

# **“Elaboración y evaluación periódica de planes operativos, financieros y presupuestos.”**

---

**Gustavo Vásconez**

**[gvasconez@gmail.com](mailto:gvasconez@gmail.com)**

Quito, Octubre 2020

DGRV

Deutscher Genossenschafts- und  
Raiffeisenverband e. V.

Confederación Alemana de Cooperativas

Confederação Alemã das Cooperativas



# Contenido

1. PLAN OPERATIVO
  - Definición de Acciones Operativas - FCE
  - Construcción del POA institucional
  - Seguimiento al Plan Operativo
2. PLANEACIÓN FINANCIERA
3. LA GESTION FINANCIERA
4. EL PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN
  - Supuestos, Indicadores y Validación
5. USO DE INDICADORES
6. SEGUIMIENTO PRESUPUESTAL
7. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA APERTURA DE SUCURSALES

# Plan Operativo



# PROCESO DE PLANEACIÓN



# VIDEO: LOGRA TUS SUEÑOS



# INNOVACIÓN



# Factores Críticos de Éxito



# Qué son los FCE?



Rockart definió los factores críticos de éxito como:

**“El número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarían un funcionamiento competitivo y exitoso para la Organización.”**

Esta técnica implica, para su aplicación, los siguientes puntos básicos:

- Definir los objetivos globales de la Organización.
- Definir una unidad de medida para evaluar el funcionamiento de la Organización con respecto a esos objetivos.
- Identificar los factores clave que contribuyen a ese funcionamiento.
- Identificar las relaciones causa-efecto entre objetivos y factores clave.

# Qué son los FCE?

Desde la perspectiva Gerencial: “Son variables que la Gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en una industria”



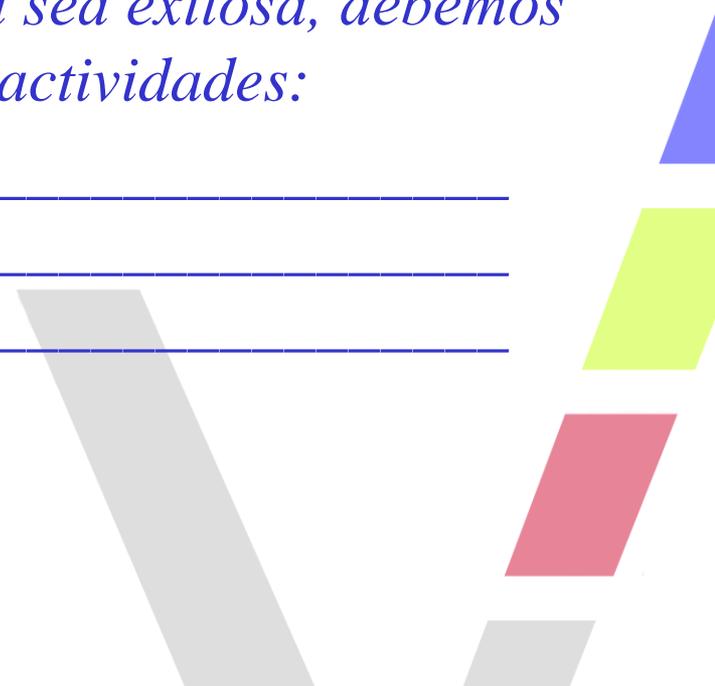
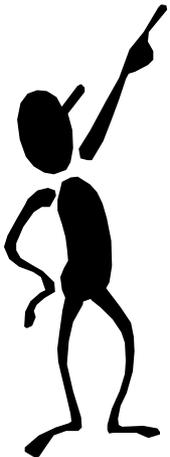
# Determinación de los FCE

➤ Primero definamos “qué es éxito?” y luego;

➤ Pregúntese lo siguiente:

✓ *“Para que nuestra cooperativa sea exitosa, debemos ser eficientes en las siguientes actividades:*

- ✓ 1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

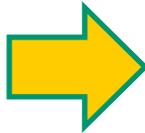


**El éxito del proceso requiere ahora  
marcar unos objetivos coherentes  
con la misión y dirigidos a resolver  
asuntos y problemas estratégicos  
identificados**



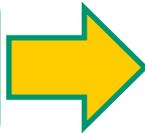
## LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA ORIENTA A LA ORGANIZACIÓN EN LA IDENTIFICACIÓN DE:

EL PROBLEMA



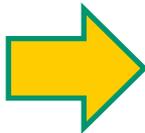
Una **realidad** o situación determinada

EL CAMBIO



Un **interés** en modificar la situación actual

EL RESPONSABLE



Un **ente** comprometido para enfrentar el problema



**LOS CONCEPTOS CLAVES EN LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA SON:**



**Definir objetivos concretos (qué)**

**Diseñar los sistemas funcionales para conseguirlos (cómo)**

**Cuantificar los medios necesarios (con qué)**

**Establecer de plazos (cuándo)**

**Repartir-delegar responsabilidades (quién)**

**Establecer los sistemas de control y evaluación**

# CONSTRUCCIÓN DEL POA INSTITUCIONAL



**¿QUE ES UN INDICADOR?**

**¿PARA QUE SIRVE UN INDICADOR?**

**¿CUANTOS INDICADORES DEBEN GENERARSE?**



- **Indicador es la medida cuantitativa o la observación cualitativa que permite determinar qué tan bien está funcionando un sistema, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlas.**



- Los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de un sistema de referenciación, ya que permiten, la comparación al interior de la organización (**referenciación interna**) o al exterior de la misma (**referenciación externa colectiva**).



