

Términos de
referencia

Septiembre 2026

**Plan estratégico Cooperativa
Integral de Ahorro y Crédito
“Yamanonh”, R.L. 2027-3031**

Términos de referencia de consultoría para
diseñar el Plan Estratégico.

Contenido

1.	Introducción.....	1
1.1.	Historia y trayectoria de la Cooperativa Yamanonh, R.L.....	1
2.	Objetivos	2
2.1.	Objetivo General	2
2.2.	Objetivos Específicos	2
3.	Alcance de la consultoría	3
4.	Metodología	4
4.1.	Diagnóstico Institucional Multidimensional:	4
4.2.	Diseño de la planificación Estratégica:.....	4
4.3.	Formulación de Planeación Operativa:	5
4.4.	Validación, Transferencia y Socialización:	5
5.	Resultados esperados.....	5
5.1.	Diagnóstico Institucional Multidimensional articulado en el Diseño de la planificación Estratégica. .	6
5.2.	Plan estratégico — Cuadro de Mando Integral	7
5.3.	Plan operativo anual	7
5.4.	Plan financiero con proyecciones.....	7
5.5.	Prospecto de inversión actualizado.....	8
6.	Implementación.....	8
6.1.	Roles y responsabilidades de las partes interesadas	8
6.2.	Calendario.....	9
6.3.	Entregables	9
6.4.	Presupuesto y condiciones de pago	11
6.5.	Perfil y selección de consultores	11
6.6.	Entrega de la propuesta	12
6.7.	Anexo: Estructura mínima requerida del plan estratégico (documento formal)	13

1. Introducción

1.1. Historia y trayectoria de la Cooperativa Yamanonh, R.L.

La Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yamanonh, Responsabilidad Limitada, fundada en 2017 que obtuvo su personalidad jurídica como Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito el nueve de junio de dos mil diecisiete, ante el Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP, ubicada en el municipio de Concepción Huista que surgió de la necesidad de un grupo de personas de pequeños productores de café orgánico y convencional, pertenecientes a la región Huista del departamento de Huehuetenango, quienes tenían la necesidad de contar con beneficios financieros, tales como créditos a una tasa de interés flexible, con requisitos mínimos para sufragar sus necesidades en mantenimiento, podas, deshijes, compra de fertilizantes y producción, además de ello por la necesidad y ventaja de captar ahorros a una tasa de inversión favorable del resto de los beneficiarios directos de la Cooperativa.

En los primeros años desde su fundación sus actividades principales fueron la elaboración de manuales, reglamentos y políticas para iniciar operaciones y a partir del año 2020 empezó a funcionar de la captación de ahorro y el otorgamiento de crédito, actualmente su enfoque es ofrecer el servicio de ahorro y crédito a la Región Caficultora del área Huista de Huehuetenango, Guatemala derivado de la comercialización de café Orgánico y Convencional. Hoy la cooperativa Yamanonh cuenta con un edificio moderno de reciente construcción con sus oficinas Administrativas centrales, ubicadas en la calle central, cantón Pozo, Concepción Huista, Huehuetenango, cuenta con sistemas tecnológicos como redes, software y plataformas digitales para gestión contable, financiera y crediticia como parte de la sostenibilidad e innovación para la toma decisiones, liderazgo, colaboración y transparencia con los asociados que requieren sus servicios financieros.

En la actualidad la cooperativa ha tenido un incremento en su portafolio de ahorro y cartera crediticia, cuenta con 655 asociados de los cuales 462 son asociados activos ya que 240 son prestatarios y 222 ahorradores vigentes (datos a junio 2026). El perfil del asociado de la Cooperativa Yamanonh, R.L. está conformado por hombres y mujeres emprendedores con un fuerte arraigo en las zonas rurales de la región Huista. Desde el ámbito productivo, se trata de pequeños y medianos productores agrícolas, principalmente dedicados al cultivo de café orgánico de alta calidad, granos básicos y hortalizas, así como microempresarios que dinamizan el comercio local y los servicios en sus comunidades. En el aspecto económico, el asociado se caracteriza por poseer una capacidad de generación de ingresos vinculada a los ciclos de cosecha y la comercialización, requiriendo soluciones financieras que se adapten a sus flujos de caja estacionales para reinvertir en capital de trabajo o activos fijos. Finalmente, el perfil posee una rica identidad cultural y lingüística, siendo en su gran mayoría personas bilingües que dominan el español e idiomas mayas maternos propios de la región (como el Jakalteko/Popti'). Esta diversidad lingüística no solo define su identidad, sino que fundamenta la relación de confianza y cercanía con la cooperativa, permitiendo una comunicación efectiva y un modelo de atención que respeta y valora la cosmovisión y los valores comunitarios de sus miembros.

La Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yamanonh R.L en colaboración con la Asociación de Organizaciones de Los Cuchumatanes - ASOCUCH, busca fortalecer su gestión considerando las necesidades, procesos y la satisfacción de sus partes interesadas, esto mediante la mejora de sus procesos gobernantes, procesos clave y procesos complementarios con apoyo de la Unidad de Asistencia Financiera – UAF de ASOCUCH mejorando el control interno con formatos, herramientas, plataformas y sistemas, así como la gestión/administración de sus procesos estratégicos/operativos y su información financiera mediante políticas contables, buenas prácticas, regulación y legislación.

Es por ello que, dentro de sus retos principales se encuentra la sostenibilidad financiera para recuperar, mantener e incrementar la rentabilidad e inversiones de forma sostenible y competir con otras cooperativas y el sector tradicional bancario, además para innovar con la adaptación de herramientas digitales que se están implementando y atraer a jóvenes como asociados para asegurar el futuro del movimiento cooperativo, con ello proyectar su crecimiento en los próximos años de servicios en el cual con la ayuda mutua de sus asociados incrementará su desarrollo socioeconómico tanto entre sus asociados y en la comunidad en general, a través del aumento de sus fuentes de ingresos mediante las aportaciones, financiamiento para capital de trabajo a tasas blandas con fondos de inversión de impacto internacionales derivado que sus servicios están dirigidos a un sector de la población que no tiene acceso a financiamiento y que utiliza principalmente capital para la producción de café orgánico certificado.

Es por ello que busca recursos necesarios que puedan financiar sus operaciones y poder incrementar su cartera de créditos productivos y con ello generar rentabilidad sostenible con el compromiso de afirmar su desarrollo a largo plazo. Ante esto los fondeadores internacionales de impacto buscan evaluar 1. el desempeño financiero mediante la gestión de riesgos (calidad de activos, liquidez, riesgo cambiario, otros) y fortalecimiento patrimonial (solventía, rentabilidad) 2. la estructura de gobierno mediante el control interno/externo, toma de decisiones, separación de funciones (evitar conflictos de interés), reportería y políticas 3. Estructura física y digital mediante mecanismos de seguridad, equipo, sistemas integrados e información confiable 4. Desempeño socio-ambiental con una Misión social-ambiental integrada, sistemas de medición, certificaciones e indicadores de impacto.

Es por ello que, mediante consultoría externa se trata de obtener información para mejorar los procesos y los servicios, en este contexto la consultoría del plan estratégico facilitará contar con una planeación operativa (Planes Operativos Anuales de sus principales áreas con especificación de las metas, los responsables, los plazos, los indicadores de medición y el presupuesto necesario para cada área: Gerencia, Créditos, Ahorros, Cumplimiento, Contabilidad y potencial estructura de Receptoría y tesorería) planeación programática (Estrategias:ruta / tácticas:acción) definiendo el "qué", "quién", "cuándo" y "cómo" se ejecutarán las metas para llegar a la Planeación Estratégica establecida (ser de la institución: Visión, Misión, Objetivos).

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Diseñar el Plan Estratégico de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yamanonh, R.L. con la planeación estratégica, programática y operativa que permita lograr el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio y con ello fortalecer su gobernanza, control interno, sostenibilidad financiera e inclusión socio-ambiental que permita posicionar a la cooperativa como una entidad competitiva, solvente y preparada para la atracción de fondos de inversión de impacto internacional en beneficio de los pequeños productores de café y la comunidad de la Región Huista.

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico integral (estratégico, gobierno/gobernanza, financiero, operativo, tecnológico y social-ambiental) que evalúe la situación actual de la cooperativa, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos frente a la competencia y sector bancario tradicional en la Región Huista, con un conocimiento profundo del contexto empresarial, comprensión de los factores internos y externos, y sus efectos en el riesgo.

- Formular o actualizar el marco filosófico de la cooperativa (Visión, Misión, Valores, Principios y Objetivos Estratégicos), integrando explícitamente la dimensión socio-ambiental, la identidad cultural de la población maya-hablante (Jakalteko/Popti') y el relevo generacional de sus asociados con la incorporación de mujeres y hombres jóvenes.
- Definir las líneas estratégicas, objetivos, rutas tácticas específicas integrados en el plan estratégico de la Cooperativa para el crecimiento sostenido de la cartera de crédito, la captación de ahorro, el desarrollo de otros servicios financieros y no financieros, así como la diferenciación del servicio enfocado en pequeños y medianos productores y emprendedores.
- Desarrollar la planificación operativa detallada para las áreas clave de la cooperativa (Gerencia, Créditos, Ahorros, Cumplimiento, Contabilidad y potencial estructura de tesorería y receptoría), determinando para cada una: metas cuantitativas, responsables, plazos de ejecución, indicadores clave de desempeño (KPIs) y presupuesto operativo/financiero que permita poner en práctica la estrategia y configurar las operaciones y prioridades diarias de la cooperativa.
- Estructurar el plan estratégico bajo la metodología del cuadro de mando integral (Balance Score Card), teniendo en cuenta los criterios de evaluación de los fondeadores internacionales de impacto, para así preparar a la cooperativa a atraer mayores fuentes de financiamiento:
 - Desempeño financiero y gestión de riesgos (calidad de activos, liquidez, solvencia y rentabilidad).
 - Gobernanza y control interno (separación de funciones, transparencia, políticas contables y regulación)
 - Seguridad física y tecnológica (confiabilidad de plataformas digitales, software contable y protección de datos).
 - Desempeño socio-ambiental (misión verde, certificación de café orgánico e indicadores de impacto comunitario) que incluya la metodología de teoría del cambio.

