

“APOYO EN EFECTIVO PARA PROYECTOS ESTRATÉGICOS O DE INVERSIÓN, Y LA OPERACIÓN DE CRÉDITOS EN PRODUCCIÓN SOCIAL DE VIVIENDA ASISTIDA Y PROYECTOS PRODUCTIVOS”

Términos de Referencia para la formulación de proyectos estratégicos y proyectos de inversión a presentar para acceder a la modalidad IV.2.

El proyecto estratégico de los Organismos del Sector Social de la Economía de Ahorro y/o Crédito (OSSE de ahorro y/o crédito) deberá considerar un horizonte mínimo (plazo de proyección) de los siguientes tres años y máximo de los siguientes cinco años. El ejercicio de planeación a realizar para ese efecto considera las características generales a las que llegará la organización al final de ese horizonte temporal; también refiere las características mejoradas que se conseguirán en cada uno de los años de dicho horizonte para lograr en forma gradual la visión de futuro planeada.

En el primer año el proyecto de inversión anual respectivo se incluye en el proyecto estratégico mismo.

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR SOCIAL

En el caso de Proyectos Estratégicos para desarrollar Redes de Servicios Financieros debe contar con la definición precisa de la Entidad o las Entidades de Banca Social que se encuentran incluidas en ellos.

Cuando el aspecto principal del proyecto estratégico se refiere a la operación de créditos en producción social de vivienda asistida y proyectos productivos, el apartado 5 deberá dar relevancia al tema en todos sus incisos y detallar en los puntos que señalan expresamente Unidades Especializadas. El apartado 6 deberá estar estructurado para atender las necesidades de creación o consolidación de estas unidades.

1. Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo se redacta al final, después de que se formuló el proyecto estratégico. Es una síntesis que resalta la visión estratégica del proyecto formulado

1.1. Descripción

Texto breve que describe lo esencial del proyecto estratégico.

1.2. Cuadro resumen

El **Cuadro resumen** resalta los principales ejes del proyecto estratégico. La proyección (años que se consideran en el proyecto estratégico) para las sociedades cooperativas que se encuentran en nivel Básico —de acuerdo con los criterios de la Ley que Regula las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SCAP Básicas) — debe realizarse a **tres años**.

Criterio	Indicador	Resumen Diagnóstico	Mejoras Previstas					Resumen situación futura (A 3 ó 5 AÑOS)
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
SOCIAL	OSSE DE AHORRO Y/O CRÉDITO							
	CAPACITACIÓN							
	BENEFICIOS A LA COMUNIDAD							
	RELACIÓN CON PROGRAMAS PÚBLICOS SOCIALES (FEDERALES, ESTATALES Y/O MUNICIPALES)							
ECONÓMICO	VALOR ECONÓMICO AGREGADO A LAS ACTIVIDADES DE LOS SOCIOS							
	VALOR ECONÓMICO AGREGADO AL OSSE DE AHORRO Y/O CRÉDITO							
AMBIENTAL	PRÁCTICAS SUSTENTABLES EN EL OSSE DE AHORRO Y/O CRÉDITO							
	PROMOCIÓN DE PRÁCTICAS SUSTENTABLES EN LAS ACTIVIDADES DE LOS SOCIOS							

2. Antecedentes

2.1. Datos generales

Nombre o razón social.

Fecha de constitución y registro

Número y fecha de inscripción en la entidad regulatoria

Registro Federal de Contribuyentes

Número de socios inicial y actual.

Domicilio social.

Domicilios de los puntos de atención (matriz, sucursal(es), ventanilla(s) de atención:

Nombre	Punto de atención Indicar tipo: matriz, sucursal, ventanilla, móvil, ejecutivo que visita	N° de días de la semana	Dirección	No. de socios	Localidades	municipios/ estados

(agregar las líneas que se requieran para incluir puntos de atención).