# CARACTERÍSTICAS

## CUANTIFICABLE



**Susceptible de ser medido**

## TEMPORAL



**Tiempo definido de realización,  
fecha inicial y final**

# CARACTERÍSTICAS

## REALISTA

Realista pero desafiante



## DEFINIDO

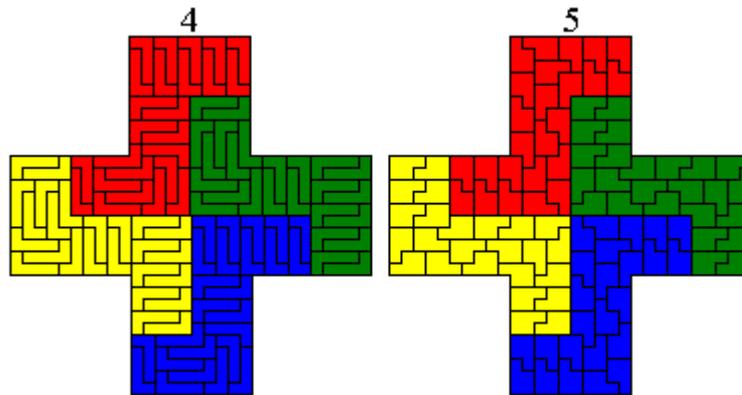
Establecer concretamente el QUÉ, no el CÓMO



# CARACTERÍSTICAS

**CONGRUENTE**

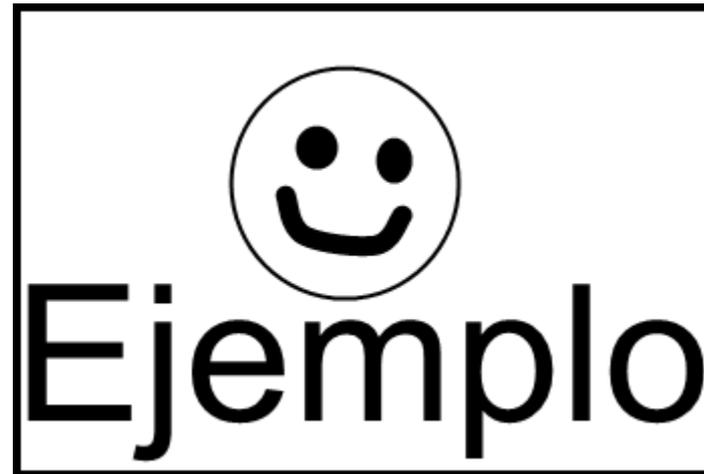
**Con las actividades y objetivos de la COAC**



# Acciones por Objetivo

- Desarrollar las acciones por cada objetivo
- Definir para cada acción:
  - La acción
  - Responsable
  - Costo
  - Fecha de inicio
  - Fecha de conclusión
  - Método de verificación
  - Llenar cuadro por cada Objetivo

# Un Plan Operativo- Ejemplo



# PLANEACIÓN FINANCIERA



Las finanzas se encargan de establecer las actividades, procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad que una unidad económica optimice tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de los mismos, durante el desarrollo de sus negocios o actividad productiva y los pagos de las obligaciones que se generen.





La planificación financiera es el proceso de elaboración de un plan financiero integral, organizado, detallado y personalizado, que garantice alcanzar los objetivos financieros determinados previamente, así como los plazos, costes y recursos necesarios para que sea posible.

# PLANEACIÓN FINANCIERA



La planeación financiera es el proceso de elaboración de un plan financiero integral, organizado, detallado y personalizado, que permita alcanzar los objetivos financieros determinados previamente, así como los plazos, costes y recursos necesarios para que sea posible.

# Cómo Realizarla?

Deberá trazarse un examen riguroso y detallado del estado actual financiero y de las consecuencias, positivas y negativas, que su manejo determinado supondría a corto, mediano y largo plazo.



# Las 4 Etapas

El proceso de planificación financiera comprende cuatro etapas:

1. El **establecimiento de los objetivos** perseguidos y su prioridad.
2. La **definición de plazos** para alcanzar dichos objetivos.
3. La **elaboración del presupuesto financiero**, es decir, la identificación de las diferentes partidas necesarias para conseguir resultados satisfactorios.
4. La **medición y el control de las decisiones financieras tomadas** para evitar desviarse de la ruta que lleve al objetivo u objetivos planteados.

# Fases del Proceso

## 1. ANÁLISIS FINANCIERO ACTUAL

- Analizando estado de resultados, el flujo de caja y los estados de situación

## 2. OBJETIVOS

- Fijar las metas que se desean alcanzar en el siguiente período.