3. Alcance de la consultoría

El alcance de la consultoría abarcará la formulación integral de la **planificación a nivel estratégico y operativo** para un horizonte temporal plurianual de 5 años incluyendo:

- **Hipótesis razonables y realistas** para establecer las Proyecciones Financieras de corto, mediano y largo plazo.
- **Estructura organizacional:** Revisión diagnóstica y propuesta de estructura alineada al plan estratégico que asegure gobernanza efectiva y separación clara de funciones
- **Estrategias de estructuración en procesos de captación y posicionamiento** para incrementar captación de asociados.
- Estrategias para el diseño de productos financieros y no financieros adaptados al perfil de la cooperativa que permitan ampliar la base de miembros asociados y a la vez mejorar el desempeño financiero institucional.
- **Estrategias de Marketing** (marca, imagen, comunicación) para mejorar la percepción institucional y el posicionamiento de la cooperativa como referente local y regional para su diferenciación clara frente a otras cooperativas.
- **Estrategias comerciales** claras para el logro de resultados
- **Estrategias de gestión de riesgos:** Seguimiento a la implementación de políticas de riesgos y plan institucional de mitigación de riesgos.

- **Herramientas de monitoreo y evaluación** alineadas al Plan Estratégico para análisis que permita ajustar y maximizar resultados de la planeación operativa, programática y estratégica.

El trabajo de campo se deberá realizar en oficinas de la sede central de la Cooperativa en el municipio de Concepción Huista, Huehuetenango.

4. Metodología

4.1. Diagnóstico Institucional Multidimensional:

Mediante la colecta de datos primarios con el Equipo de la Cooperativa Yamanonh que incluya:

- Presentación, discusión, adaptación de las herramientas a utilizar en la colecta de datos primarios con el equipo.
- Revisión de los documentos (estatutos, políticas, información financiera institucional, informes de entes reguladores, resultados de otras consultorías o estudios sobre gestión de riesgo (elaborados por grupo analítica), fortalecimiento organizacional, etc.)
- Evaluación de la situación financiera, de gestión de riesgos, situación operativa actual con brechas de control interno y capacidad de colocación de créditos y captación de ahorro.
- Caracterización de los flujos de caja estacionales de los productores socios y potenciales para adecuar la oferta financiera.
- Análisis de los procesos gobernantes, clave y de apoyo para el establecimiento de ejes estratégicos clave.
- Diagnóstico del ecosistema digital actual (software contable, financiero, redes y plataformas) y su nivel de adopción por parte del personal.

Mediante la colecta de datos secundarios del contexto de la cooperativa:

- Análisis del Marco Jurídico y Legal con el que operan las Cooperativas en Guatemala;
- Análisis del ecosistema de cooperativas integrales con enfoque en el ahorro y crédito.
- Análisis del ecosistema de cooperativas con productos financieros de tipo agrícola y productivos, principalmente en café.
- Análisis de las necesidades y expectativas de la cooperativa, así como de ADA/ASOCUCH (partes interesadas).
- Análisis de la oferta y la demanda de productos y servicios financieros de las principales cadenas de valor en el área, principalmente en la producción de café y granos básicos.
- Análisis del entorno competitivo local frente a la competencia y banca tradicional, así como dificultades para el cumplimiento de su planificación y obstáculos con sus estrategias de diferenciación frente al sector en el área rural.

4.2. Diseño de la planificación Estratégica:

- Confirmación o actualización del marco filosófico (Misión, Visión, Valores, cultura), alineándolo con la identidad cultural y lingüística de la población maya-hablante (Jakalteko/Popti').
- Formulación de objetivos estratégicos SMART (Específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo), mapa estratégico con la interpretación de rutas estratégicas, articulado con el diagnóstico institucional multidimensional, así como tácticas de atracción e inclusión, principalmente de pequeños y medianos productores, microempresarios locales, jóvenes y mujeres del área rural considerando su identidad bilingüe para asegurar el relevo generacional.

