



**OFERTA DE ASISTENCIA TECNICAS
RED FINANCIERA RURAL 2011**



ADMINISTRACION INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS



1. Fortalecer el Área de Recursos Humanos a través de la implementación de una gestión innovadora y eficiente que brinde un auténtico soporte a los demás departamentos, previa evaluación y análisis (diagnóstico) de la situación actual.
2. Analizar la estructura organizacional (orgánico-funcional) vigente y plantear recomendaciones para su mejoramiento estratégico.
3. Analizar, consolidar y definir los Manuales y Procesos del Área de Recursos Humanos.

PROCESO A SEGUIR

1.- INDUCCION:

-  Planificación y Organización del trabajo
-  Socialización al personal competente




2.- DIAGNÓSTICO

-  Levantamiento y Análisis de Información
-  Informe Preliminar (Diagnóstico)





3.- FEED-BACK

-  Reunión para Retroinformación de Resultados

4.- ACCIONES PARA IMPLEMENTACION, DESARROLLO Y SEGUIMIENTO

-  Implementación y Desarrollo de los subsistemas de RRHH a partir de transferencias metodológicas y elaboración de manuales y formatos
-  Seguimiento a la implementación de los subsistemas (responsabilidad de la IMF)
-  Consolidación del área

ENTREGABLES

-  Informe del Diagnóstico Inicial a la Gerencia, de Conclusiones y Recomendaciones sobre el contexto general Administrativo - Operacional.
-  Informe a la Gerencia, del Nivel de Conocimientos adquirido por la persona Responsable de Recursos Humanos, luego de la Capacitación impartida.
-  Manuales y formatos por cada subsistema de RRHH
-  Desarrollo de uno de los estudios o reglamentos de RRHH (a ser seleccionado por la IMF)

DURACION ESTIMADA

El plazo aproximado es de 120 días laborables, de acuerdo al cronograma que elaborarán las partes.








PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA

OBJETIVOS



1. Desarrollar el Plan Estratégico institucional, que permita implementar estrategias que coadyuve con el cumplimiento de los objetivos institucionales, cristalizando de esta manera la filosofía y razón de ser institucional.
2. Diagnosticar la situación actual de la Organización (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas)
3. Definir el enfoque institucional de la IMF, estructurando la Misión y Visión Institucional
4. Definir los objetivos estratégicos institucionales
5. Desarrollar estrategias que permitan el logro de los objetivos estratégicos institucionales.
6. Desarrollar el Plan Operativo Anual correspondiente al año 2011 que se enfoque en el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados.

PROCESO A SEGUIR

El proceso de Desarrollo del Plan Estratégico Institucional comprende varios componentes, desarrollados a través de reuniones de trabajo y talleres de capacitación, las mismas que se definen a continuación:

-  Expectativas de clientes internos y externos.
-  Perfil competitivo Institucional.
-  Fortalezas, Amenazas, Oportunidades y Debilidades.
-  Filosofía institucional que permitirá definir misión, visión y valores institucionales.
-  Definición de Objetivos Estratégicos Institucionales
-  Desarrollo de estrategias que permitirán alcanzar los objetivos institucionales.
-  Taller de Revisión de POA 2011

ENTREGABLES

-  Documento de Planificación Estratégica Institucional.
-  Plan Operativo Anual 2011.

DURACION ESTIMADA

El plazo estimado es de 45 días laborables, de acuerdo al cronograma que elaborarán las partes.

PRESUPUESTACION EN INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS

OBJETIVO














Proporcionar Asistencia Técnica a la IMF, en la preparación del presupuesto integral, para el nuevo año fiscal, que les permita disponer de una herramienta de gestión y control de sus operaciones.

ALCANCE DE LA CONSULTORIA

ETAPAS DE LA METODOLOGIA	ACTIVIDADES
Recopilación de información inicial	El Consultor solicitará información para analizar el comportamiento presentado en el año anterior y preparar las proyecciones para el nuevo año fiscal.
Desarrollo de los presupuestos	Para el efecto se contempla el desarrollo de un taller de trabajo en el cual, el Consultor participa como Facilitador. Este busca ser un proceso participativo, para el establecimiento de metas de concesión de crédito, captaciones, obtención de fuentes de financiamiento y análisis de los resultados que se vayan a obtener. Toma como base el Plan estratégico y metas para el año fiscal. Para el desarrollo del presupuesto integral de la IMF, se utilizará un modelo desarrollado por el Consultor, en la hoja electrónica de Microsoft Excel, adaptado a las necesidades de la IMF.