## 3. ESTRATEGIA

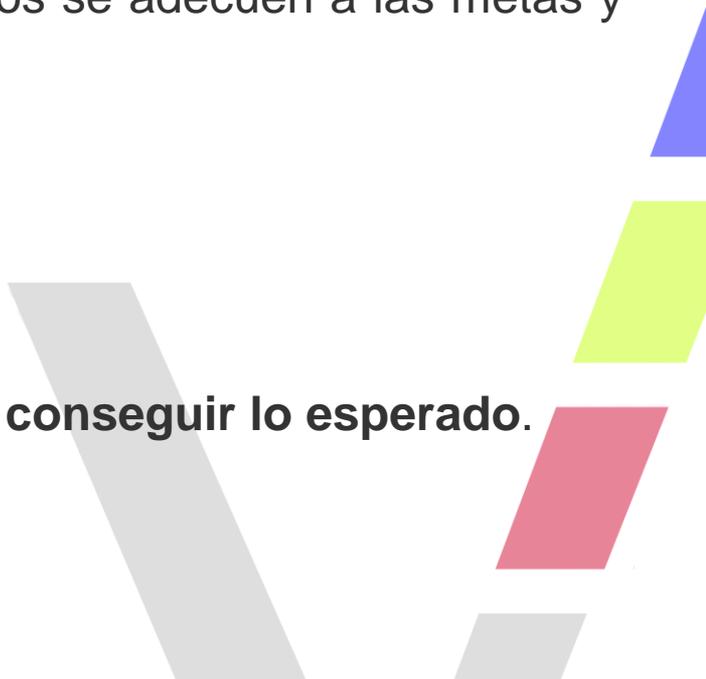
- **Determinar de qué manera llevarlos a cabo para cumplirlos.**
- Plantear las estrategias.
- Lo importante es que esos planes estratégicos se adecuen a las metas y a la situación financiera de la empresa.

## 4. PRESUPUESTO

- Determinar los supuestos básicos
- Desarrollar un presupuesto detallado
- Analizar opciones.

## 5. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

- **Analizar si todo lo realizado ha ayudado a conseguir lo esperado.**



# La Gestión Financiera



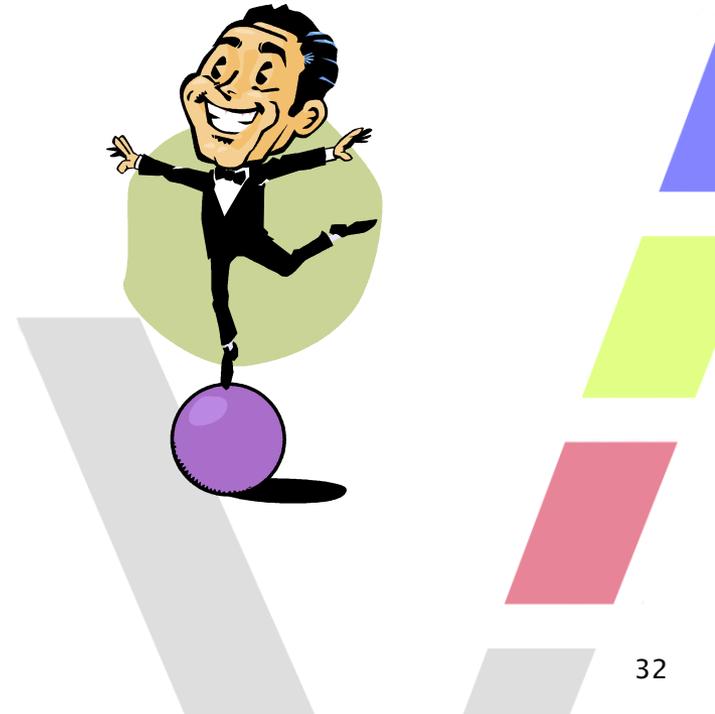
# OBJETIVO DE LA GESTIÓN FINANCIERA

MANEJAR ADECUADA Y  
PRUDENTEMENTE EL  
RIESGO INHERENTE AL  
NEGOCIO

# OBJETIVOS

- DETERMINAR LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA VIABILIDAD FUTURA DE LA ENTIDAD:

1. SOLIDEZ
2. ESTABILIDAD
3. RENTABILIDAD

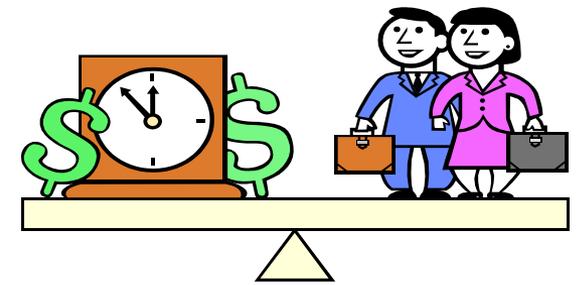


# OBJETIVOS

## 1. Solidez

- **Capacidad de la COAC para cumplir sus obligaciones**
  - Potencial de generar los recursos necesarios o suficientes para cubrir sus obligaciones.
  - Mide la estructura de financiación de sus activos.
  - Mide la calidad de sus activos.





