
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

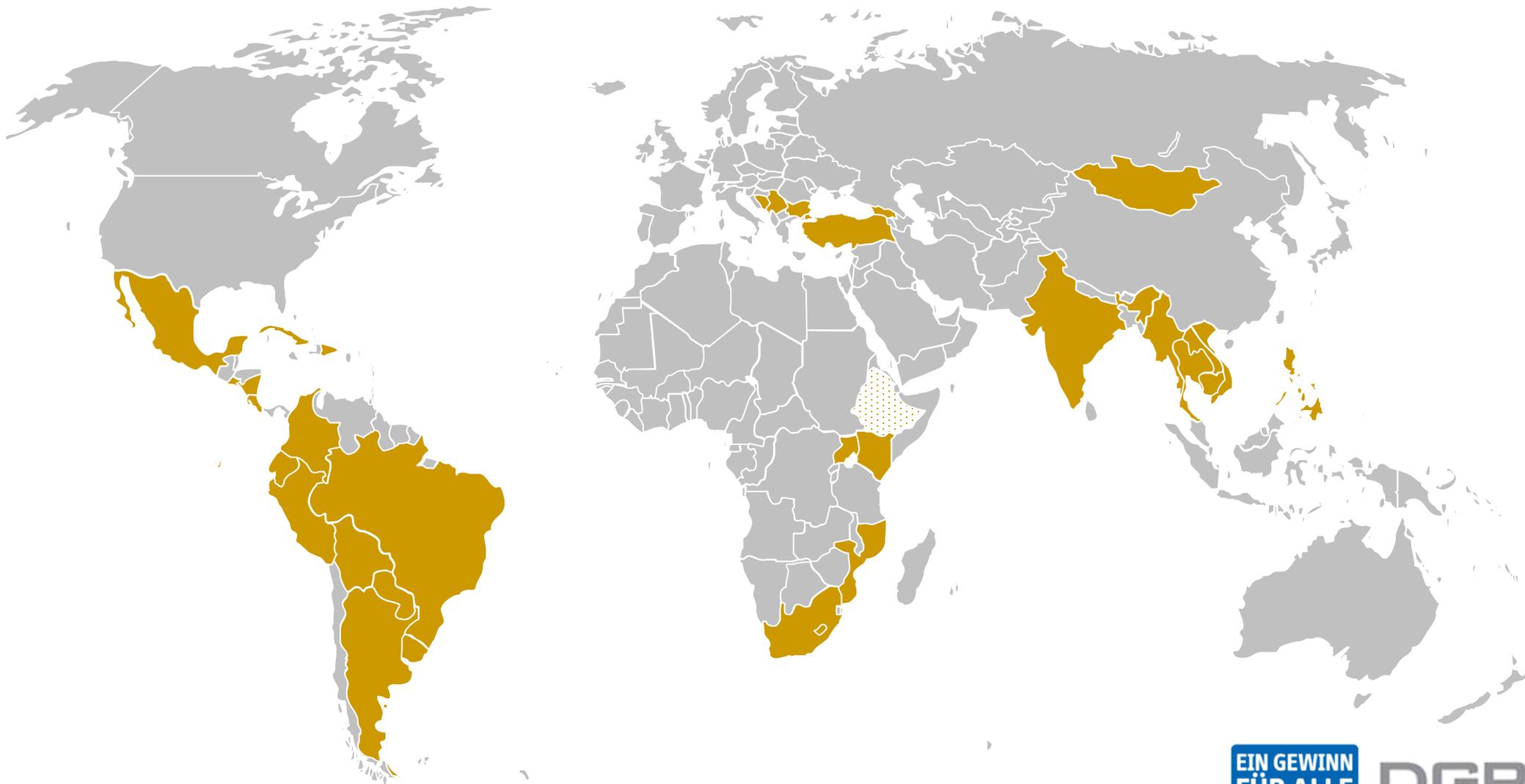
Enfoque metodológico para Cooperativas de Ahorro y Crédito

Fernando Espinosa Sempértegui

30 de septiembre 2020

DGRV – Confederación Alemana de Cooperativas

DGRV – Fomentando el cooperativismo en el mundo



Sectores de Cooperativas en Alemania



Tareas por estatutos

- Promoción y fortalecimiento del cooperativismo
- Cabildeo en Berlín y Bruselas
- Auditoría
- Asesoría legal y fiscal
- Coordinación de capacitación
- Cooperación internacional
- Apoyo en la fundación de nuevas cooperativas



