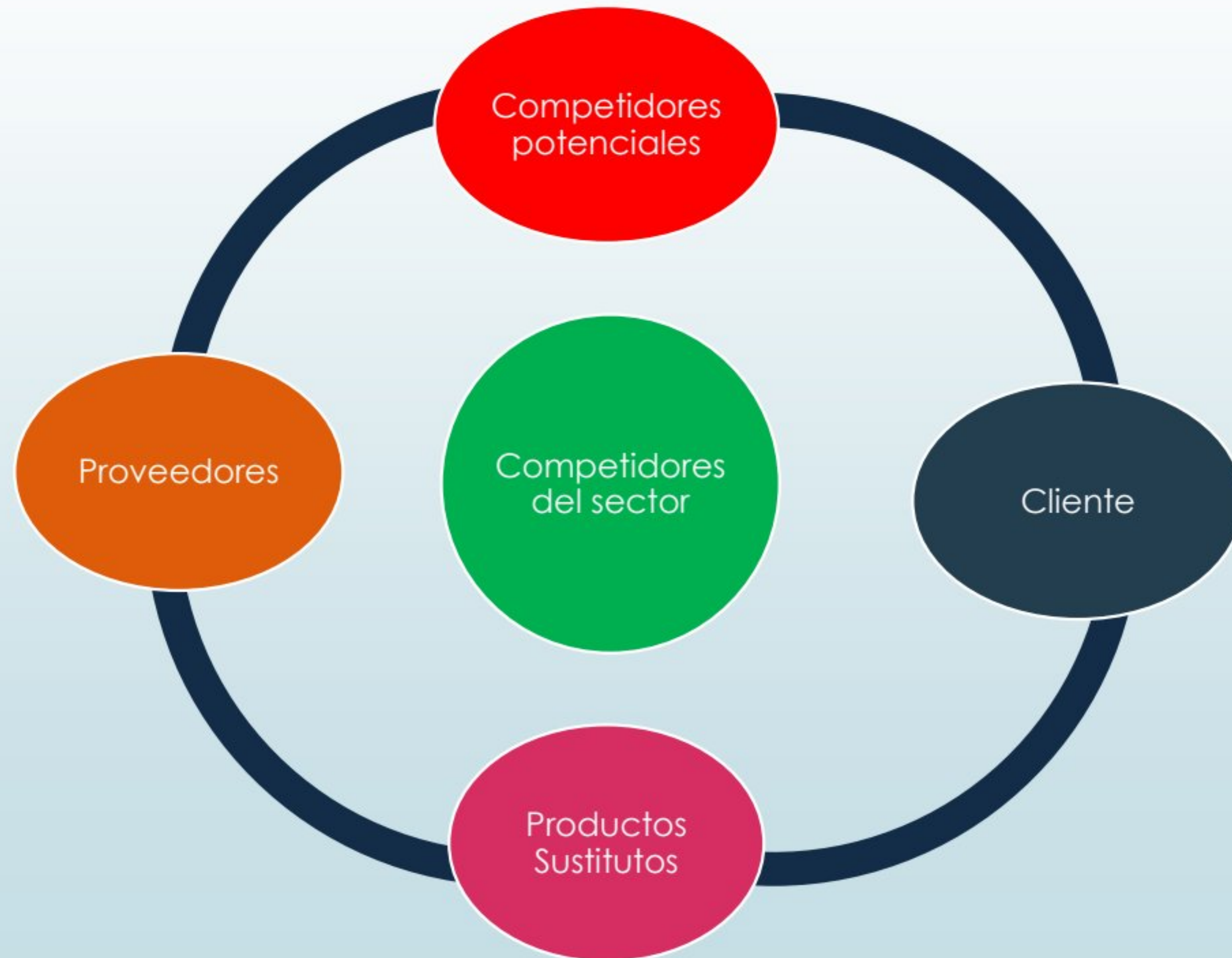
Oportunidades

Situaciones o tendencias de las cuales podemos sacar ventaja

Debilidades

Áreas en las que tenemos problemas que afrontar o desventajas frente a la competencia

Análisis del sector



Análisis del Sector (Michael Porter)

BARRERAS DE ENTRADA:

- Economía de escala
- Diferenciación de producto
- Lealtad de marca
- Costo de cambio de marca por parte consumidores
- Requerimientos de capital
- Acceso a canales de distribución
- Acceso a tecnología
- Experiencia y efecto de aprendizaje (Know How)