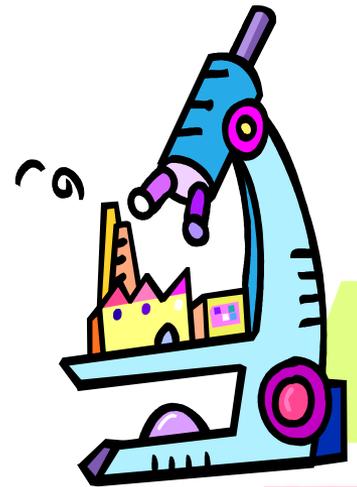
## 2. Estabilidad

- **Desarrollo equilibrado y continuo de la actividad**
- Equilibrio que garantiza el desarrollo **normal y continuo** de la actividad.
- La empresa está en condiciones de hacer frente a sus obligaciones futuras?
- Presta atención a la proporción en que se invierte el capital entre capital social y depositantes?.
  - Cuando el monto de las deudas es muy superior a los fondos que provienen de los dueños, el nivel de riesgo al que está expuesta la Cooperativa es alto, sobre todo si es mayormente a corto plazo.
- El esquema de financiamiento de sus activos improductivos es adecuado?

# 3. Rentabilidad

## Capacidad de la COAC para generar utilidades

- Se mide la eficiencia de los administradores de la empresa.
- Analiza las fuentes de generación de ingresos y su esquema de costos y gastos
- Su análisis proporciona la siguiente información:
  - Capacidad del activo fijo para producir ingresos suficientes para cubrir los costos.
  - Si las utilidades obtenidas son adecuadas al capital del negocio.
  - Si los resultados obtenidos son convenientes.
  - Los rendimientos correspondientes a los recursos dispuestos.



# VIDEO: SOSTENIBILIDAD



# PRESUPUESTACIÓN



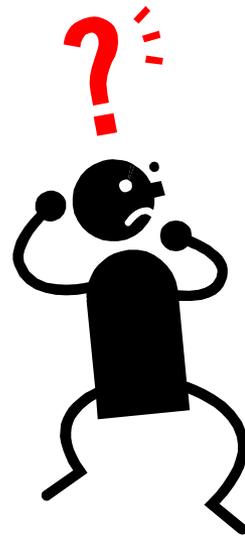
# Análisis Preliminar

Evaluar:

- Situación Macroeconómica y Entorno
- Mercado y Competencia
- Situación Financiera interna
- Mercado Objetivo
- FODA
- Estrategia Competitiva
- FCE

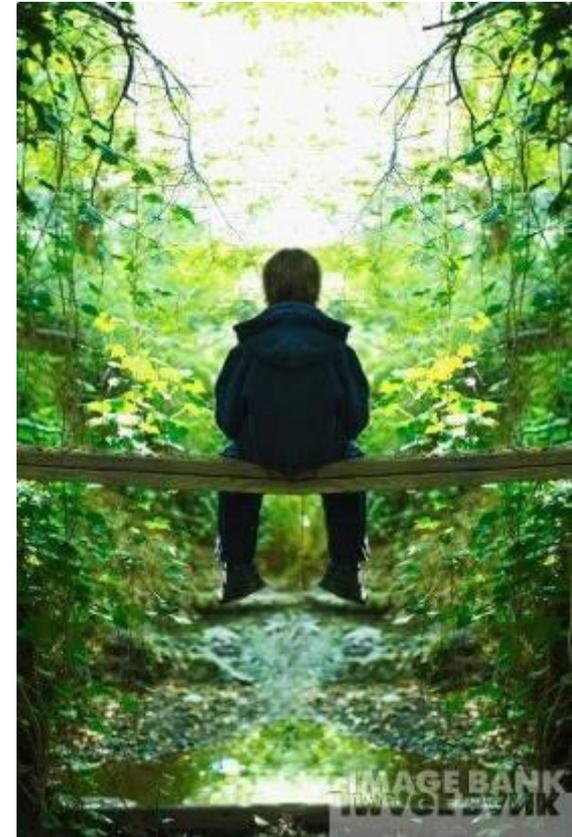


# Desarrollo de Supuestos



# Criterios para desarrollar Supuestos para Proyección

- Información Histórica
  - Tendencias
  - Volúmenes
- Planeación
  - Programas
  - Productos
  - Estrategias
- Mercado
  - Crecimiento Poblacional
  - Crecimiento del Sector
  - Información Estadística
  - Datos Macroeconómicos
  - Proyecciones Gubernamentales



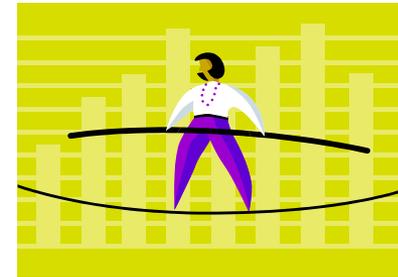
# DEMANDA NECESIDADES DE SOCIOS



# Mercado Objetivo

Consiste en el segmento o segmentos del mercado que son interesantes para la institución, en función de:

- ✓ Riesgo crediticio
- ✓ Crecimiento de la institución
- ✓ Crecimiento del país
- ✓ Estrategia definida
- ✓ Investigación de mercado
- ✓ Parámetros de operación



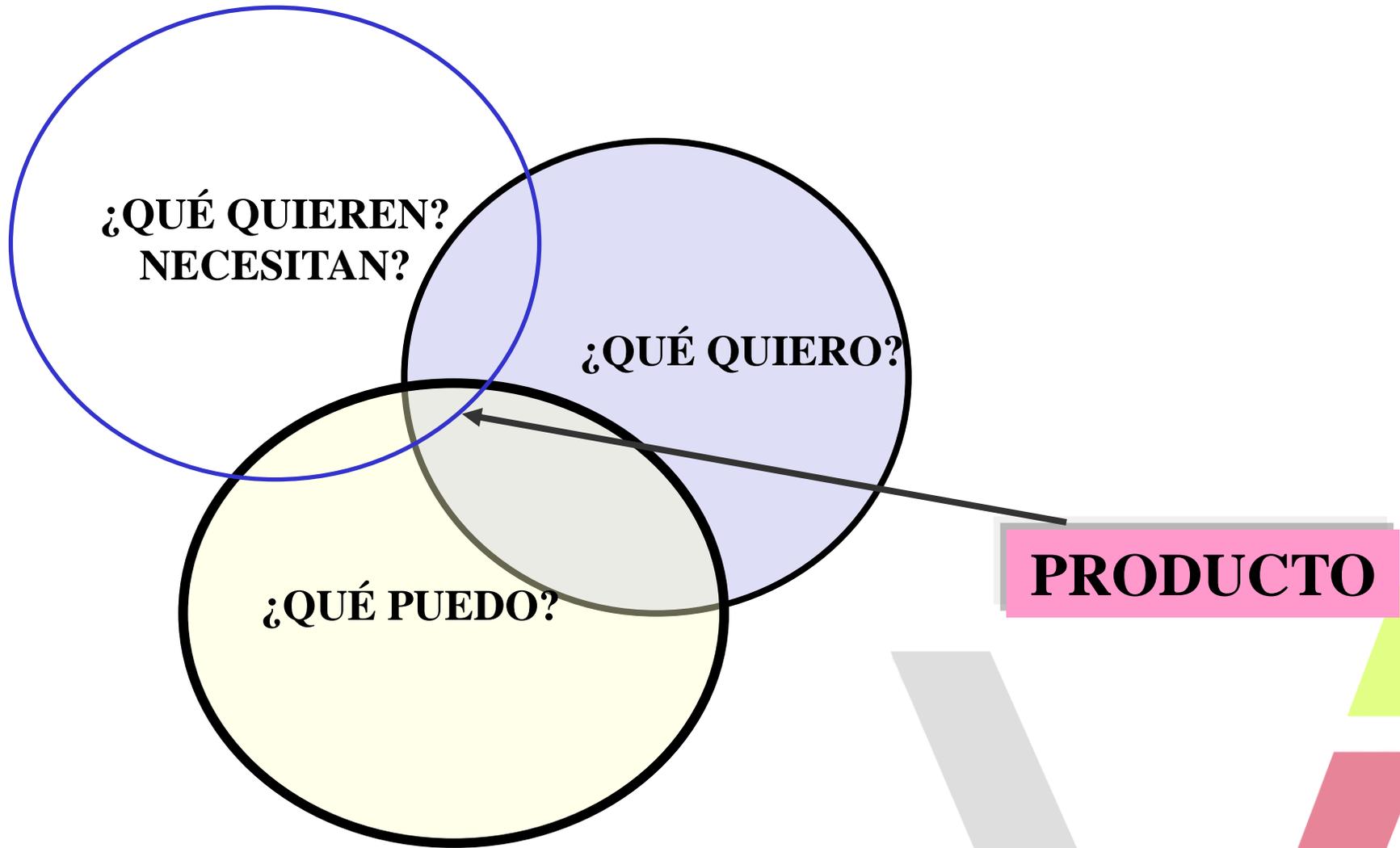
# PRODUCTOS

## Conceptos

- “No vendemos productos, vendemos soluciones”
- “No prestamos dinero, ayudamos a balancear flujos de caja”