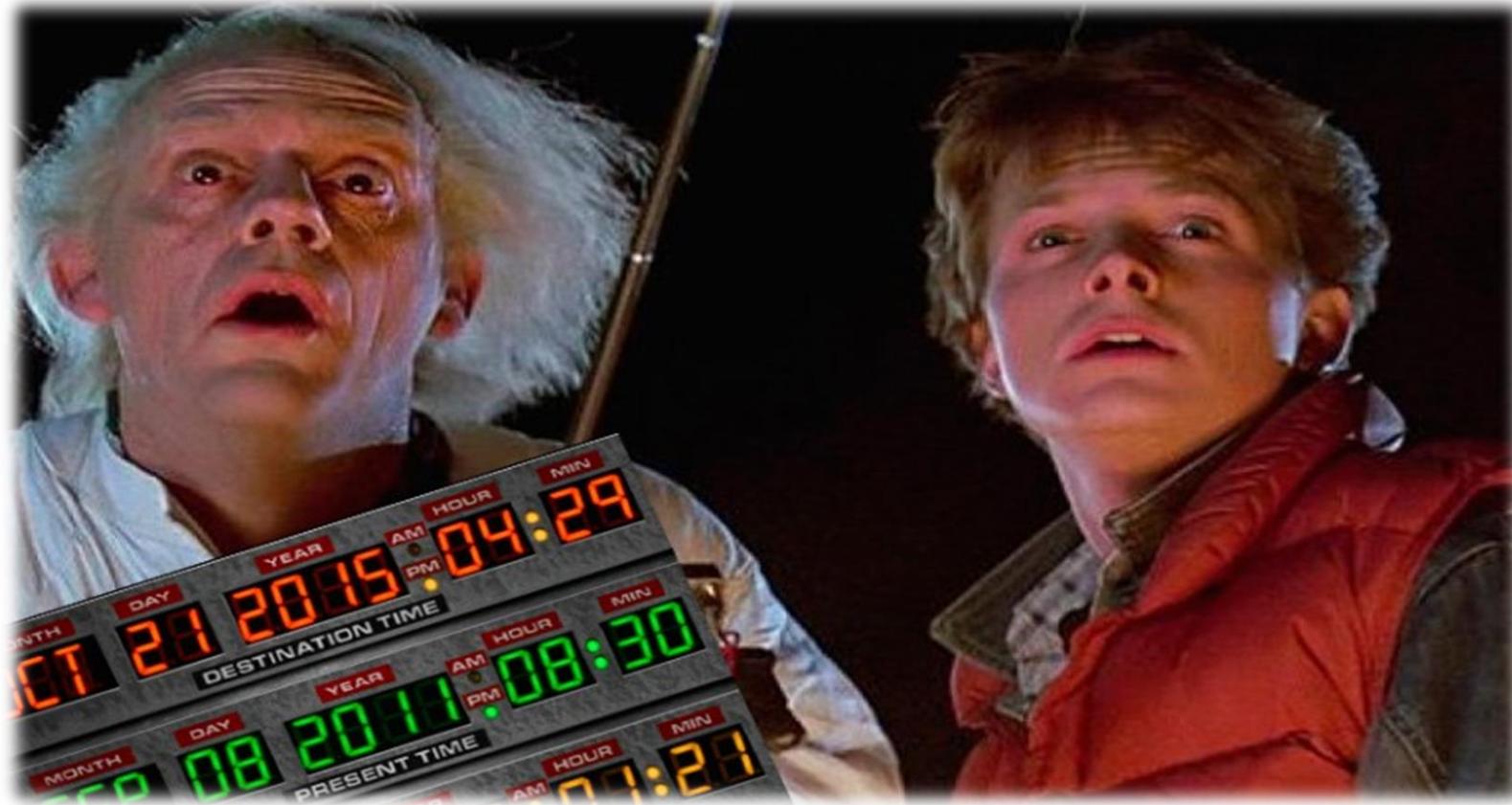
Promoción de intereses de los miembros

Agenda

1. Definición, alcance e importancia
2. Metodología BSC
3. Las fases de la planeación
4. C A N V A S - KANBAN
5. Conclusiones - recomendaciones



1. Definición, alcance e importancia



“La mejor forma de predecir el futuro es creándolo”.

Peter Drucker

La planificación estratégica es pensar y actuar estratégicamente.



¿QUÉ ES PLANIFICAR?

PREPARARSE PARA EL FUTURO
UN PROCESO PARTICIPATIVO



REQUIERE TIEMPO Y RECURSOS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“Es el conjunto de acciones de la dirección que le permiten a la organización analizar la situación de la misma y su entorno, para establecer los objetivos que deben ser alcanzados y definir los procedimientos y políticas necesarios para su cumplimiento”.



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

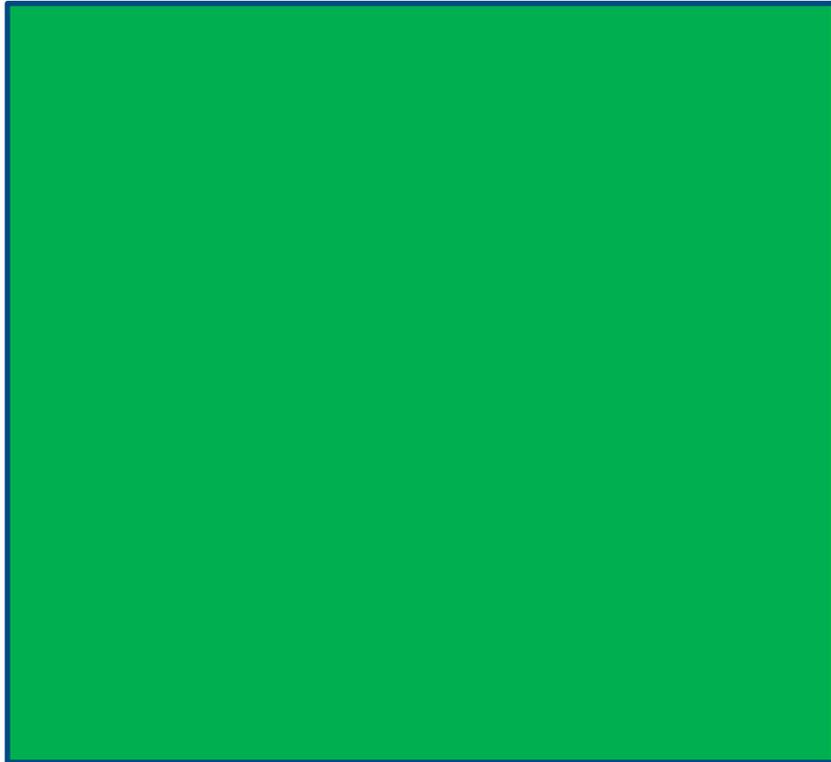
“Es un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas”

“Es un proceso que incluye una fase de diseño, pero también de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando es necesario”

PLANIFICACION ESTRATEGICA

- ▶ Largo Plazo
- ▶ Delinea que hacer y como hacer en el largo plazo.
- ▶ Énfasis en la búsqueda de permanencia de la COAC en el tiempo.
- ▶ Presenta los grandes lineamientos
- ▶ Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos y estrategias.

caja de herramientas



2. Metodología BSC

CUADRO DE MANDO INTEGRAL HERRAMIENTA PARA EVALUACIÓN Y MONITOREO



CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- El BSC es una herramienta integral que logra la **sinergia de toda la organización** en busca de la excelencia
- Facilita la **interrelación e integración** de la información de distintas áreas de negocio
- Permite **alinear los objetivos** de la organización con los empleados, motivando, formando y mejorando continuamente
- Facilita, si es necesario el **rediseño de la estrategia**