Plano(s) o croquis de localización de los puntos de atención

2.2. Historia

Año	Situación	Acciones	Resultados

(agregar las líneas que se requieran para incluir la historia del OSSE de Ahorro y/o Crédito).

Factores que se consideran más importantes en el desarrollo del OSSE de ahorro y/o crédito

2.3. Información Financiera Histórica

2.3.1. Estados Financieros a cierre de los últimos tres ejercicios en miles de pesos y en porcentaje (%)

El OSSE de ahorro y/o crédito solicitante sólo captura los datos referentes a los ejercicios fiscales de los años 2011, 2012 y 2013 en MILES DE PESOS en la mascarilla de captura dentro de un libro Excel diseñado para ese efecto

2.3.2. Estados Financieros mensuales para el ejercicio completo más reciente.

El OSSE de ahorro y/o crédito solicitante sólo captura los datos referentes a cada uno de los doce meses del ejercicio fiscal del año 2013 en MILES DE PESOS en la mascarilla de captura dentro de un libro Excel diseñado para ese efecto.

En el caso de SCAP Básicas, se capturan únicamente los cuatro estados financieros trimestrales de 2013.

2.3.3. Razones Financieras

Cálculo de las once razones que solicita la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para los tres ejercicios anuales de los Estados Financieros Históricos. Puede utilizarse el formato de captura en Excel, que realiza su cálculo de forma estandarizada.

2.3.4. Composición de cartera de crédito

Desglose de la cartera de crédito de mayor detalle que el que presenta el balance general. Se requiere que se identifiquen los créditos en relación con la actividad para la que los están destinando los socios—usuarios

2.3.5. Fondeo

Se incluirán en este apartado las principales fuentes de los recursos que serán aplicados en la colocación de créditos y de las cuales –nuevamente- el nivel de desglose en el balance general nos dice poco

2.4. Interpretación del comportamiento histórico del OSSE de ahorro y/o crédito

En este apartado se realiza el análisis de la información vertida en los anteriores, relacionando la historia con los números, para identificar las estrategias que el OSSE de Ahorro y/o Crédito ha llevado a cabo – aprovechando ventajas y paliando dificultades – y que le han permitido sostenerse en la actividad

3. Diagnóstico

En el apartado de **Diagnóstico**, el OSSE DE AHORRO Y/O CRÉDITO describe las determinantes internas y de entorno en que se encuentra actualmente, evaluando fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades de su situación actual, ante la visión de futuro que pretende

3.1. Entorno

Se refiere al ámbito en que se desenvuelve el OSSE de ahorro y/o crédito

3.1.1. Social

Determinantes sociales de la actividad financiera y de las actividades productivas y de consumo de los socios en la región(es) que atiende.

Estacionalidad, ciclicidad y tendencias

Procesos y fenómenos sociales relevantes del entorno del OSSE de ahorro y/o crédito en las principales regiones en las que opera.

Entorno organizativo y participación del sector social de la economía, principales organizaciones que operan y grado de relación financiera o de otro tipo que mantienen dichas organizaciones con el OSSE de ahorro y/o crédito.

Relaciones relevantes que se mantienen con la institución pública (municipal, estatal y federal). Referir fenómenos conflictivos relevantes que afectarían al OSSE de ahorro y/o crédito.

Recurrencia cíclica de fenómenos sociales en el entorno.

Tendencias relevantes de los fenómenos sociales en el entorno inmediato de la operación del OSSE de ahorro y/o crédito.

3.1.2. Económico

Determinantes económicas de la actividad financiera y de las actividades productivas y de consumo de los socios en la región(es) que atiende

Estacionalidad, ciclicidad y tendencias

Principales ejes de desarrollo económico en el entorno inmediato de operación del OSSE de ahorro y/o crédito. Referencia si los socios (la mayoría o algunos segmentos importantes) ubican sus actividades económicas en esos ejes principales o bien, sus actividades discurren al margen de dichos ejes. Impactos notables de los ejes de desarrollo sobre la operación del OSSE de ahorro y/o crédito solicitante

Recurrencia cíclica y expresión estacional de los fenómenos económicos

Principales tendencias del desarrollo económico: situación de estancamiento relativo de algunos de los ejes económicos, o bien de declive o ascenso. Impactos previsibles sobre el OSSE de ahorro y/o crédito de esas tendencias

3.1.3. Ambiental

Determinantes de localización de la actividad financiera y de las actividades productivas y de consumo de los socios en la región(es) que atiende.