ACCION DEL GOBIERNO:

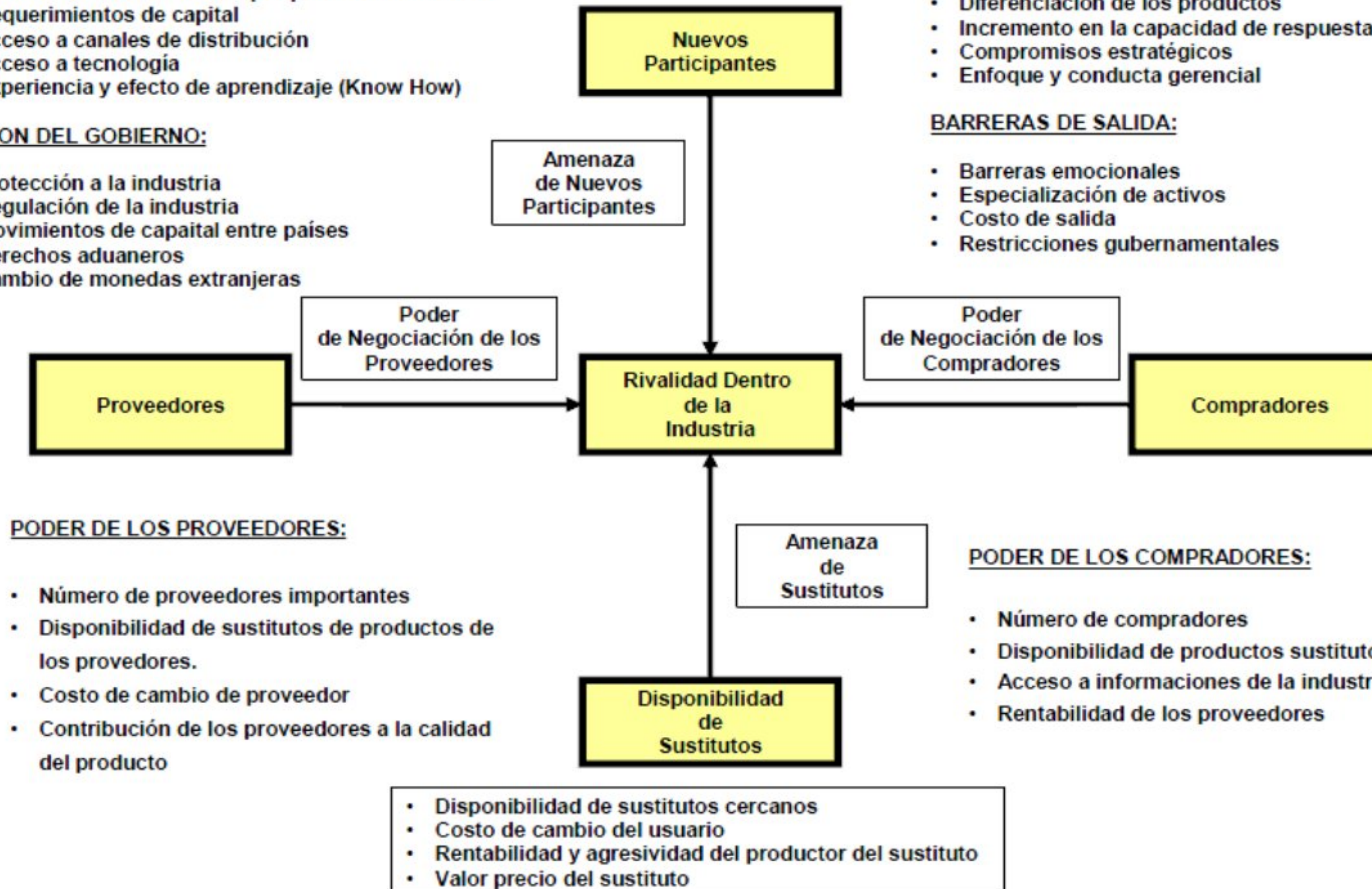
- Protección a la industria
- Regulación de la industria
- Movimientos de capital entre países
- Derechos aduaneros
- Cambio de monedas extranjeras

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:

- Competidores participantes en la industria
- Crecimiento de la industria
- Costos fijos
- Diferenciación de los productos
- Incremento en la capacidad de respuesta
- Compromisos estratégicos
- Enfoque y conducta gerencial

BARRERAS DE SALIDA:

- Barreras emocionales
- Especialización de activos
- Costo de salida
- Restricciones gubernamentales



4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

- Planificación: es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de hacer planes para el logro de los objetivos. Se responde a los siguientes interrogantes ¿Qué? ¿Cuánto? ¿Cuándo?
- Organización: consiste en el conjunto de actividades para el diseño de la estructura formal de la organización y la definición de los procedimientos para la ejecución de tareas. Se responde a los siguientes interrogantes ¿Quién? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Con qué?



ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

- Dirección: es el conjunto de actividades que desarrolla el administrador con el fin de conducir a las personas y orientar las actividades planificadas hacia el logro de los objetivos.
- Coordinación: coordinar es sincronizar, armonizar el esfuerzo individual dentro del grupo con el objeto de lograr una acción unificada dirigida a la obtención de los objetivos y a realizar las actividades que conducen al éxito.
- Control: es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de medir los resultados. Este proceso nos permite ver si los resultados que se obtuvieron coinciden con los que se esperaba obtener.

- 
- En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc.

- **FORTALEZAS:** Capacidades especiales y recursos con que cuenta la empresa

Ejemplo: Buen ambiente laboral, productividad en la gestión, conocimiento del mercado, tecnología de punta, cultura laboral, certificaciones nacionales, alto nivel de satisfacción al cliente.

- **DEBILIDADES:** Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Ejemplo: Salarios bajos, equipamiento viejo, falta de capacitación,

Elementos de la Planificación Institucional

1. Mapa Estratégico – Resumen Ejecutivo
2. Análisis Situacional (diagnóstico)

a) Análisis Interno

- Organización
- Recursos Humanos
- Gobernabilidad
- Sistema de Información Contable
- Control Interno
- Políticas y manuales de procedimientos
- Proceso de Crédito
- Capitalización
- Administración de Riesgos
- Diversificación de Operaciones
- Finanzas - Tesorería
- Tecnología y Sistemas de Información
- Productos y Servicios
- Comercialización



Elementos de la Planificación Institucional

1. Mapa Estratégico – Resumen Ejecutivo
2. Análisis Situacional (diagnóstico)
 - a) Análisis Interno
 - b) Análisis Externo (de la industria)**
 - Análisis del mercado
 - Estudio de la competencia
 - Análisis del sector micro-financiero
 - Entorno Macroeconómico



5. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS GENERALES

se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo. Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades, fortalezas y superar las amenazas y debilidades.



Los Objetivos son el vinculo entre la Misión y la Visión de la Organización. Son éstos los que definen el camino para llegar al logro de la Visión.

La determinación de Objetivos convierte a la Visión estratégica y al curso direccional, en indicadores de desempeño específicos.

Los Objetivos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos. Estos son un llamado a la acción y a los resultados.



Características de los Objetivos:

Para que los Objetivos funcionen como criterios del desempeño y del progreso organizacionales, se deben expresar en los siguientes términos:

- Cuantificables o medibles
- Limitar un tiempo para su logro
- Explicar en forma detallada **Cuánto** de **Qué clase** de desempeño y para **Cuándo**

Esto evita las generalidades tales como: “Maximizar las Utilidades”, “Reducir los costos”, “Volverse más eficientes”, “Incrementar las ventas”

“No se puede administrar lo que no se puede medir, Y lo que se mide, se hace”.

“Bill Hewlett”

6. DISEÑO, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

- Se realiza una evaluación de la empresa; un análisis interno, externo, la misión , los valores, los objetivos y las estrategias anteriores.
- se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.



ESTRATEGIAS

- * **Abordar la dirección hacia la cual debe dirigirse la organización, su fuerza direccionadora, y otros factores claves que ayudarán a la organización a determinar sus productos, servicios y mercados futuros.**
- * **Es un proceso para la determinación de la dirección en la cual la organización necesita moverse para cumplir con su misión.**



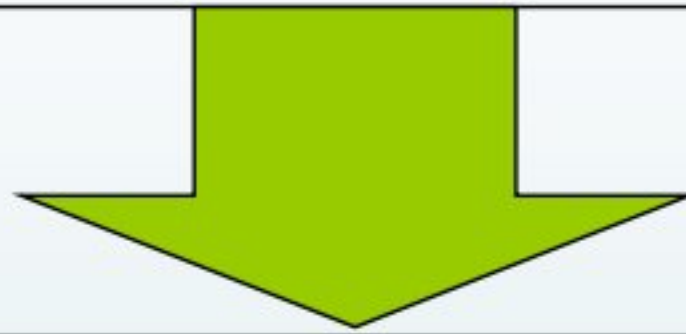
¿QUE ES UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO?