BALANCED SCORECARD - BSC



EL BSC BUSCA CERRAR ESA BRECHA



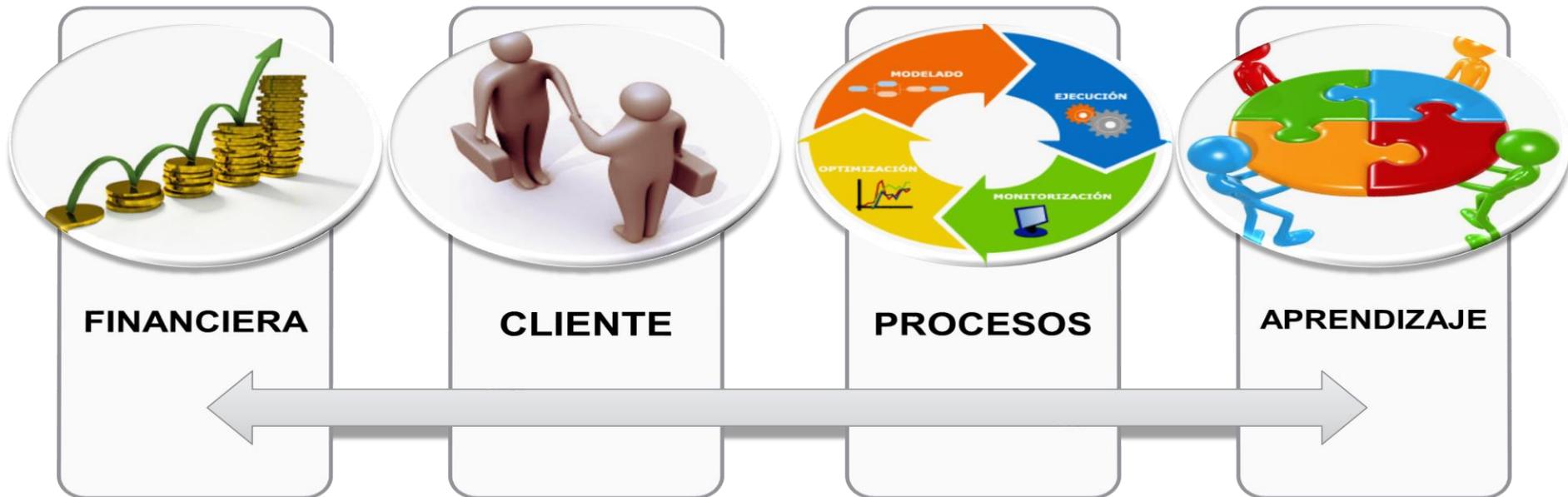
CUADRO DE MANDO INTEGRAL



1 Mapa Estratégico	2 Indicadores	3 Metas	4 Proyectos
<p>STRATEGIC MAP – ANDES PETROLEUM ECUADOR LTD.</p>			

La estrategia debe estar claramente descrita a través de relaciones causa – efecto de objetivos en un mapa estratégico, siendo factible de ser medida periódicamente a través de indicadores, en relación a metas de cumplimiento establecidas. Asimismo, la estrategia debe tener claridad sobre el grupo de proyectos críticos que serán necesarios ejecutar en el tiempo para su cumplimiento efectivo.