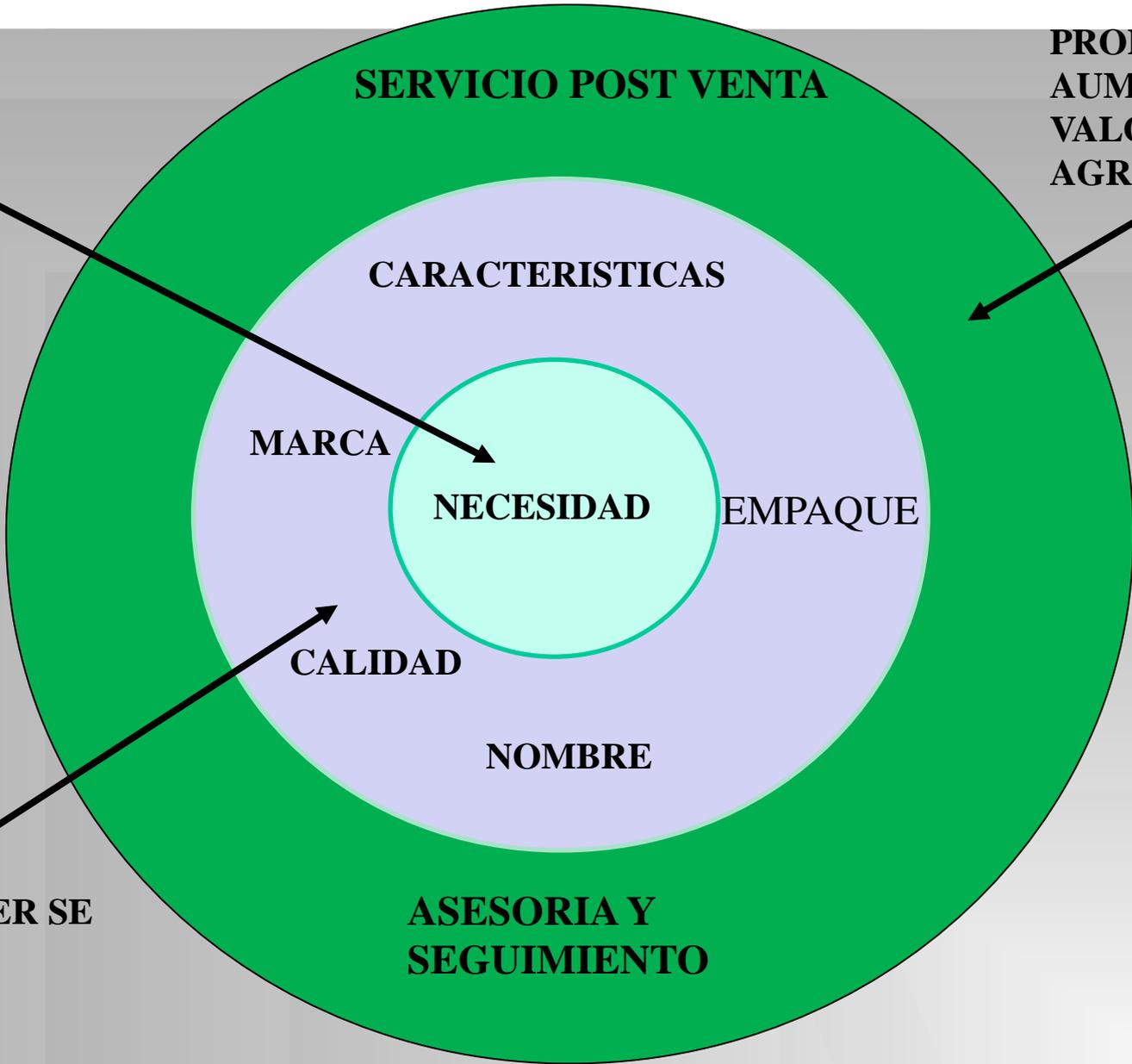


# PRODUCTOS



**NUCLEO:  
BENEFICIO O  
SERVICIO**

**PRODUCTO  
AUMENTADO:  
VALOR  
AGREGADO**



**PRODUCTO PER SE**

# DISEÑO DE PRODUCTOS

- MERCADO OBJETIVO
- DESTINO
- PLAZO
- MONTO
- ESQUEMA DE REPAGO
- RIESGOS
- COSTOS
- MERCADEO Y VENTA
- EVALUACION Y APROBACIÓN
- RECUPERACION

# SER MANÍACOS EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE



# Fuentes de Información

- Información Nacional- BCE, ASOBANCA
- Información Sectorial- SEPS, SBS, ASOBANCA
- Información Geográfica- SEPS: Colocaciones y Captaciones, BCE, ASOBANCA: tasas y montos
- Información Interna- Bases de datos Cooperativa:
  - Colocaciones, captaciones, número de socios, ingresos, gastos, tasas de colocación, tasas de captación, morosidad, etc.
  - Segmentación por: Producto, agencia, destino, monto, edad, nivel de educación, etc.



# El Proceso de Presupuestación



# EL PROCESO

- **Información clave:**
  - Histórica- Análisis de Tendencias u horizontal.
  - Indicadores financieros años anteriores
  - Mercado- Competencia o estudios de mercado
  - Metas u objetivos estratégicos
- **Etapas:**
  - Proyección de Volúmenes
  - Proyección P&G
  - Proyección de Flujo de Caja
  - Proyección de Estado de Situación



# Proyección Comercial

## Proyectar:

- Cartera
  - Saldos
  - Tasas
  - Morosidad
  - Cobertura de Provisiones
- Captaciones
  - Saldos
  - Tasas



## Obtenemos:

- Intereses Ganados
- Intereses Pagados
- Requerimientos de Liquidez
- Cartera Vigente y Cartera Improductiva
- Provisiones Requeridas

# EJERCICIO

- PROYECCIÓN SALDOS DE CARTERA



# Proyección de P&G

- **Ingresos**

- **Intereses, Comisiones y Otros Ingresos**

- Volúmenes
- Históricos
- Regresiones
- Mercado
- Tasas de interés de mercado
- Objetivos Gerenciales