Un concepto de negocio que conlleva un conjunto integrado de acciones que crean valor:

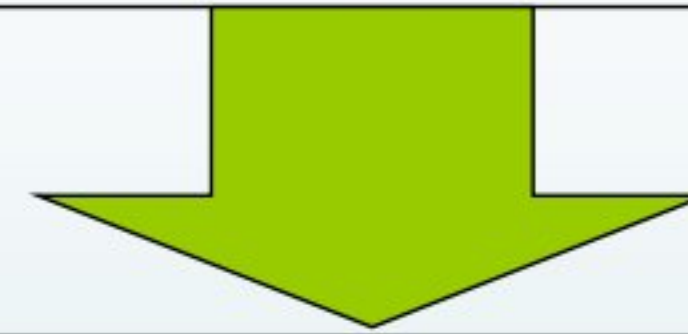
- * La creación de productos/servicios cuyo valor excede el costo de proveerlos
- * La captura de valor de la competencia*, los clientes y proveedores.

* Competencia directa y sustitutos

Estrategia Corporativa > Estrategia comercial



- * Aspiraciones de desempeño a largo plazo
- * Compartir las creencias de "cosas que haremos/no haremos"
 - Capacidades que nos distinguen y nos diferencian
 - Puntos de vista sobre las características de un negocio atractivo
- * Rol definido para programas de adquisición, alianzas estratégicas, o ventas de negociación o expansión.



- Segmentos del mercado
- Ventajas competitivas
- Posicionamiento
- Desarrollo de negocios
- Diferenciación
- Crecimiento

Misión

Descripción del porque la empresa existe

Provee un contexto para todas las decisiones dentro de la organización

Describe una realidad duradera

Útil para entes internos y externos

Su logro puede ser infinito

+

Visión

Cristalización de lo que los líderes desean que sea la empresa

Guía el desarrollo de la estrategia y organización

Describe una nueva realidad inspiradora

Se puede lograr dentro de un periodo específico

Se usa primordialmente al interior de la empresa



Estrategia

Plan que explica como ganarles a los competidores de hoy y mañana

Lista una serie de acciones para proveer servicios y productos por arriba del costo