PERSPECTIVAS



**GOBIERNO
CORPORATIVO**

**MISIÓN
VISIÓN**

**RESPONSABILIDAD
SOCIAL**

**RESULTADOS
FINANCIEROS**

EFECTO

**ASOCIADO/CLIENTE
MERCADO/COMERCIAL**

CAUSA

**PROCESOS
INTERNOS**

**TECNOLOGÍA DE
INFORMACIÓN**

RIESGOS

**TALENTO
HUMANO**

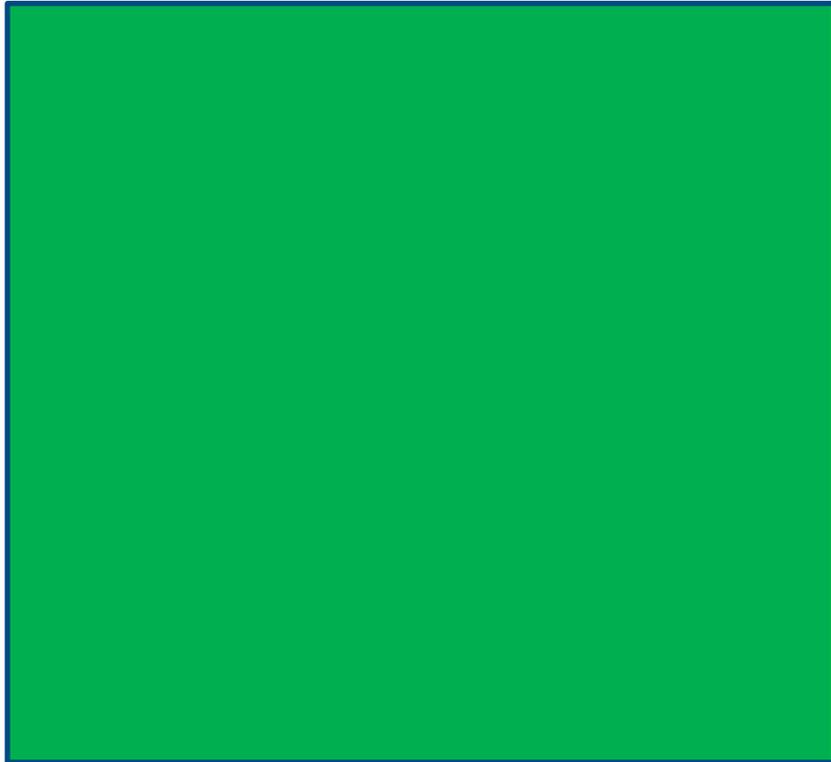
INNOVACIÓN

**ESTRUCTURA
ADMINISTRATIVA**

**WINN
ALLE
schaften**

**DGRV
DIE GENOSSENSCHAFTEN**

caja de herramientas



3. Las fases de la planeación

3. Las fases de la planeación



3. Las fases de la planeación



PLANIFICACIÓN UNIVERSAL

**GOBIERNO
CORPORATIVO**

**MISION
VISION**

**RESPONSABILIDAD
SOCIAL**

**RESULTADOS
FINANCIEROS**

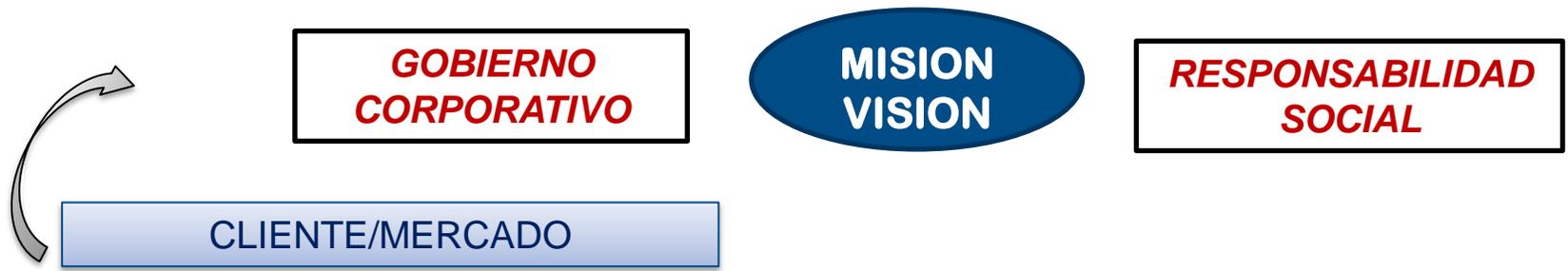


MAXIMIZAR UTILIDADES

1. **CRECIMIENTO DE INGRESOS**
a. Incremento en las Ventas
b. Diversificación

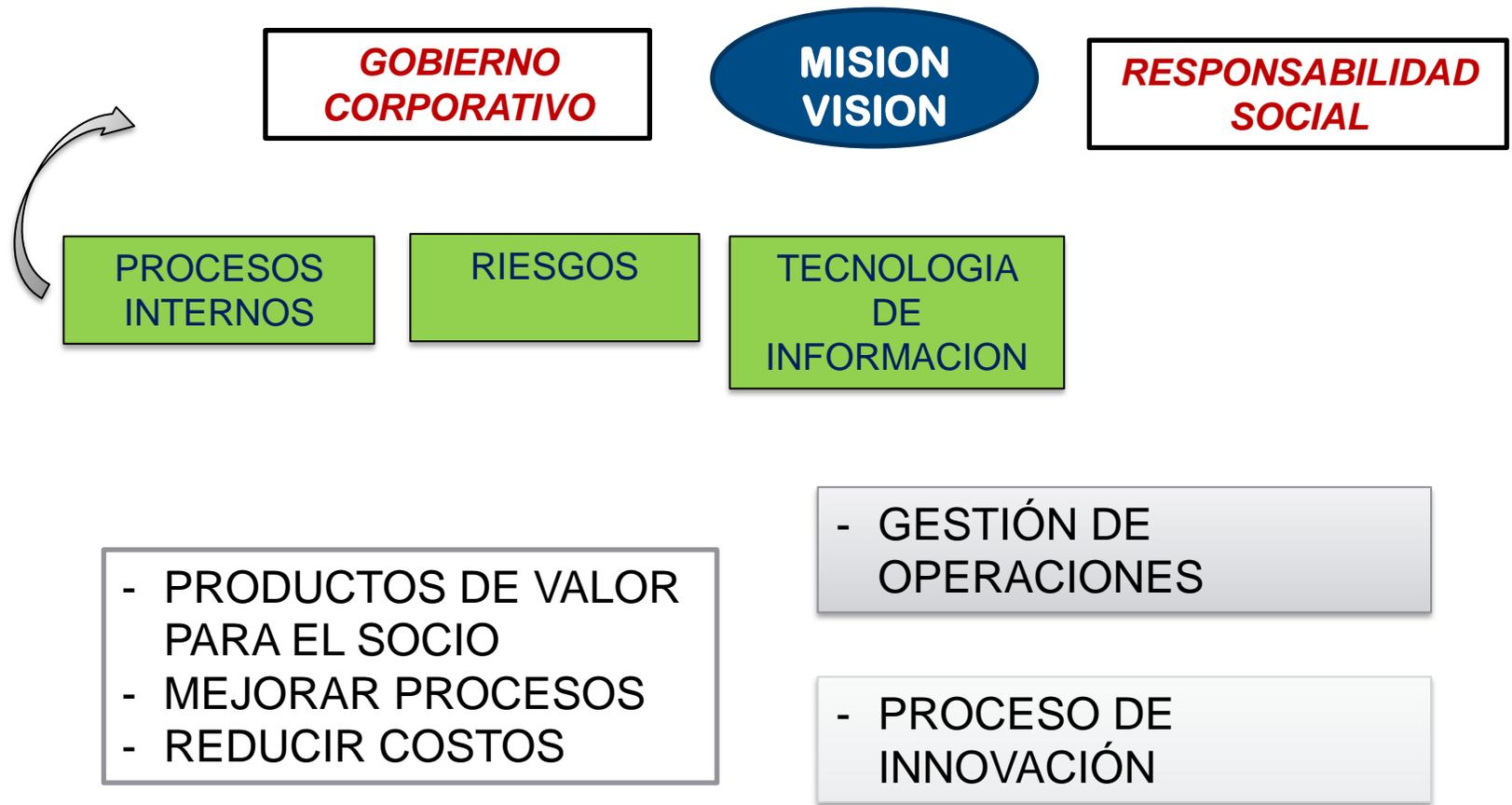
2. **PRODUCTIVIDAD**
a. Disminuir los **COSTOS / GASTOS**
b. Mayor Eficiencia

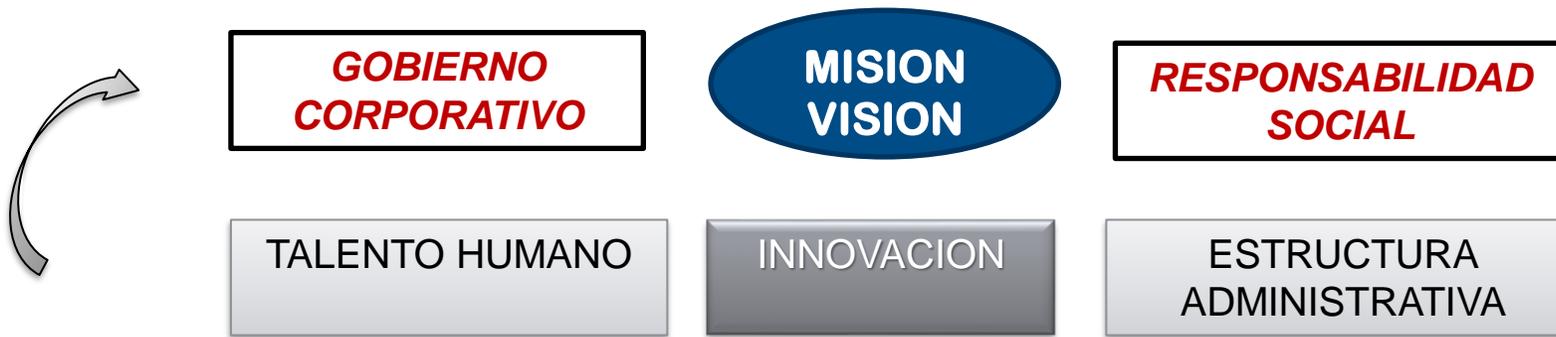
SOSTENER UN AUMENTO DEL ACTIVO
PARA EL SOCIO