ENTREGABLES

Presupuesto que incluye las siguientes áreas:

-  Operación
-  Inversiones Financieras
-  Cartera
-  Captaciones (en caso de aplicar)
-  Activos Fijos
-  Cuentas Por Pagar
-  Obligaciones Financieras
-  Fondos en Administración
-  Gastos de Operación
-  Otros Ingresos
-  Financiero
-  Control Presupuestario Trimestral
-  Modelo de Presupuesto Consolidado, para el nuevo año fiscal, desarrollado en Excel.

DURACION ESTIMADA

El plazo estimado promedio es de 30 días laborables, de acuerdo al cronograma que elaborarán las partes.

GESTION DE TESORERIA EN INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS




OBJETIVO

Proporcionar Asistencia Técnica al personal de la IMF, en la Administración de la Tesorería; así como capacitar en servicio al personal responsable del área de Tesorería de la IMF.

ALCANCE DE LA CONSULTORIA

ETAPAS DE LA METODOLOGIA
<ul style="list-style-type: none">• Analizar la Administración de la Tesorería que realiza actualmente la IMF
<ul style="list-style-type: none">• Definir las funciones de la Tesorería.
<ul style="list-style-type: none">• Establecer alternativas para el mecanismo de pago
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar flujos de caja, para cada una de las oficinas y control de variaciones presentadas.
<ul style="list-style-type: none">• Calcular la liquidez estructural a nivel consolidado y establecer el nivel mínimo de liquidez a mantener.
<ul style="list-style-type: none">• Establecer la tasa de interés interna por la utilización de recursos de las agencias y determinar los saldos netos en las cuentas de Transferencias Internas.
<ul style="list-style-type: none">• Calcular los saldos mínimos de efectivo (Fondo de Cambio) a mantener en cada una de las Agencias.
<ul style="list-style-type: none">• Evaluar alternativas de inversión en el mercado financiero y de capitales del Ecuador.
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar el Manual de Tesorería
<ul style="list-style-type: none">• El proceso incluye la capacitación y adiestramiento al personal del Área de Tesorería

ENTREGABLES

-  Informe de la situación actual de la Administración de Tesorería, propuesta de cambios, incorporaciones y cronograma de implantación.
-  Manual de Tesorería.
-  Informe Final de Ejecución del Plan de Implantación.

DURACION ESTIMADA

El plazo estimado es de 60 días laborables, de acuerdo al cronograma que elaborarán las partes.

DISEÑO, REVISIÓN Y REINGENIERÍA DE TECNOLOGÍAS Y METODOLOGÍAS CREDITICIAS

OBJETIVOS

1. Formular una propuesta de fortalecimiento a la(s) tecnología(s) y/o metodología(s) crediticias aplicadas por la IMF.
2. Realizar un análisis del proceso de crédito, subprocesos, metodología, políticas, instrumentos y formatos actualmente utilizados por la IMF.
3. Preparar una propuesta de mejoramiento y optimización de los mismos que redunde en una mejora de los indicadores de calidad de cartera, tiempos de respuesta y oportunidad respecto del cliente.
4. Diseñar el proceso de implementación de la nueva tecnología crediticia.

ALCANCE DE LA CONSULTORIA








FASE 1: Se basa en el levantamiento de información en oficina y campo sobre la base de la revisión de información secundaria y entrevistas con los participantes del proceso en estudio. Se validará la conveniencia de realizar un grupo focal para conocer criterios y/o expectativas (vinculadas sólo al proceso) desde el lado de los socios.

FASE 2: se enfocará en identificar los ajustes necesarios a la tecnología de crédito (proceso, políticas, metodología, estándares) de la IMF
--

FASE 3: se procederá a presentar al Staff de la IMF la propuesta de ajustes a la Tecnología Crediticia en su conjunto, la propuesta de medición posterior, desviaciones e implicaciones.
--

FASE 4: implica la formulación del Check List y Esquema para la Implementación de la Propuesta, cuya actividad será desarrollada por la IMF con el seguimiento por parte del Consultor.