Estacionalidad, ciclicidad y tendencias

Estado en que se encuentra el entorno ambiental inmediato del OSSE de ahorro y/o crédito en las regiones en que opera. Deterioros notables del ambiente e impacto sobre los procesos sociales y las actividades económicas del entorno inmediato. Existencia de conflictos sociales notables relacionados en alguna forma con dicho entorno ambiental (carencias de agua y otros recursos)

3.2. Interno

Se refiere al diagnóstico interno del OSSE DE AHORRO Y/O CRÉDITO, el área en el que opera considerado desde su propio espacio de influencia directa

3.2.1. Situación del OSSE de ahorro y/o crédito y los comités que lo operan.

3.2.2. Situación de las actividades económicas de los socios

- 3.2.3. Situación en que se encuentra la captación de recursos y otras fuentes de fondeo y forma en que operan actualmente.
- 3.2.4. Situación en que se encuentra la colocación de recursos y mecanismos con los que se opera actualmente.
- 3.2.5. Estructura organizacional vigente del OSSE de ahorro y/o crédito
- 3.2.6. Situación de las actividades administrativas (logística, sistemas, contabilidad, personal) en el OSSE de ahorro y /o crédito.
- 3.2.7. Situación en los puntos de atención.

3.3. Análisis DAFO

Elementos puntuales para construir la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades; también conocida como matriz FODA por un acomodo diferente de las iniciales). Las **debilidades y fortalezas** corresponden con el ámbito interno del OSSE de ahorro y crédito, sobre las que podría influirse con peso ejecutivo a partir de las decisiones de la organización; se puede **desarrollar las fortalezas** o ampliarlas y **reducir las debilidades** o superarlas parcialmente.

En cambio las **amenazas y oportunidades** son del ámbito externo al OSSE de ahorro y/o crédito, se puede influir poco sobre ellas o nada; frente a ellas es posible sin embargo: evadir las amenazas, cubrirse parcialmente de ellas, sortearlas, o bien, aprovechar las oportunidades, identificarlas y utilizar las fortalezas para sacar provecho de las oportunidades.

Descripción

Debilidades. Nota: características internas de la organización que son desfavorables, limitan desde dentro el desarrollo y crecimiento

Debilidad	Descripción

Fortalezas. Nota: características internas favorables a la organización que ayudan a impulsar el desarrollo y crecimiento

Fortaleza	Descripción

Amenazas. Nota: factores externos que afectan negativamente a la organización

Amenaza	Descripción

Oportunidades. Nota: factores externos que afectan positivamente a la organización

Oportunidad	Descripción

Análisis:

Nota: clasificación de los factores internos y externos, positivos y negativos que afectan a la OSSE de ahorro y/o crédito, para encontrar causas e interrelaciones.

	Debilidades	Fortalezas	Amenazas	Oportunidades
Organizativas				
Normativas				
Mercado				

Técnico - operativas				
Económico - financieras				

4. Vocación del OSSE de ahorro y/o crédito

EL OSSE de Ahorro y/o Crédito revisa su teoría de cómo debe ser, actualizándola a la luz de los datos de diagnóstico, indicando cómo percibe su entorno, cómo entiende la misión específica que lleva o debe llevar a cabo y las capacidades humanas y materiales que requiere para cumplirla

4.1. La forma en que entendemos el ambiente del que es parte el OSSE de ahorro y/o crédito.

ENTORNO SOCIAL	
MERCADO	
SOCIOS- USUARIOS	
TECNOLOGÍA	

4.2. La forma en que entendemos la misión específica del OSSE de ahorro y/o crédito.

--

4.3. Las principales capacidades (materiales y humanas) que creemos necesita el OSSE de ahorro y /o crédito para cumplir su misión.