VALOR AGREGADO PARA EL SOCIO







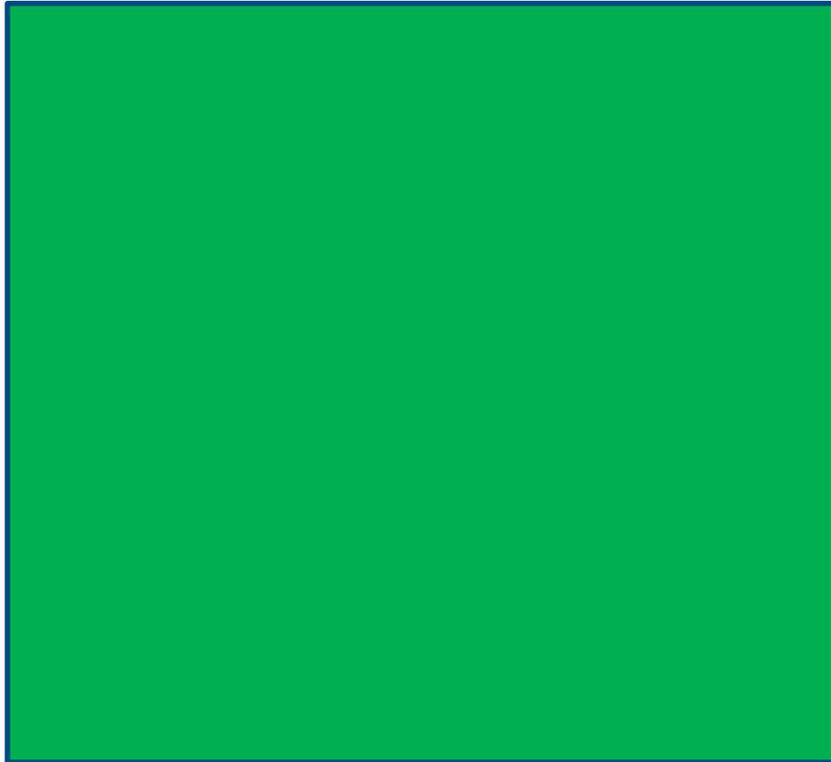
- **ACTIVOS INTANGIBLES:**

- CAPITAL HUMANO:
COMPETITIVO

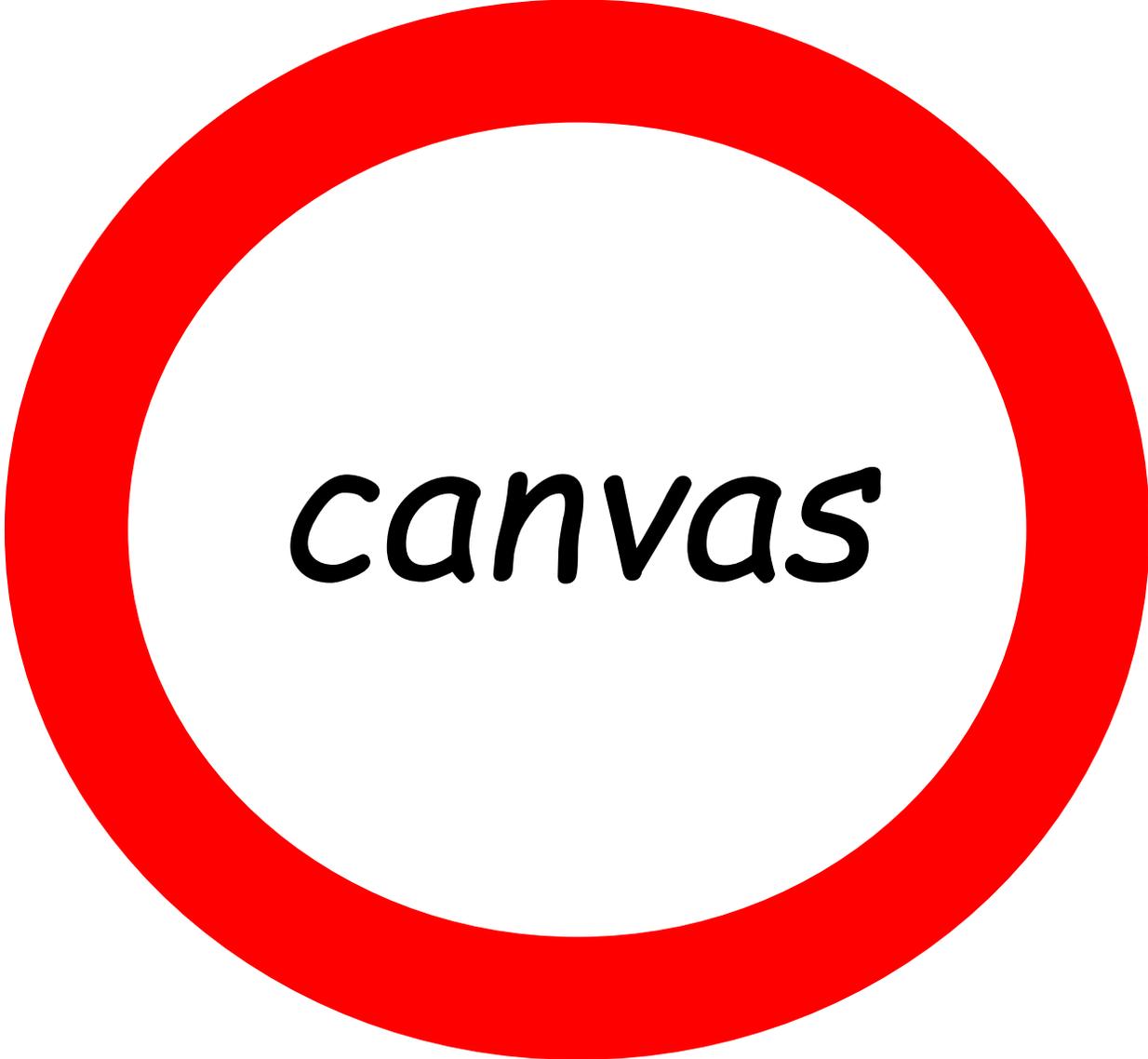
- CAPITAL INFORMATIVO:
DISPONIBILIDAD DE SISTEMAS

- CAPITAL ORGANIZACIONAL:
DISPONIBILIDAD PARA LA MOVILIDAD – ESTRATEGIA DE CAMBIO

caja de herramientas



4. C A N V A S - KANBAN

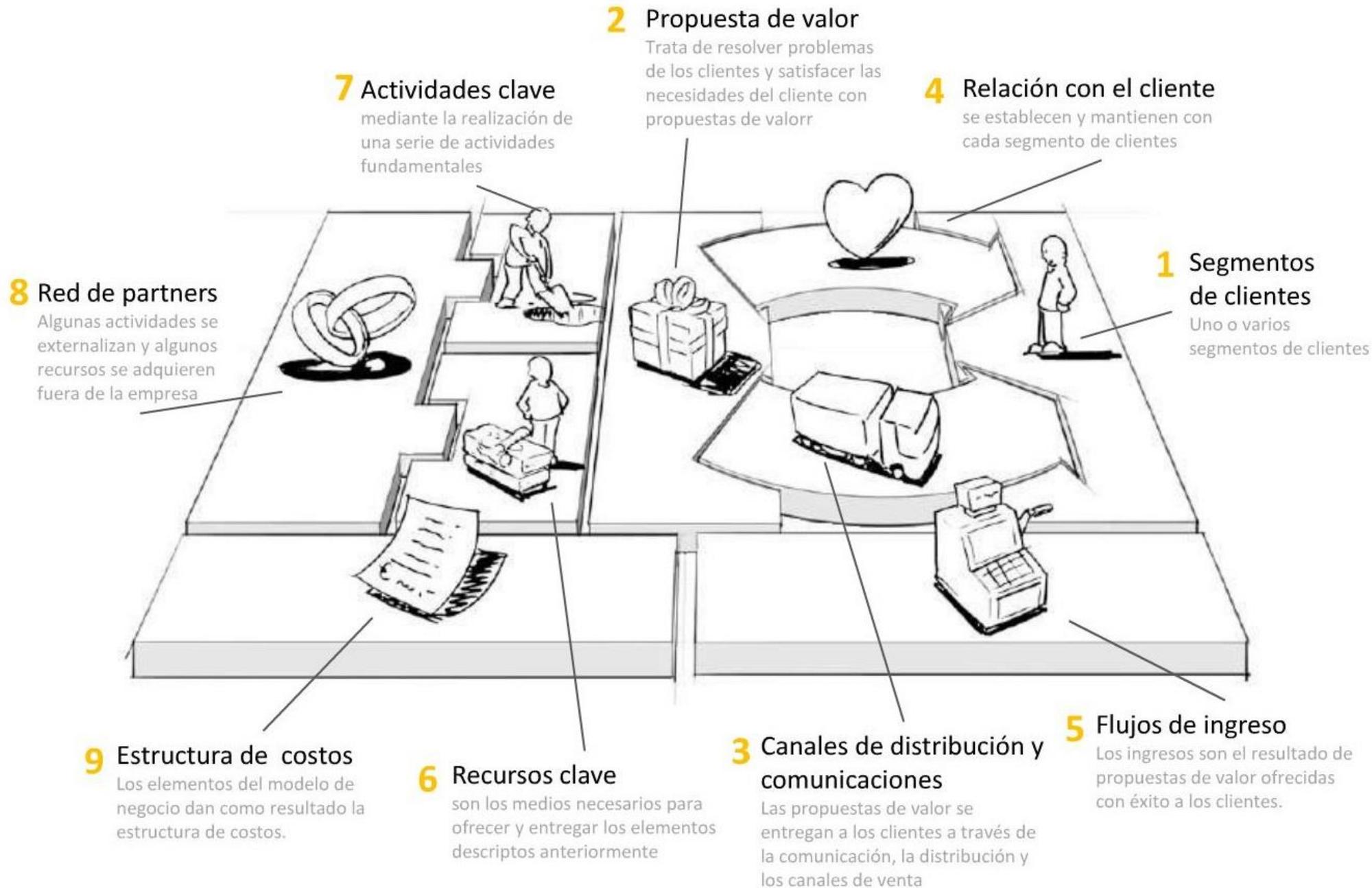


canvas

Def_ **Modelo de Negocios**

Un modelo de negocios describe la razón fundamental de como una organización crea, entrega y captura valor