ENTREGABLES

-  Manuales, políticas, metodología, instrumentos revisados
-  Matriz de mejoramiento y optimización de los procesos.
-  Propuesta de Tecnología Crediticia
-  Informe Final
-  Check List y cronograma para Implementación
-  Esquema de Prueba Piloto, Taller de Socialización y de Masificación
-  Seguimiento del Proceso de Implementación

DURACION ESTIMADA

El plazo estimado es de 120 días laborables, de acuerdo al cronograma que elaborarán las partes.











ESTUDIOS DE MERCADO UTILIZANDO LA METODOLOGIA DE MICROSAVE

OBJETIVO

Diseñar e implementar Estudios de mercado de IMFs que les permita desarrollar acciones con el fin de incrementar su participación del negocio y lograr un mayor nivel de operaciones y por ende más clientes satisfechos y leales. El alcance de este objetivo puede comprender: a) Conocer detalladamente las características de sus socios y clientes; b) Evaluar las principales características de la competencia y en base a esto desarrollar las mejores estrategias de mercado; c) Entender el comportamiento del mercado en determinadas situaciones, lo cual le permitirá actuar proactivamente frente a esto; d) Detectar las necesidades insatisfechas de sus socios y clientes y adaptar los productos y servicios a éstas; e) Determinar nichos de mercado potenciales donde su institución pueda penetrar; f) Conocer el nivel de satisfacción de sus socios; g) Estructurar acciones de mercado, bajo un esquema claro, definido y realizable; h) Planificar lógicamente las actividades de mercado, con el fin de ser eficiente en término de tiempo y recursos.

DESARROLLO DEL PROCESO DE CONSULTORIA

A continuación se detalla cada uno de los procesos a ser realizados durante el proceso de consultoría:

-  Definición Metodológica y planteamiento Estratégico de mercadeo
-  Recolección de Datos y análisis de la Información
-  Determinación de los Objetivos estratégicos de mercado, mercados meta y segmentación de mercados
-  Características de los segmentos y plazas
-  Caracterización de la competencia
-  Priorización de atributos del negocio
-  Definición de estacionalidades de productos
-  Caracterización de tipologías de clientes
-  Delimitación del posicionamiento de la IMF
-  Análisis FODA – Auditoria interna y externa de marketing
-  Presentación de Resultados de la Investigación de mercados

ENTREGABLES

-  Estudios y/o Investigaciones de Mercado de IMFs

DURACION ESTIMADA

El plazo estimado es de 90 días laborables, de acuerdo al cronograma que elaborarán las partes.




GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

OBJETIVOS







1. Contar con el asesoramiento de un equipo consultor para realizar el Diagnóstico y Plan de adecuación de Riesgos; y seguimiento al cumplimiento del mismo.
2. Identificar las fortalezas y debilidades de la gestión institucional a través de una revisión de los procesos, reglamentos, políticas, productos, metodologías vigentes, estructura de las áreas, reportes de sistemas y demás aspectos vinculados;
3. Sistematizar y validar, de manera participativa, las propuestas de mejoramiento mediante la elaboración del Diagnóstico y Plan de acción Integral de Riesgos;
4. Dar seguimiento a la aplicación del Plan de acción

ALCANCE DE LA CONSULTORÍA



En relación con el Objetivo 1

-  Analizar los procesos, reglamentos y manuales de las IMFs
-  Determinar la información necesaria para la elaboración del Diagnóstico y Plan de Acción
-  Preparar el Plan de Acción aprobado,






En relación al Objetivo b):

-  Establecer un cronograma de trabajo conjunto con el responsable señalado por la IMF
-  Definir de acuerdo a la información recopilada, el diagnóstico integral de Riesgos
-  Elaborar el Plan de Adecuación Integral de Riesgos en conjunto con la IMF.
-  Coordinar con la Alta gerencia las fechas y horarios de realización de los encuentros de socialización y validación de los productos.
-  Realizar talleres de presentación y validación de los productos
-  Retroalimentar y/o modificar los productos en base a los talleres de presentación y validación.