# Proyección de P&G

- Costos y Gastos
- Financieros:
  - Intereses
  - Comisiones
- Tipos:
  - Fijos
  - Variables
  - Volúmenes
  - Eficiencia
- Gastos de Administración y Personal:
  - Administración Central
  - Material, publicidad, etc.
  - Comisiones
  - Personal
  - Fijos y Variables



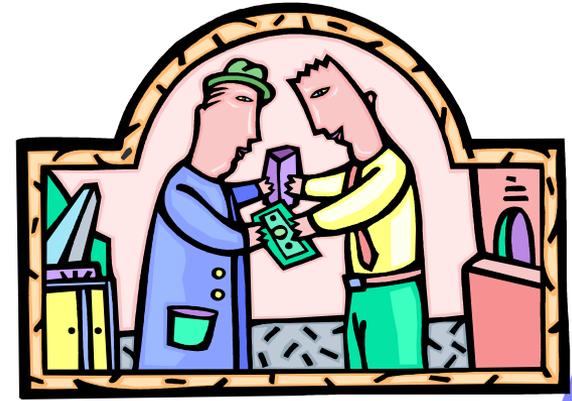
# Proyección de P&G

- Costos:
  - Costos Financieros:
    - Crecimiento proyectado
    - Flujo de Caja Proyectado
    - Política de fondeo
    - Nuevas inversiones previstas
    - Tasas de interés de mercado



# Proyección de Estado de Situación

- Condensa información calculada
- Información procede de:
  - Estado de P&G Proyectado
  - Volúmenes Proyectados
  - Estado de flujo de Caja proyectado
  - Políticas
  - Estrategias
- Validación:
  - Cálculo de indicadores y validación frente a datos históricos
  - Contra políticas
  - Contra mercado



# Proyección de Flujo de Caja

## – Información:

- Estados históricos
- Volúmenes y Estados de Situación Proyectados
- Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado
- Inversiones proyectadas
- Políticas de la COAC:
  - Pago a Proveedores
  - Plazo de crédito
  - Niveles mínimos de liquidez
  - Estructura de capital- patrimonio
  - Política de reparto de dividendos



# VALIDACION DEL PRESUPUESTO



# RESUMEN DEL PROCESO



# REVISANDO EL PRESUPUESTO

## Supuestos

- Están sustentados en bases razonables
- Crecimientos son consistentes con
  - la tendencia histórica,
  - su capacidad instalada
  - Mercado potencial
  - Situación macroeconómica nacional y regional
  - Competencia,
  - Cultura regional,
  - Estacionalidad
  - Mercado objetivo
  - Plan Estratégico

# REVISANDO EL PRESUPUESTO

## Resultados

- Son razonables y legales las condiciones de tasas activas y pasivas planteadas
- La morosidad presupuestada es consistente con los riesgos históricos y la situación del mercado
- El nivel de provisiones es adecuado frente a la morosidad prevista y dentro de requerimiento legal
- Los niveles salariales previstos son adecuados
- Otros ingresos y gastos están debidamente justificados con los servicios y requerimientos
- Existe un esfuerzo de control de gastos
- Se realizan las inversiones requeridas y las previstas en el Plan Estratégico
- Se han considerado los nuevos productos e inversiones
- La utilidad prevista es razonable y adecuada

# VALIDANDO EL PRESUPUESTO

## Indicadores

- El plan prevé una mejora en los indicadores
- Están todos dentro de márgenes regulatorios y razonables
- Se observan tendencias negativas de riesgo para la estabilidad de la cooperativa
- Los resultados son consistentes con lo previsto en Plan Estratégico

# EJECUTANDO EL PRESUPUESTO

## Proceso seguido para Preparación

- Realizarlo con apoyo y participación del equipo gerencial
- Difundirlo a todos los responsables de su ejecución y seguimiento
- Revisado y aprobado por Consejo
- Verificar que el documento esté siendo utilizado para la toma de decisiones y para definir metas y objetivos en las áreas comercial y operativa

# EJECUTANDO EL PRESUPUESTO

## Seguimiento

- Se realiza un seguimiento mensual al presupuesto, con reporte a Consejo Administración
- Existe una presentación completa de situación ejecutada vs presupuesto y con explicación de diferencias importantes
- En caso de cambio importante en condiciones, se prepara un presupuesto ajustado
- Existe conocimiento en los niveles gerenciales del presupuesto y su cumplimiento mensual

# El Informe Gerencial



# INFORME GERENCIAL

Información que debería contener un informe gerencial mensual a Consejo de Administración:

1. Situación general de la economía y regulación
2. Situación del sistema cooperativo y competencia
3. Eventos importante del mes que hayan afectado positiva o negativamente
4. Análisis de ejecutado frente a presupuesto (y a cierre de año anterior), conteniendo:
  - a) Principales cuentas de balance y sus variaciones netas y relativas
  - b) Explicación de variaciones mayores a 5% o un valor definido.