- Identificación de planes de corto, mediano y largo plazo prioritarios para la gestión de procesos, recursos, análisis y evaluación del desempeño, mejora, aprendizaje e innovación para la sostenibilidad financiera alineados con los objetivos de la cooperativa, diversificación del flujo de ingresos mediante el incremento de aportaciones, captación de ahorros,, desarrollo de productos financieros para la cadena de valor en café y obtención de financiamiento con fondos de inversión de impacto u otros fondeadores, lo anterior estructurando planes programáticos según pilares de impacto que incluya:
 - Plan Financiero: Proyecciones Financieras de corto, mediano y largo plazo.
 - Desempeño Financiero y Gestión de Riesgos: Estrategias para control de morosidad, liquidez, solvencia patrimonial y mitigación de riesgos.
 - Gobernanza y Control Interno: Evaluación y propuestas de fortalecimiento para los procesos gobernantes, procesos clave y de apoyo con protocolos para la toma de decisiones, separación de funciones, transparencia y reportería periódica en articulación con la Unidad de Asistencia Financiera – UAF – de ASOCUCH y el marco regulatorio de INACOP, INGECOP, IVE, SAT y otros aplicables.
 - Infraestructura y Seguridad Digital: Evaluación del uso actual de software, redes y plataformas digitales contables/financieras y recomendaciones para optimizar la infraestructura tecnológica y confiabilidad de la información financiera.
 - Desempeño Socio-Ambiental: Indicadores de impacto para medir el impacto social y comunitario, así como el beneficio en la cadena de valor del café orgánico y convencional certificado.

4.3. Formulación de Planeación Operativa:

- Formulación del Plan Operativo Anual que incluya detalle por áreas operativas de la cooperativa: Gerencia, Créditos, Ahorros, Cumplimiento, Contabilidad y áreas que requieran implementarse en la estructura organizacional.
- Definición explícita de metas cuantitativas, cronograma de ejecución, presupuesto requerido e Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para cada área.

4.4. Validación, Transferencia y Socialización:

- Diseño de herramientas de seguimiento del plan estratégico por parte del Consejo de Administración y Gerencia.
- Facilitación de talleres de trabajo con el Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia, Comité de Créditos, Gerencia General, quipo operativo de la Cooperativa, así como el equipo de la UA de ASOCUCH.
- Capacitación al personal clave para la implementación, seguimiento trimestral y actualización continua de los planes y la utilización de las herramientas incorporadas.

5. Resultados esperados

La consultoría producirá un Plan Estratégico para la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yamanonh, R.L. compuesto por los siguientes entregables:

5.1. Diagnóstico Institucional Multidimensional articulado en el Diseño de la planificación Estratégica.

Un análisis interno y externo como resultado de la colecta de datos primarios y secundarios y que sirva de punto de partida. El consultor trabajará con el equipo de la Cooperativa para documentar y analizar:

- **Análisis interno:**

- Desempeño financiero histórico (mínimo 4 años): cartera, rentabilidad, solvencia, liquidez. La cooperativa dispone de la herramienta Factsheet con datos históricos como base de los estados financieros para monitorear el desempeño financiero y social de la cooperativa con enfoque en Finanzas Inclusivas y que calcula la evolución de los principales indicadores de desempeño financiero y también muestra los resultados en forma gráfica.
- Calidad y estructura de la cartera crediticia, con especial atención al crédito SAF en café con árboles frutales de aguacate, que constituye el producto piloto vinculado al proyecto ADA-ASOCUCH.
- Gobernanza: roles y responsabilidades entre la Asociación de Desarrollo Integral Productivo Yamanonh – ADIPY y la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yamanonh, RL. estructura de los comités (Administración, Vigilancia, Crédito, Riesgos); procesos de toma de decisiones, relación y alianzas estratégicas entre ambas organizaciones como un pilar fundamental en la cadena de valor del café orgánico de exportación. [El consultor deberá identificar las principales brechas de gobernanza, proponer medidas correctivas concretas y analizar la convergencia entre ADIPY y YAMANONH como una sola entidad.]
- Procesos crediticios: documentación, calidad de información, análisis financiero de solicitantes. La UAF de ASOCUCH ha estado acompañando mejoras en este ámbito.
- Capacidad operativa y digital: la cooperativa ha implementado SmartCredit (móvil y web con Smartbootla) a partir de julio 2026 y utiliza la herramienta Agroclimática para gestión en tiempo real de la vulnerabilidad climática de cada cliente, zona o cultivo dentro de la cartera agrícola, permitiendo medir riesgos acumulados y anticiparse a escenarios de pérdida. [El consultor deberá evaluar si estas herramientas están siendo utilizadas a su potencial y qué brechas operativas persisten.]
- Recursos humanos: [¿Cuántas personas integran el equipo? ¿Cuáles son las brechas de capacidad identificadas? ¿Existe un plan de formación o sucesión institucional?]

- **Análisis externo:**

- Entorno socioeconómico de la Región Huista, Huehuetenango: dependencia del café de altura, flujo de remesas (Huehuetenango es uno de los departamentos con mayor recepción de remesas en Guatemala), comercio transfronterizo con México, acceso geográfico a comunidades rurales.
- Riesgos externos prioritarios: volatilidad del precio internacional del café, roya y otros factores climáticos, riesgo cambiario. La cooperativa cuenta con reglamento, política y manual de gestión de riesgos, y un plan institucional de mitigación. [El consultor deberá evaluar la operatividad real de estos instrumentos.]
- Análisis del marco regulatorio (INACOP, INGECOP, IVE, SAT y otros);
- Análisis de la oferta financiera local y competencia;
- Análisis de la dinámica de remesas y su potencial para la captación de ahorro.