En relación al Objetivo c):

-  Realizar revisiones periódicas, cada trimestre para evaluar la implementación, resultados y ajustes pertinentes al Plan de acción de la IMF
-  Enviar informes de avance a la IMF

ENTREGABLES

-  Plan de trabajo
-  Informe de Diagnóstico Integral de Riesgos.
-  Plan de Adecuación Integral de Riesgos.
-  Informe de ejecución de la Consultoría
-  Informes mensuales consolidados de seguimiento a los Planes de Adecuación

DURACION ESTIMADA

El plazo estimado es de 90 días laborables, de acuerdo al cronograma que elaborarán las partes.








IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD

OBJETIVO






Asistir a la IMF en la implementación de la metodología BSC de planificación en la definición de la estrategia corporativa, desarrollo y seguimiento del Cuadro de Mando Integral, y monitoreo de la aplicación del mismo.

ALCANCE DE LA CONSULTORIA

El trabajo propuesto consiste en la ejecución de las siguientes actividades:

-  Talleres de capacitación en la técnica del BSC
-  Desarrollar el plan estratégico usando BSC
-  Definición de la Estrategia Empresarial
-  Definir Mapa Estratégico
-  Definir Indicadores
-  Gestión de Proyectos Estratégicos
-  Apoyo y monitoreo

ENTREGABLES

-  Informe Operativo de implementación metodológica
-  Manual de uso del BSC
-  Mapa Estratégico institucional
-  Tablero de Control institucional
 - Métodos de medida de los indicadores
 - Responsabilidad de la medición
 - Plazos en que deben ser cumplidos
 - Responsabilidad de la actuación sobre los indicadores
 - Asignación de los recursos necesarios
 - Vinculación con los incentivos personales
-  Colaboradores aptos para dar continuidad al BSC.

DURACION ESTIMADA

El plazo estimado es de 90 días laborables, de acuerdo al cronograma que elaborarán las partes.

COSTEO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS












OBJETIVO

Desarrollar y aplicar una metodología para el costeo de los productos y servicios financieros de la IMF.




ALCANCE DE LA CONSULTORIA

Para el desarrollo de la Metodología de Costeo de productos y servicios financieros, se utilizará como referencia la metodología de Asignación de Costos para Instituciones de Microfinanzas, propuesta por Microsave, para CGAP/DFID/PNUD. Para la determinación del Costo Total de cada producto y servicio financiero, dependiendo del caso, se considerará los siguientes costos: a) Costos Financieros; b) Costos de Provisión; c) Costos Operativos; d) Otros Costos.

Para la elaboración de la Metodología de Costeo se considera la realización de las siguientes fases.

-  Actividades Preparatorias.
-  Definición de los productos y servicios financieros a costear.
-  Revisión del sistema de información que dispone la IMF.
-  Elaborar el detalle de requerimientos de información y recopilación de la información.
-  Identificar las unidades de asignación, los productos y servicios financieros
-  Decidir sobre las bases de asignación que se van a utilizar para cada cuenta de ingresos y gastos.
-  Determinar los costos directos e indirectos.
-  Cuantificar las bases de asignación seleccionadas y realizar el proceso de cálculo, para elaborar el Estado de Resultados de cada producto o servicio.
-  Realizar el ajuste de precios de transferencia.
-  Calcular el costo unitario de cada uno de los productos y servicios.
-  Determinar la utilidad o pérdida que genera cada producto y servicio.

ENTREGABLES

-  Metodología y Modelo en Excel, para el costeo de los productos y servicios financieros con el sistema de Asignación de Costos.
-  Funcionarios capacitados en la aplicación del sistema de costeo.
-  Informe final sobre la aplicación de la metodología de costeo y resultados alcanzados.

DURACION ESTIMADA


El plazo estimado es de 90 días laborables, de acuerdo al cronograma que elaborarán las partes.


PLANIFICACION FINANCIERA Y DE NEGOCIOS

OBJETIVO


Facilitar el proceso de preparación del Plan Financiero y de Negocios de la IMF de manera que disponga de la guía de la gestión financiera y de operaciones de la institución.