9 Bloques de Construcción



10 min - 1/2



5 min - 30

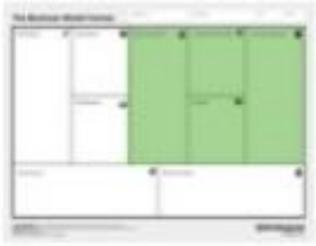
Mejorar

Inventar



Existente

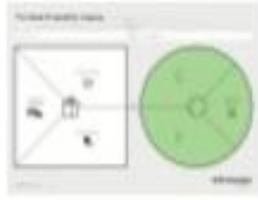
Nuevo



Deseable

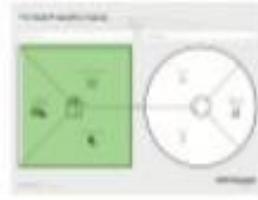
33%

=



Problema

+



Solución

+

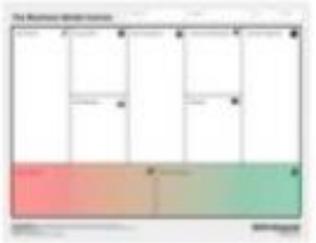


Adquisición

+



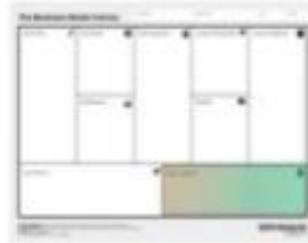
Retención



Viabilidad

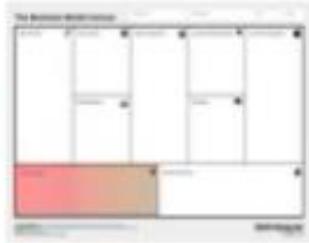
33%

=



**Ingresos /
Política de
Precios**

+



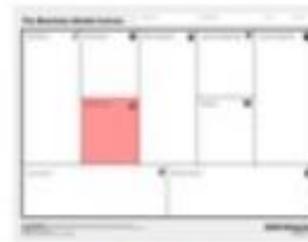
Costos



Factibilidad

33%

=



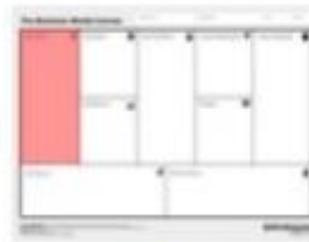
**Tec. y
Recursos**

+

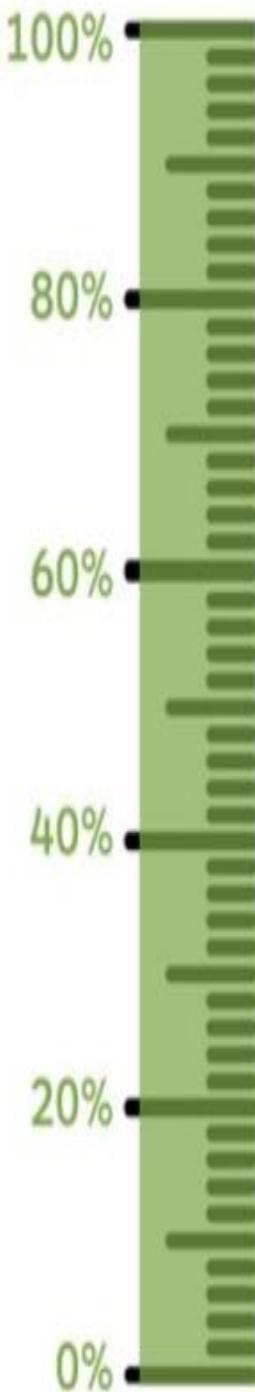


Actividades

+



Aliados



Reglas

Usar notas adhesivas

Regla 1

Usar notas adhesivas en el CANVAS

blah
blah blah blah
blah blah

Regla 2

Solo iniciar – nada de blah
blah blah

Regla 3

Iniciar en cualquier lugar y en cualquier bloque

- nunca
- usar
- viñetas

Regla 4

Nunca usar viñetas

mucho detalle es mas blah
blah blah

Regla 5

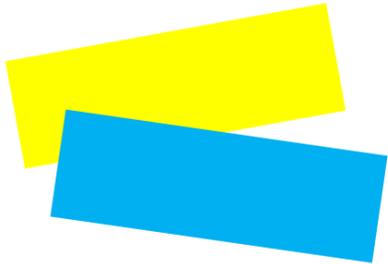
evitar mucho detalle

ser preciso

Regla 6

ser preciso en la construcción de cada bloque

Mejores prácticas



Práctica 1

Usar
codificación
por color



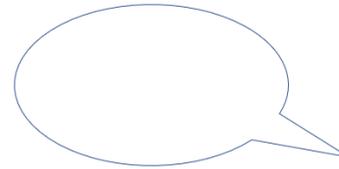
Práctica 2

Separar el
“as is” del
“to be”

✓ ?