El consultor deberá presentar el diagnóstico en formato FODA e identificará explícitamente las brechas frente a los criterios de evaluación de fondeadores de impacto (ver punto 1 de los presentes TdR).

5.2. Plan estratégico — Cuadro de Mando Integral

A partir del diagnóstico, el consultor elaborará con el equipo de la Cooperativa el plan estratégico tomando en cuenta, pero que no se limite a, los criterios de evaluación de los fondeadores de impacto (ver punto 1 TdR).

El plan estratégico será organizado con la metodología de Cuadro de Mando Integral, en donde, para cada perspectiva estratégica (Financiera, cliente, procesos, aprendizaje,) se definirán: objetivos estratégicos, indicadores clave (KPIs), valores actuales, y metas anuales. El plan estratégico deberá incluir un mapa estratégico que permita visualizar y comprender las metas medibles de recursos, procesos y resultados ayudando a órganos directivos y gerencia a entender cómo sus decisiones impactan en la visión global de la cooperativa, a los colaboradores en su trabajo diario a identificar rápidamente qué objetivos no están funcionando o están desconectados del plan general y a las partes interesadas a tener claridad de la estrategia y ruta que tomará la cooperativa para generar valor económico y la promesa de valor para los clientes (beneficios, calidad, rapidez) para generar alianzas para su crecimiento sostenible con relaciones de largo plazo, seguras y predecibles.

La misión y visión institucionales serán revisadas o confirmadas como primer paso de este componente. La cooperativa cuenta con una misión y visión existentes que deberán evaluarse a la luz del diagnóstico. El consultor deberá facilitar este proceso con el Consejo de Administración, gerencia y personal operativo.

5.3. Plan operativo anual

Para cada área de la cooperativa (Gerencia, Créditos, Ahorros, Cumplimiento, Contabilidad y áreas que requieran implementarse), el plan operativo especificará: actividades prioritarias, metas anuales, responsables, plazos e indicadores de seguimiento. Debe ser coherente con los objetivos del cuadro de mando y presupuestado por área. El consultor deberá verificar si la cooperativa ya cuenta con POAs anteriores que sirvan de referencia, y en qué medida han sido ejecutados, de lo contrario establecer guías para su elaboración.

5.4. Plan financiero con proyecciones

Proyecciones financieras de corto, mediano y largo plazo (1, 3 y 5 años respectivamente) construidas sobre hipótesis explícitas, realistas y justificadas. Incluirán: estado de resultados proyectado; estado de situación financiera proyectado; flujo de caja proyectado; evolución de los indicadores clave del cuadro de mando; análisis de escenarios (base, optimista, pesimista).

La cooperativa cuenta con la herramienta Factsheet de Microfact de base y personal del área contable está inscrito en los cursos de evaluación del desempeño de las IMF (julio 2026) impartido mediante Microfact e-learning Platform. El consultor deberá coordinarse con el equipo de la cooperativa para aprovechar estas capacidades en construcción y asegurar la apropiación del plan financiero por parte de la cooperativa.

5.5. Prospecto de inversión actualizado

Documento dirigido a fondeadores externos que incorpore mayor rigor analítico al prospecto existente. Deberá incluir:

- Perfil institucional y objetivo de inversión, incluyendo datos de membresía (socios activos, tasa de retención).
- Análisis del mercado y entorno económico de Huehuetenango: flujo de remesas, segmentación agrícola y comercial de la cartera, ciclos de cosecha e impacto de precios internacionales del café en la liquidez de la cooperativa.
- Análisis financiero con indicadores históricos (mínimo 4 años): PAR30/PAR90, tasa de cobertura de provisiones, autosuficiencia operativa, ROA, ROE, estructura de fondeo.
- Matriz de gestión de riesgos y mitigación: riesgo climático/agrícola, riesgo de liquidez, riesgo cambiario.
- Desempeño socioambiental con metodología de Teoría del Cambio: métricas de impacto social (% mujeres, adopción de prácticas sostenibles) y ambiental (herramienta agroclimática, crédito SAF).

El consultor deberá evaluar el prospecto existente e identificar qué elementos analíticos faltan antes de proponer la versión actualizada, así como una presentación resumen del prospecto de inversión para el inversionista.

6. Implementación

6.1. Roles y responsabilidades de las partes interesadas

Proceso participativo:

El Plan Estratégico debe de ser formulado a través de un proceso metodológico participativo con los integrantes del consejo de administración, comités, gerencia, personal operativo de las áreas de la cooperativa y la Unidad de Asistencia Financiera - UAF de ASOCUCH, donde se deje constancia del proceso y de su aprobación mediante el desarrollo de reuniones presenciales o virtuales cuando se requiera, dejando constancia del proceso y de su aprobación. Los costos de las reuniones deben ser detalladas como parte de la propuesta técnica y financiera. Además de ello, los documentos deben de cumplir con todas las formalidades de un documento de tal carácter. En anexo se coloca el esquema mínimo de la estructura del plan estratégico.