ALCANCE DE LA CONSULTORIA

-  Evaluación del Plan Estratégico

-  Preparación del Plan Financiero – de Negocios, implica la interrelación en un modelo en Excel de los objetivos financieros estratégicos y la definición de perfiles de políticas e indicadores financieros que debe mantener la cooperativa para con esta información generar el Plan Financiero – de Negocios con los siguientes alcances generales:
 - Evolución y principales políticas de captaciones
 - Evolución de clientes y asociados
 - Gestión de Líneas de Crédito Externas (requerimientos de financiamiento)
 - Líneas de Negocio de Crédito
 - Volumen de Operaciones de crédito y tamaño del departamento de crédito
 - Rendimiento de cartera requerido – políticas de tasas de interés
 - Potencialidad de inversiones en activos fijos
 - Proyección de capital social
 - Proyección de Estado de Situación
 - Proyección de Estado de Resultados

ENTREGABLES

-  Proyecciones Financieras (documento excell)

-  Descripción del plan de negocios (documento en Word)

DURACION ESTIMADA




El plazo estimado es de 90 días laborables, de acuerdo al cronograma que elaborarán las partes.

DIAGNOSTICO Y FORTALECIMIENTO COMERCIAL Y DE GESTION DE CLIENTES




OBJETIVOS

1. Identificar los perfiles y características de aquellos clientes que se encuentran considerados como inactivos o que se han dado de baja en el último periodo, y comprender las principales motivaciones de los segmentos de mercado inactivos, que permita a la IMF establecer estrategias para su reactivación y mantenimiento;
2. Realizar un diagnóstico comercial que permita entender la lógica y secuencia de trabajo actual de la IMF, dentro de todos y cada uno de los procesos comerciales que culminan con la satisfacción y fidelización de clientes tanto internos como externos;
3. Preparar una propuesta de mejora de procesos que tiendan a incrementar los niveles de satisfacción de clientes internos y externos, así como los niveles de fidelización.

ALCANCE DE LA CONSULTORIA

-  Análisis externo: Diagnóstico del mercado
 - o Identificar las principales variables socio – demográficas
 - o Determinar los niveles y atributos de posicionamiento propio de la institución, así como de aquellas principales entidades competidoras en este análisis el desarrollo de matrices y planos de posicionamiento;
 - o Identificar los principales hábitos de uso y utilización de productos y servicios;
 - o Medir y generar índices de satisfacción en los diferentes productos y servicios así como en el proceso de servicio en las diversas áreas y puntos de atención;
 - o Definir necesidades insatisfechas por parte de los clientes;
 - o Valorar la utilización de medios de comunicación por parte de los clientes, que permitan direccionar las actividades publicitarias y promocionales futuras.
-  Análisis interno: evaluación de fortalecimiento comercial
 - o Esquema de determinación, planificación y cumplimiento de objetivos comerciales;
 - o Procesos de comunicación interna;
 - o Existencia y aplicación de políticas de servicio, venta y comercialización de productos y servicios;
 - o Esquema de incentivos y reconocimiento a la gestión comercial;
 - o Requerimientos de capacitación y fortalecimiento de competencias;
-  Propuesta de fortalecimiento comercial y acompañamiento
 - o Modificar o replantear algunos de los procesos / procedimientos que actualmente se ejecutan, bajo un concepto de integralidad y que considere la necesidad de generar niveles de satisfacción
 - o Desarrollar procesos / procedimientos específicos que durante la fase de diagnóstico se hayan establecido como inexistentes
 - o Desarrollar un plan comercial complementario que fortalezca los procesos de satisfacción y fidelización de socios a través de acciones concretas.

ENTREGABLES

-  Informe de estudio de mercado dirigido a socios inactivos y socios dados de baja, incluyendo conclusiones y recomendaciones de mejora;
-  Informe de diagnóstico comercial interno, incluyendo conclusiones y recomendaciones de mejora;
-  Plan de fortalecimiento del esquema y proceso comercial a ser aprobado como una segunda fase.

DURACION ESTIMADA

El plazo estimado es de 120 días laborables, de acuerdo al cronograma que elaborarán las partes.