QUÉ	PARA QUÉ

5. Proyecto Estratégico

El OSSE de ahorro y/o crédito actualizará su Diseño de Mercado para hacer mejoras en las estrategias con las que atiende las necesidades de sus socios actuales y potenciales, revisará los ajustes necesarios a su Desarrollo Organizativo y al Diseño Técnico – Operativo y establecerá los Programas y presupuestos que señalan que y cuándo (acciones) y con qué (necesidades y capacidades) para abordar los pasos necesarios que lo llevarán de la situación actual a la futura.

5.1. Diseño de Mercado

5.1.1. Análisis de la competencia

Mercado Meta

Competidores identificados

Características de los productos/servicios de captación y colocación en el mercado meta

Segmento	Productos/servicios	Características Competencia	Características OSSE de ahorro y/o crédito

Adicionar las filas necesarias para describir los segmentos de mayor interés.

5.1.2. Ventajas competitivas que desarrollará el OSSE de ahorro y/o crédito

5.1.3. Estrategia comercial

- Productos / servicios
- Precios
- Plaza o distribución
- Promoción y publicidad

5.2. Desarrollo Organizativo del OSSE

5.2.1. Cambios y actualizaciones a la figura asociativa y a su marco estatutario.

5.2.2. Cambios y actualizaciones en los procesos organizativos

5.3. Diseño Técnico – Operativo

Localización, tamaño y tecnología, diseño de los procesos nuevos, adaptados a los que imperan en la entidad,

5.3.1. Localización

5.3.2. Procesos

- Captación
- Colocación
- Servicios
- Actividades administrativas (logística, sistemas, contabilidad, personal)
- Control Interno
- Administración de Riesgo
- Unidades especializadas

5.3.3. Tamaño y distribución de instalaciones y áreas funcionales

5.3.4. Necesidades de equipamiento

5.3.5. Necesidades de insumos y servicios

5.3.6. Necesidades de personal y desarrollo de capacidades

5.3.7. Manual de Organización y Funciones

5.3.8. Manuales de Procedimientos

(Nota: existencia y principales características de dichos manuales, funcionalidad, vigencia efectiva o necesidades de cambios y adecuaciones)

- Captación
- Crédito

Contabilidad
Control Interno
Código de ética
Sanas prácticas
Administración de Riesgos

5.4. Programas y presupuestos generales

5.4.1. Mercado

5.4.2. Desarrollo organizativo del OSSE de ahorro y/o crédito

5.4.3. Técnico - Operativo

5.4.4. Financiero

5.5. Tablero de control estratégico

5.6. Proyecciones financieras

5.6.1. Pro forma de Balance General inicial

5.6.2. Proyección anual de Estados financieros

Supuestos de proyección
Balances generales anuales proyectados
Estados de resultados anuales proyectados

Nota: Las proyecciones de estados financieros también suelen conocerse como pro forma de Balance y de resultados, debido a que son escenarios con base en estados financieros históricos, sin embargo para los fines de distinguir el escenario inicial de inversión del escenario proyectado, únicamente mencionaremos al Balance General inicial como pro forma.

5.6.3. Evaluación financiera

Incluir el cálculo de la Tasa Interna de Retorno, del Valor Actual y del Beneficio/Costo actualizado, para determinar si el proyecto es rentable. Incluir el cálculo de las razones financieras de los estados proyectados.

5.7. Evaluación de beneficios

5.7.1. Sociales

5.7.2. Económicos

5.7.3. Ambientales

Describir los beneficios sociales, económicos y ambientales, atendiendo a los indicadores que se presentan para cada criterio señalado en el cuadro establecido en el apartado Resumen Ejecutivo.