Relación de coordinación y supervisión:

- El consultor tendrá relación directa con Órganos directivos, Gerencia, Contabilidad, Cumplimiento de la Cooperativa Yamanonh, R.L. para obtener información de los datos primarios del diagnóstico institucional multidimensional.
- El consultor tendrá relación directa con el coordinador de la Unidad de Asistencia Financiera – UAF de ASOCUCH para el apoyo logístico y coordinar las visitas in situ a la Cooperativa así como

para la revisión, modificación y validación de los resultados esperados con los entregables de la consultoría en conjunto con la cooperativa y Gerente de Programas Cadena de Valor Forestales de ADA.

- El equipo consultor que figure en la propuesta, deberá obligatoriamente participar activamente en el desarrollo y ejecución de la consultoría, en el caso que existan cambios deberá notificarse para el análisis y la autorización previa de ASOCUCH.
- Para recibir y revisar los informes será necesario compartir los documentos elaborado directamente con el coordinador de la UAF, Cooperativa y Gerente de programas de ADA. Se realizarán las correcciones si hubiese y luego se aprobarán los productos o documentos por la cooperativa en coordinación con UAF de ASOCUCH y ADA.
- El Plan Estratégico en su versión final, luego de ser aprobado por las partes interesadas, deberán ser presentados en la sede de la Asociación de Organizaciones de Los Cuchumatanes – ASOCUCH-, ubicada en la 9a. Av. 7-82 Zona 1, Chiantla, Huehuetenango, en 3 copias físicas impresas y empastadas, así mismo se deberá enviar una copia en formato digital mediante correo con los documentos en formato Word y PDF y en formato Excel (plantillas y herramientas generadas).

6.2. Calendario

Pasos	Plazo hasta el
Términos de referencia	
Recepción de propuestas	Viernes 09 de octubre
Notificación de la oferta seleccionada	Miércoles 14 de octubre
Firma del contrato	Viernes 16 de octubre
Presentación del plan de trabajo detallado	Lunes 19 de octubre
Presentación del Diagnóstico Institucional Multidimensional articulado con el diagnóstico estratégico.	Jueves 05 de noviembre
Presentación del Plan estratégico — Cuadro de Mando Integral	Jueves 26 de noviembre
Presentación del Plan operativo anual	Jueves 03 de diciembre
Presentación del Plan financiero con proyecciones	
Presentación del Prospecto de inversión actualizado	Jueves 10 de diciembre
Ejecutar programa de capacitación (fase de capacitación y sensibilización) con herramientas prácticas elaboradas.	Del 18 al 22 de enero 2027
Presentación de entregables en versión final	Jueves 28 de enero 2027

6.3. Entregables

El equipo de consultores o consultor individual presentará los siguientes documentos durante la consultoría, lo que no impide que el cliente solicite documentos y/o aclaraciones adicionales:

1. Presentación del plan de trabajo detallado

- Presentación del plan de trabajo y organización general, con el cronograma, fases, actividades, responsables y recursos necesarios para la ejecución de la consultoría.

2. Informe del diagnóstico institucional multidimensional con datos recopilados para el análisis y articulado con el Diagnóstico estratégico.

- Colecta de datos primarios y secundarios

- Análisis de datos internos y externos
- Presentación en documento FODA

3. Plan Estratégico Institucional (Documento formal)

- Organizado con la metodología de Cuadro de Mando Integral que describa y comunique la estrategia, mida y realice el seguimiento de las acciones que se están tomando para mejorar sus resultados.
- Que contenga los elementos de la estrategia global: Misión (el propósito), Visión (a dónde se espera llegar), los valores (en qué creemos), las perspectivas, las políticas lineamientos, directrices y reglas normativas que guían el comportamiento y la toma de decisiones dentro de la cooperativa.
- Con Objetivos SMART como elementos operativos mediante indicadores clave o KPI (ya sean indicadores claves o de resultado) y los factores claves de éxito por cada área.

4. Plan Operativo Anual 2027 y 2028

- Principales áreas con especificación de las metas, acciones, los responsables, los plazos, los indicadores de medición y el presupuesto necesario para cada área.
- Entregar suficiente detalle con esquemas para el desglose del plan operativo 2027 y 2028 para que la cooperativa pueda construir su plan operativo para los siguientes años.

5. Plan financiero con proyecciones

- Proyecciones financieras de corto, mediano y largo plazo (1, 3 y 5 años respectivamente)
- Hipótesis explícitas, realistas y justificadas.
- Estados Financieros proyectados (de resultados, situación financiera, flujo de efectivo);
- Proyecciones de negocios/comerciales (evolución de cartera, No. de prestatarios, socios, entre otros);
- Evolución de los indicadores clave del cuadro de mando;
- Análisis de escenarios (base, optimista, pesimista).