# INFORME GERENCIAL

- c) Principales cuentas de resultado y sus variaciones netas y relativas
- d) Explicación de variaciones mayores a 5% o un valor definido.
- e) Aclaración de actividades o gestión para recuperar los incumplimientos generados
- f) Nuevos programas, productos, lanzamientos
- g) Cambios regulatorios o normas emitidas en el mes que incidirán en la cooperativa

# APERTURA DE OFICINAS



## **RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-INSEPS-IGJ-2020-0118**

### **Capítulo II**

**Artículo 4.-** Para la autorización de apertura de sucursales y agencias, las entidades deberán presentar a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria lo siguiente:

- a) Solicitud suscrita por el representante legal**, en la que deberá indicar la provincia, el cantón, la parroquia, la zona o sector; la dirección clara y precisa del lugar en donde funcionará;
- b) Copia certificada del acta de la sesión del consejo** de administración o del Directorio, según corresponda, en la que se haya **aprobado el estudio de factibilidad** y resuelto la apertura;
- y,
- c) Dictamen de auditoría externa** del ejercicio económico inmediato anterior, para las entidades obligadas a contar con auditoría externa conforme la normativa legal vigente.



## ESTUDIO DE MERCADO

### **I. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO**

### **II. ESTUDIO DE MERCADO**

**2.1** Análisis de la demanda;

**2.2** Análisis de la oferta;

**2.2.1.** Determinación de la existencia de demanda insatisfecha

**2.2.2.** Participación del proyecto en las principales variables financieras del subsistema financiero

**2.3** Análisis de los precios; y,

**2.4** Análisis de comercialización.



## ESTUDIO DE TECNICO

## III. ESTUDIO TÉCNICO

- 3.1** Análisis y determinación del tamaño óptimo del proyecto (mercado potencial);
- 3.2** Análisis y determinación de la localización óptima del proyecto (compra o renta);
- 3.3** Análisis de productos y servicios a desarrollar (mercado objetivo);
- 3.4** Análisis de inversiones en infraestructura física y tecnológica; e,
- 3.5** Infraestructura de tecnología de información:
  - 3.5.1.** Infraestructura de hardware: equipos, características técnicas
  - 3.5.2.** Infraestructura de software: versiones, licencias:
    - 3.5.2.1.** Software base: sistemas operativos, software de seguridad.
    - 3.5.2.2.** Software de aplicación: aplicaciones, sistemas transaccionales
  - 3.5.3.** Infraestructura de redes y comunicaciones: enlaces, seguridades, redes externas.



- **IV. ESTUDIO ORGANIZACIONAL**
- **4.1** Estructura de la organización; y,
- **4.2** Determinación de perfiles del personal para el logro de los objetivos del proyecto.



## ESTUDIO FINANCIERO

### V. ESTUDIO FINANCIERO

**5.1** Determinación del balance general, incluyendo el detalle cuantificado de las inversiones: fijas, diferidas y corriente;

**5.2** Estado proforma de pérdidas y ganancias, incluyendo el detalle cuantificado de potenciales ingresos y egresos; y,

**5.3** Determinación del flujo de caja.

### VI. EVALUACIÓN FINANCIERA

**6.1** Tasa interna de retorno (TIR);

**6.2** Valor actual neto (VAN);

**6.3** Período de recuperación de la inversión (PRI); y,

**6.4** Relación beneficio costo.

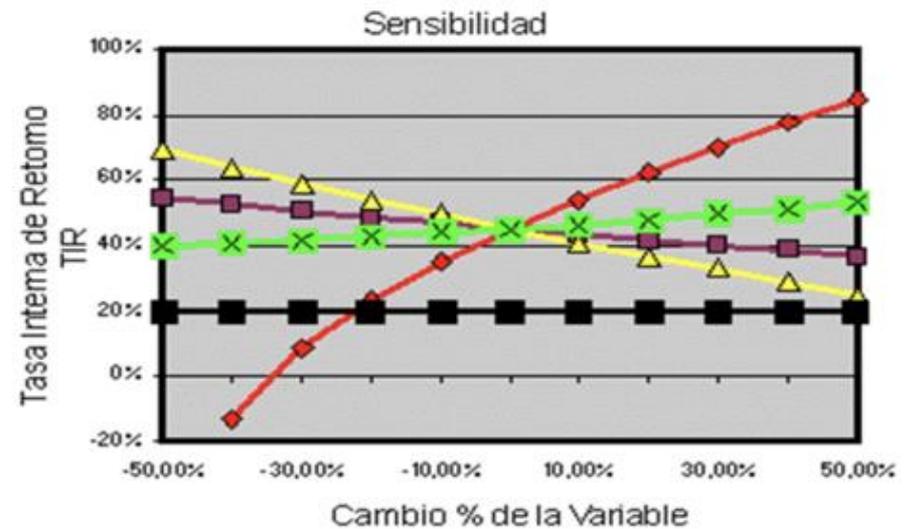


## ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

### VII. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

6.1 Sensibilidad de las variables críticas del proyecto.

6.2 Punto de Equilibrio del Proyecto (Cartera, socios)



El horizonte del estudio de factibilidad y de la evaluación del proyecto será de 5 años.



Muchas Gracias