Describe la propuesta de valor seleccionada por la empresa

Cambia constantemente en respuesta a análisis, prueba y error, experiencias

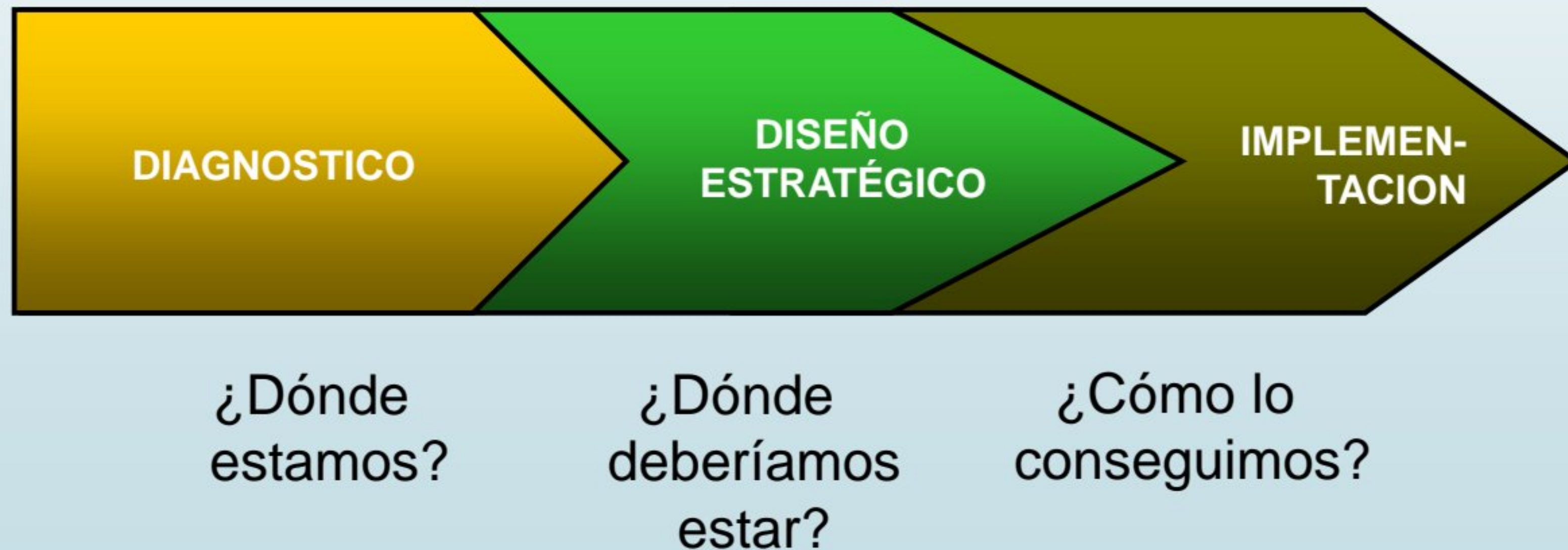
7. DISEÑO DE PLANES ESTRATÉGICOS

Consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

EN EL PLAN ESTRATÉGICO SE DEBE SEÑALAR:

- cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- cuáles serán las estrategias específicas, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

El proceso de Planeación Estratégica se logra a través del desarrollo de varias fases, que permiten adecuar estratégicamente la Organización en forma eficiente y competitiva.



PRESUPUESTO

- ➡ Se elabora a través de una matriz que tiene los siguientes elementos:
- ➡ **Actividades** que deben realizarse para ejecutar una estrategia
- ➡ **La unidad de medida** viene a ser la acción específica, o la sub-actividad de una actividad, también puede ser un bien o un servicio, equipo, maquinaria, muebles etc., de acuerdo a los que plantea la acción. Además debe tener un valor para poder cuantificar el presupuesto.



Planificación Económica

- ❑ **Análisis Financiero:** Evaluar la situación financiera actual de la cooperativa.
- ❑ **Presupuesto:** Crear un presupuesto detallado que incluya ingresos, gastos y proyecciones financieras.
- ❑ **Inversiones:** Identificar oportunidades de inversión que puedan generar crecimiento y sostenibilidad.
- ❑ **Gestión de Riesgos:** Desarrollar un plan para gestionar los riesgos financieros.

Presupuesto

Elementos Clave de un Presupuesto:

Un presupuesto es una herramienta esencial para la gestión financiera y planificación de cualquier organización. Aquí están los elementos clave que debe incluir:

1. Ingresos:

1. Proyecciones de Ventas
2. Ingresos por Servicios
3. Inversiones y Otros Ingresos

2. Gastos Fijos:

1. Alquiler
2. Sueldos y Salarios
3. Servicios Públicos
4. Seguros

3. Gastos Variables:

1. Materias Primas
2. Costos de Producción
3. Gastos de Marketing

4. Ahorros e Inversiones:

1. Fondos de Emergencia
2. Inversiones a Largo Plazo
3. Reservas para el Crecimiento

5. Préstamos y Deudas:

1. Pago de Intereses
2. Amortización de Capital
3. Nuevos Préstamos

6. Proyecciones Financieras:

1. Estado de Resultados Proyectado
2. Flujo de Caja Proyectado
3. Balance General Proyectado

Gestión de Riesgos Financieros

Elementos Clave de una gestión de riesgo financiero:

Es esencial para asegurar la estabilidad y sostenibilidad de una cooperativa de ahorro y crédito. Aquí tienes los elementos clave de una buena gestión de riesgo financiero:

1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

- ✓ **Riesgos de Crédito:** Evaluar la posibilidad de que los deudores incumplan con sus obligaciones.
- ✓ **Riesgos de Mercado:** Analizar la exposición a cambios en tasas de interés, tipo de cambio y precios de los activos.
- ✓ **Riesgos de Liquidez:** Determinar la capacidad de la cooperativa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- ✓ **Riesgos Operacionales:** Identificar fallos en procesos internos, personas, sistemas o eventos externos.

2. EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE RIESGOS

- ✓ **Modelos de Medición:** Utilizar modelos estadísticos y matemáticos para cuantificar el riesgo.
- ✓ **Análisis de Sensibilidad:** Evaluar cómo cambios en variables clave afectan el riesgo.
- ✓ **Valor en Riesgo (VaR):** Calcular el potencial de pérdida en un portafolio en condiciones normales de mercado.