6. Prospecto de inversión actualizado.

- Perfil institucional y objetivo de inversión, incluyendo datos de membresía (socios activos, tasa de retención).
- Análisis del mercado y entorno económico de Huehuetenango: flujo de remesas, segmentación agrícola y comercial de la cartera, ciclos de cosecha e impacto de precios internacionales del café en la liquidez de la cooperativa.
- Análisis financiero con indicadores históricos (mínimo 4 años): PAR30/PAR90, tasa de cobertura de provisiones, autosuficiencia operativa, ROA, ROE, estructura de fondeo.
- Matriz de gestión de riesgos y mitigación: riesgo climático/agrícola, riesgo de liquidez, riesgo cambiario.
- Línea de tiempo con la historia de hitos alcanzados y por alcanzar.
- Información de la metodología de teoría del cambio sobre el Desempeño socioambiental (criterios ESG): métricas de impacto social (% mujeres, adopción de prácticas sostenibles) y ambiental (herramienta agroclimática, crédito SAF, otros).

7. Programa de capacitación

- Materiales didácticos y plan de capacitación para el personal clave.

- Registro de capacitaciones realizadas y evaluación de competencias adquiridas.
- Identificación de brechas en el programa de capacitación

8. Informe Final

- Resumen ejecutivo de todo el proceso.
- Lecciones aprendidas y recomendaciones para la mejora continua y sostenibilidad del plan estratégico en la cooperativa.
- Herramientas elaboradas para la evaluación periódica, actualización y monitoreo del Plan Estratégico, Plan operativo y plan financiero proyectado.
- Una presentación de resultados y recomendaciones dirigidas al Consejo de Administración, gerencia, personal clave de la Cooperativa, UAF de ASOCUCH y ADA.

6.4. Presupuesto y condiciones de pago

La oferta económica presentada por el equipo de consultores debe incluir todos los honorarios y costos de cada visita presencial y traslados. El equipo de consultores es responsable de cubrir sus propios riesgos profesionales y/o de seguridad social, por lo que exime al contratista de cualquier obligación al respecto.

Condiciones de pago:

Pago	Resultados/condiciones	%	Fecha
Inicial	Firma del contrato y presentación del plan de trabajo.	40	Al momento de firmar el contrato
Segundo	Presentación del plan estratégico.	30	6 semanas después de firmar el contrato.
Tercero	Presentación de entregables listados en la sección 6.3 en versión final con la correspondiente validación de las partes interesadas	30	15 semanas después de firmar el contrato.
	TOTAL	100	3.75 meses

6.5. Perfil y selección de consultores

El consultor o equipo consultor debe tener experiencia previa en el diseño y formulación de planes estratégicos considerando las buenas prácticas y metodologías de planeación como la ISO 9004, Herramienta de gestión estratégica del Cuadro de Mano Integral, estructuración de planeación operativa y financiera, conocimientos en finanzas rurales inclusivas y sector cooperativo, así como habilidades de comunicación, redacción y trabajo en equipo. Se requiere como mínimo:

Formación Académica:

- Profesional con formación en Auditoría, Administración, Economía, Finanzas, Ingeniería Industrial o carreras afines.

- Deseables estudios de posgrado o especialización en planeación estratégica, gestión de riesgos, auditoría interna o externa, cumplimiento normativo o gobierno corporativo en microfinanzas.

Experiencia Requerida y demostrada:

- Mínimo 5 años de experiencia en diseño e implementación de planes estratégicos en instituciones financieras, cooperativas, ONGs o entidades reguladas.
- Experiencia demostrada en procesos de diagnóstico, planificación estratégica y operativa, así como planes de acción.
- Experiencia en procesos de riesgos o acompañamiento institucional en procesos de riesgos y relacionados con estándares de gestión estratégica.
- Capacidad para articular el plan estratégico con la estrategia organizacional, planes operativos y financieros de corto, mediano y largo plazo.
- Conocimiento del entorno normativo del sector financiero y social (regulación prudencial, principios de finanzas inclusivas, estándares de buenas prácticas).
- Habilidades de facilitación para trabajar con equipos multidisciplinarios.
- Capacidad de redacción técnica y elaboración de documentos normativos claros y estructurados.
- Alta ética profesional y confidencialidad respecto a la información sensible de las cooperativas, asegurando la protección de datos.

Deseables:

- Experiencia previa en organizaciones en instituciones financieras y microfinancieras en el diseño de productos de crédito, ahorro y servicios no financieros.
- Experiencia y conocimiento del sistema cooperativo de Guatemala.
- Certificaciones profesionales relacionadas
- Conocimientos sobre inclusión financiera, género y desarrollo sostenible.
- Análisis de riesgos climáticos con especial experiencia en el sector de cadenas de valor de café y agrícola en general.
- Conocimiento de la dinámica socioeconómica de las cadenas de valor de café en general y de la zona geográfica objetivo.