Práctica 3

Distinguir
entre
hechos y
supuestos



Práctica 4

Diseño
modelos de
negocio con
historia



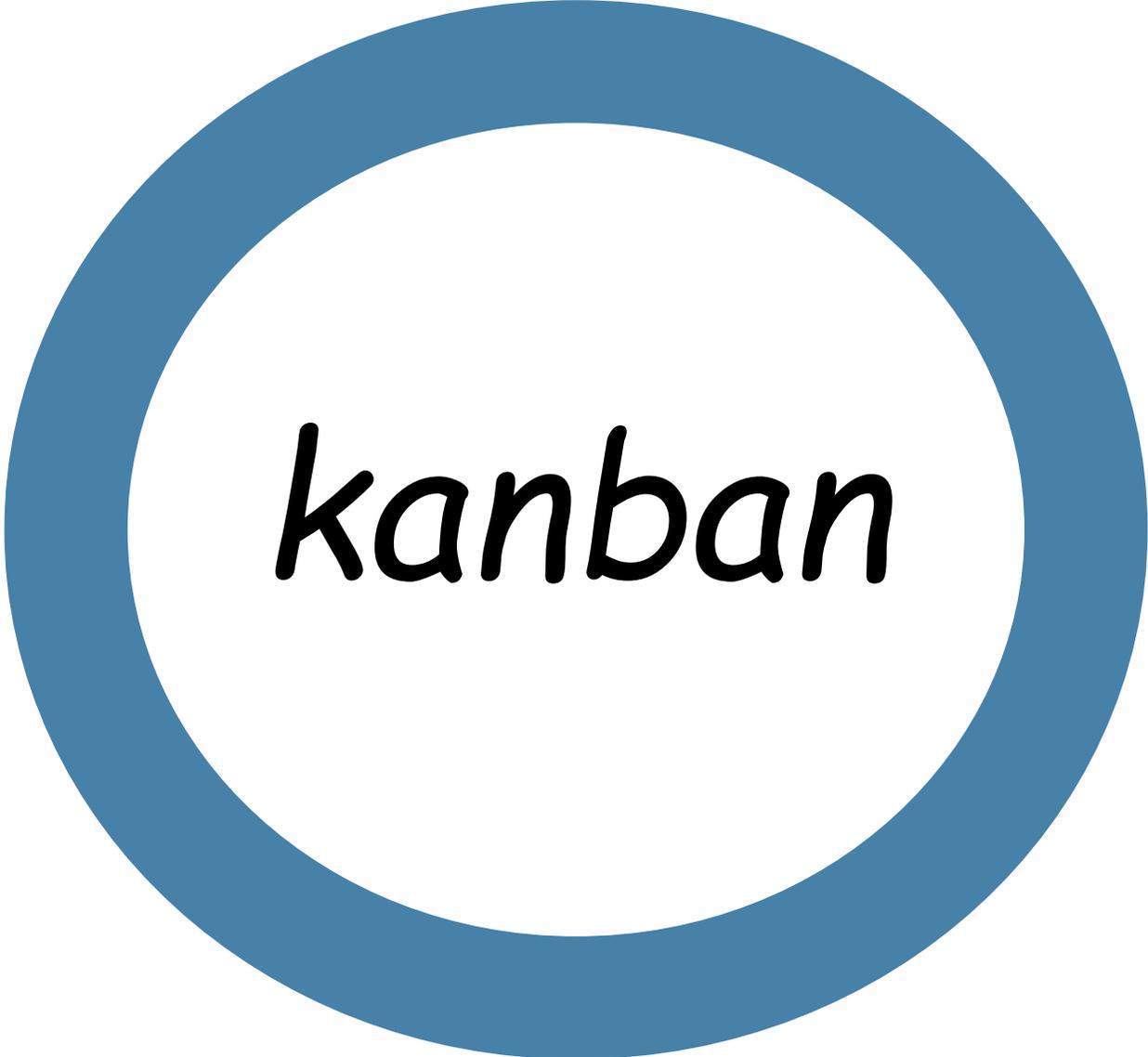
Práctica 5

Cada bloque
se relaciona
uno con otro



Práctica 6

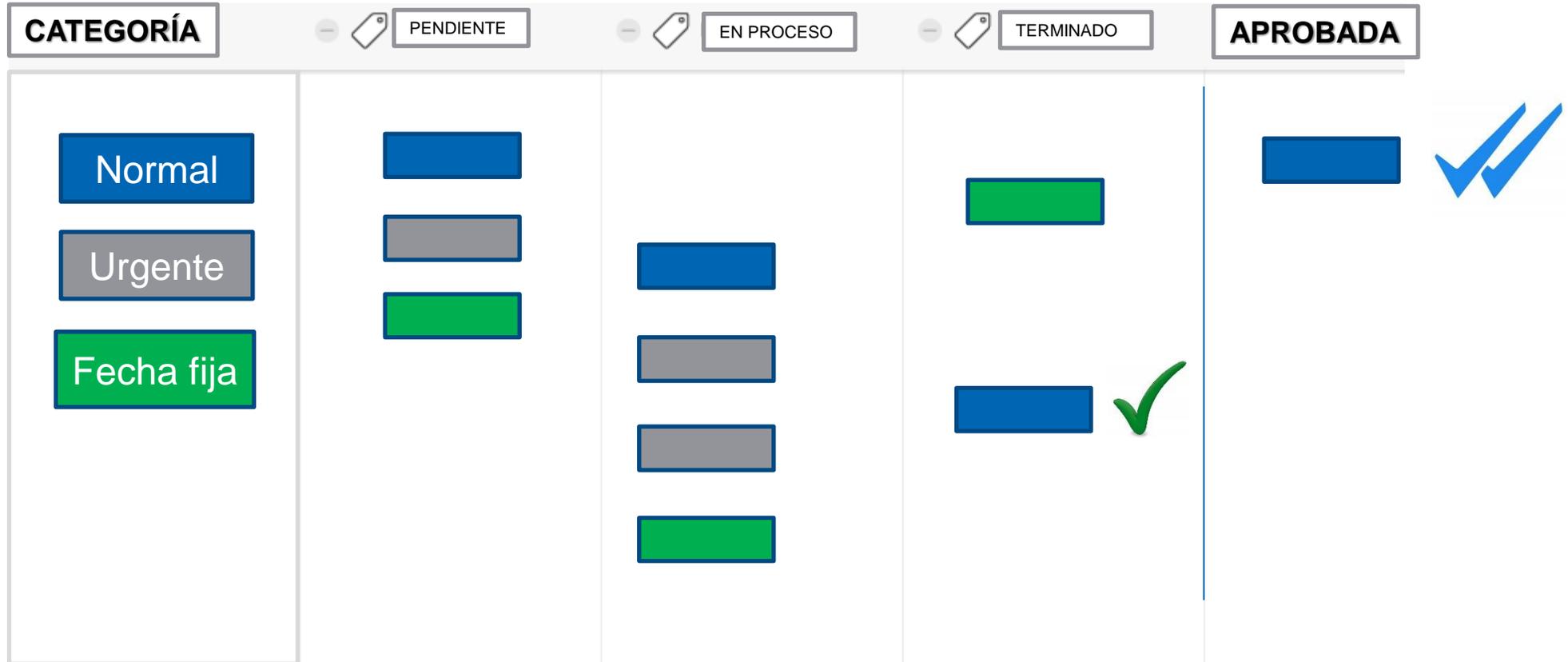
Separa los
diferentes ideas o
historias en
distintos CANVAS



kanban

KANBAN

5,55%



PROYECTO

LIDER DE PROYECTO

Aplicación METODOLÓGICA:

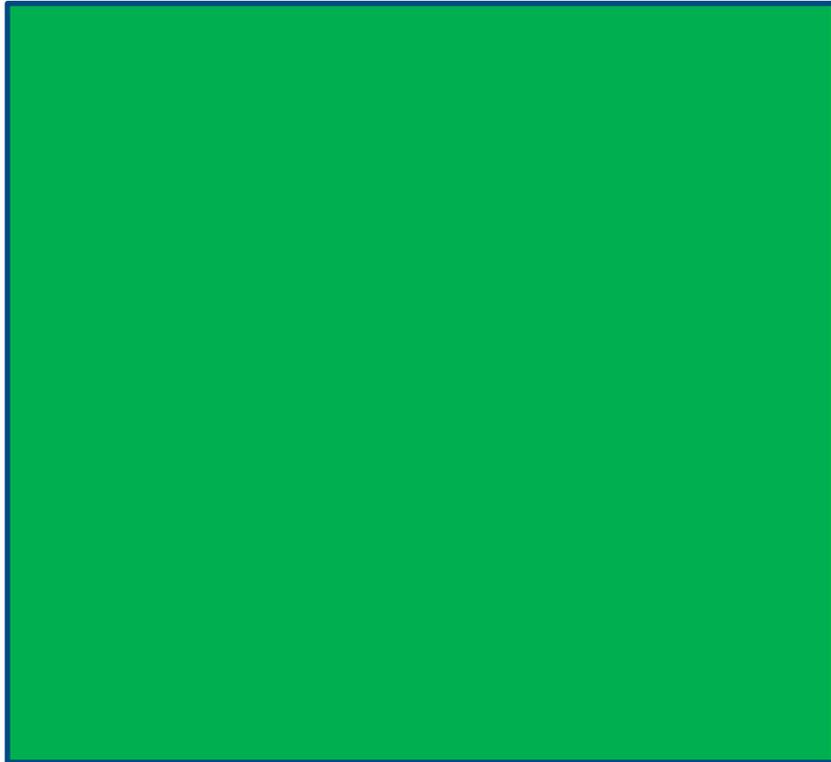
- Reuniones **–efectivas–** periódicas gestionadas por el LÍDER del proyecto (semanales – max. 20 – 30 minutos/mismo día y hora siempre – *ritmo de desempeño*)
- Rendición de cuentas, avances sobre las actividades a realizar como responsables
- Establecimiento de compromisos (1 o 2 por persona semanales)

Aplicación METODOLÓGICA:

- Monitoreo al cumplimiento de los compromisos individuales que forman parte de las actividades del proyecto.
- Seguimiento continuo del líder

“La cultura se come de un bocado a la estrategia”

caja de herramientas



5. Conclusiones - Recomendaciones

- La PE es aplicable para cualquier tamaño institucional
- Existen distintas metodologías, cual es la más adecuada para la COAC
- La línea base (fase de diagnóstico) es determinante
- El seguimiento es igual al éxito

“Lo perfecto es enemigo del éxito”

Muchas gracias - Vielen Dank!

fespinosa@dgrv.coop