Gestión de Riesgos Financieros

Cont....

3. CONTROL Y MITIGACIÓN DE RIESGOS

- ✓ **Políticas y Procedimientos:** Establecer políticas claras y procedimientos para gestionar el riesgo.
- ✓ **Diversificación:** Diversificar inversiones y carteras de préstamos para reducir la exposición al riesgo.
- ✓ **Coberturas (Hedging):** Utilizar instrumentos financieros como derivados para cubrirse contra posibles pérdidas.

4. MONITOREO Y REPORTE DE RIESGOS

- ✓ **Indicadores de Riesgo:** Definir indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear el riesgo.
- ✓ **Reportes Periódicos:** Elaborar informes periódicos sobre la situación del riesgo financiero.
- ✓ **Revisión Continua:** Realizar revisiones continuas y ajustes a las estrategias de gestión de riesgos.

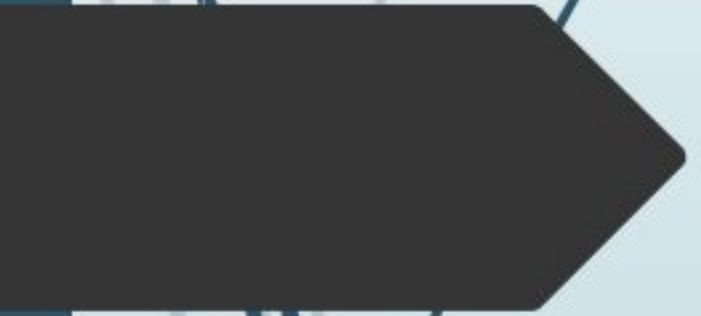
Gestión de Riesgos Financieros

Cont....

5. CULTURA DE RIESGO

- ✓ **Capacitación:** Capacitar al personal sobre la importancia de la gestión de riesgos.
- ✓ **Compromiso de la Alta Dirección:** Asegurar que la alta dirección esté comprometida con la gestión de riesgos.
- ✓ **Comunicación:** Fomentar una comunicación abierta y transparente sobre los riesgos y su gestión

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA AMARAF SRL.





1.VISIÓN

Juntos lograremos duplicar nuestro negocio de alimentos en el 2010*, y triplicarlo para el 2013*, proporcionando calidad de vida al consumidor con productos que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición y placer.

2. MISIÓN

La misión de nuestra empresa es la creciente creación de valor, logrando un destacado retorno de las inversiones, superior al costo del capital empleado.

En nuestros negocios de alimentos buscamos siempre mejorar la calidad de vida del consumidor y el progreso de nuestra gente

Buscamos el crecimiento rentable con marcas líderes, servicio superior y una excelente distribución nacional e internacional.

Desarrollamos nuestras actividades con el mejor talento humano, innovación sobresaliente y un comportamiento corporativo ejemplar.

3. ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

Oportunidades:

Implementación de políticas que permitan una categorización en ventas, vendedores independientes, vendedores almacenes de cadena.

La expansión hacia nuevos mercados internacionales

Amenazas:

La inseguridad en determinadas regiones

Una política tributaria inestable en el país

La competencia es desleal

Alto nivel de desempleo

4. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Debilidades:

Falta de mecanismos y políticas que permitan un sistema de selección adecuado del recurso humano

No hay identidad y un bajo sentido de pertenencia por los contratos del personal

Falta de apoyo e inversión publicitaria algunas marcas

Fortalezas:

El gran posicionamiento en el mercado

El Good will

Manejan productos de fácil desembolso y llegan a todo tipo de personas

5. OBJETIVOS GENERALES

- articulando los proyectos de responsabilidad social como parte de la gestión de desarrollo sostenible.
- Facturar uno 1.8 billones de pesos
- buscamos el crecimiento rentable con marcas líderes, obtener un servicio superior y una excelente distribución nacional e internacional de nuestros productos.

6. Se desarrollan todos los puntos planteados anteriormente se realiza una toma de decisiones teniendo en cuenta la misión, las debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades así se determina si se continua con las estrategias anteriores o innovar en ellas

7. Establecer y ejecutar las estrategias planteadas para el desarrollo de los objetivos de la empresa.