Para los criterios de selección de las propuestas, serán evaluadas en base a criterios técnicos y económicos, considerando experiencias previas y si se requiere, entrevistas y presentaciones.

6.6. Entrega de la propuesta

Los documentos que incluyen la propuesta deben de enviarse al correo asocuchcompras@gmail.com con el asunto “PLAN ESTRATÉGICO COOPERATIVA YAMANONH, R.L.” a más tardar el viernes 09 de octubre de 2026.

Este archivo debe contener la siguiente información:

- Propuesta técnica: definiendo los aspectos metodológicos sobre la forma de cómo se obtendrán los resultados requeridos, plan de trabajo; experiencia del jefe de proyecto y miembros de su

equipo en proyectos similares, ejemplos de proyectos similares llevados a cabo, etc.), especificando la división de funciones y el titular de la asignación.

- Propuesta financiera: desglosando los diferentes rubros necesarios (días/hombre consultor) y detallados para la ejecución de la consultoría, incluyendo honorarios y costos de realización de reuniones de trabajo, gastos de viaje/desplazamientos y alimentación de participantes (si aplica), etc.
- Adjuntar la siguiente documentación (Anexos):
 - CV (Del Consultor/consultora o equipo que apoyará la ejecución)
 - Copia de Patente de Comercio y/o Sociedad cuando aplique (Empresa Consultora)
 - Copia del Nombramiento del Representante Legal (Empresa Consultora).
 - Copia del Documento de Identificación del Representante Legal o del Consultor Principal o Individual (para Contrato).
 - Registro Tributario Unificado (RTU) activo y reciente.
 - Fotocopia de factura
 - Tres referencias de trabajos anteriores (preferiblemente similares al que será contratado por ASOCUCH).
 - Cualquier otra información pertinente.

Si consultores o empresas tienen sede en otro país y presentan propuestas, se requiere que proporcione documentos (anexos) equivalentes que validen su acreditación y/o autorización, capacidad y experiencia en la ejecución del proyecto, que respalde su operación en el país de origen, asegurando así la transparencia y la idoneidad del oferente.

6.7. Anexo: Estructura mínima requerida del plan estratégico (documento formal)

Presentación

Introducción

1. Caracterización de la Cooperativa

- 1.1. Antecedentes y reseña histórica
- 1.2. Perfil del asociado y/o productos y servicios financieros y no financieros
- 1.3. Análisis FODA
 - 1.3.1. Fortalezas y debilidades
 - 1.3.2. Oportunidades y amenazas
- 1.4. Desafíos para el quinquenio 2027 - 2031

2. Planeación Estratégica - Marco Filosófico y estratégico -

- 2.1. Definición de la Cooperativa
- 2.2. Visión
- 2.3. Misión
- 2.4. Valores
- 2.5. Principios
- 2.6 Teoría del cambio
- 2.7. Objetivos estratégicos SMART
 - 2.7.1 De Operación
 - 2.7.2 Financieros y no financieros
 - 2.7.3 Cumplimiento
- 2.8 Estrategias/Tácticas (líneas o perspectivas de trabajo)
 - 2.8.1 financieras
 - 2.8.2 Clientes
 - 2.8.3 Procesos

- 2.8.4 Aprendizaje
- 2.9 Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral
- 2.10 Matriz Central del Cuadro de Mando Integral
- 2.11 Factores críticos de éxito de la planeación estratégica/operativa

4. Planeación Operativa - Marco Operativo -

- 4.1. Organización y condiciones para la operatividad
 - 4.1.1 Estructura Organizacional
 - 4.1.2 Desglose de objetivos SMART por área
- 4.2 Indicadores Clave de Desempeño (KPI) para cada estrategia y área.
- 4.3 Matriz operativa/Plan de acción (traducción de objetivos SMART en tareas diarias, plazos reales y responsables directos.)
- 4.4 Proyecciones Financieras
 - 4.4.1 Supuestos Macro y Microeconómicos base
 - 4.4.2 Estados Financieros Proyectados
- 4.5 Proyección de negocios/comerciales (de cartera por producto, sector u otro, nivel de mora, no. de prestatarios por género, número de socios por género, entre otros)
- 4.6 Mecanismos de monitoreo
 - 4.6.1 Razones Financieras
 - 4.6.2 Herramientas y formatos de monitoreo de la matriz operativa/plan de acción
- 4.7 Condiciones para la implementación del plan estratégico
- 4.8 Conocimiento y empoderamiento del plan estratégico
- 4.9 Funciones transversales
- 4.10 Capacidades internas necesarias
- 4.11 Habilidades para la Implementación del Plan Estratégico

Anexos

- Plan Anual Operativo 2027 y 2028
- Plan Financiero con proyecciones (corto, mediano y largo plazo)
- Herramientas de monitoreo
- Acta de aprobación
- Comisión de Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico
- Listado de participantes
- Archivo fotográfico