5.8. Conclusiones y recomendaciones

6. Proyecto de Inversión

Puntualiza el quehacer para el ejercicio inmediato, detallando objetivos y metas en indicadores dentro de un tablero de control para su monitoreo y corrección oportuna, los planes de trabajo para cada función, los programas y presupuestos necesarios, la proyección de recursos y obligaciones y la evaluación de los beneficios esperables al término del ejercicio

6.1. Objetivos y metas para la inversión anual

6.1.1. Objetivos

6.1.2. Metas

6.1.3. Tablero de control para el ejercicio

6.2. Planes de trabajo

6.2.1. Mercado

6.2.2. Desarrollo organizativo

6.2.3. Técnico – Operativo

6.2.4. Financiero

6.3. Programación – presupuestación para el ejercicio

6.3.1. Lista de Inversiones, fuentes y calendario de ejecución

Listado y monto de las inversiones a ejecutar, relacionadas con el mercado y los procesos. Señalar la(s) fuente(s) financieras identificadas. Indicar las aportaciones del OSSE de ahorro y/o crédito. Incluir cotizaciones actualizadas.

6.3.2. Flujo de efectivo

Aplicarlo en el cálculo de la duración de la curva de aprendizaje y en la estimación de necesidades de capital de trabajo cuando las inversiones para este año se refieran a apertura de nuevos puntos de atención o mejoras cuyo impacto afecte la disponibilidad de recursos para la operación en el corto plazo.

Dado que las entidades financieras reconocen ingresos y gastos bajo el principio de devengado al cierre del ejercicio mensual (trimestral en SCAP Básicas), el flujo de efectivo mensual se realizará aplicando los gastos como realizados en el mes que corre y los ingresos en el mes inmediato posterior a su reconocimiento, sobre la base de cambios en los resultados mensuales (para SCAP Básicas se utilizarán promedios mensuales del trimestre respectivo, desfasando los ingresos). La curva de aprendizaje se obtiene graficando los valores de ingresos-egresos y de diferencia acumulada, en el tiempo.

6.4. Proyecciones financieras

6.4.1. Pro forma de Balance General inicial

6.4.2. Proyección mensual de Estados financieros

Supuestos de proyección

Balances generales mensuales proyectados

Estados de resultados mensuales proyectados

En el caso de SCAP Básicas, las proyecciones serán trimestrales.

6.5. Evaluación financiera

Incluir el cálculo de las razones financieras de los estados proyectados.

6.6. Evaluación de beneficios

6.6.1. Sociales

6.6.2. Económicos

6.6.3. Ambientales

Describir los beneficios sociales, económicos y ambientales, atendiendo a los indicadores que se presentan para cada criterio señalado en el cuadro establecido en el apartado Resumen Ejecutivo.

6.7. Conclusiones y recomendaciones

La información contenida en el presente documento, es pública y se encuentra disponible en el INAES, para los ciudadanos interesados en conocerla. Lo anterior, para favorecer el acceso a la información y garantizar la máxima publicidad de la misma.

En caso de cualquier duda sobre el contenido de los presentes Términos de Referencia, podrá comunicarse con los siguientes servidores públicos adscritos a la Coordinación General de Finanzas Populares del INAES:

Nombre	CONMUTADOR	Extensión	Tel. Directo	Correo
Lic. Juan Manuel Albarrán Maciel	26364100	4276	2636 4276	jalbarranm@inaes.gob.mx
Ing. María Elena Rodríguez Molinar	26364100	4268	2636 4268	erodriguezm@inaes.gob.mx
Abraham Guzmán Velazquez	26364100	4264	2636 4264	aguzman@inaes.gob.mx
Lic. María Lizeth Acosta Aguirre	26364100	4251	2636 4251	macostaa@inaes.gob.mx

Quienes tratarán de atender con oportunidad todas las dudas.