

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE QUITO**

**CARRERA:**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo de titulación previa la obtención del título de:**

**INGENIERAS COMERCIALES**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO PARA LA  
FUNDACIÓN ESPOIR CENTRADO EN EL CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL.**

**AUTORAS:**

**DIANA MARGOTH GUZMÁN ÁVILA**

**FANNY MARIELA PILLAJO LEMA**

**WILMA JANETH TERÁN NARANJO**

**DIRECTOR:**

**IVÁN PATRICIO VACA AGUIRRE**

**Quito, octubre del 2014**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO  
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotros autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, octubre del 2014.

---

Diana Margoth Guzmán Ávila

CI: 1721704557

---

Fanny Mariela Pillajo Lema

CI: 1717218463

---

Wilma Janeth Terán Naranjo

CI: 1718329178

## **DEDICATORIA**

La presente tesis se la dedico a Dios, por darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a enfrentar las adversidades ni desfallecer en el intento.

A mi madre por haberme brindado su apoyo, su confianza, por haber hecho de mí una mejor persona a través de sus consejos y enseñanzas, y sé que ahora está mucho más orgullosa de mi por intentar cada día no fallarle.

### **Diana Margoth Guzmán Ávila**

Dedico este trabajo de tesis especialmente a Dios por acompañarme y darme fuerzas para no decaer en el camino y seguir adelante para alcanzar mi sueño.

A mis padres, hermanas y sobrinos, que me brindaron apoyo y amor incondicional, a lo largo de todo este proceso, a ellos pilares fundamentales de mi vida, que con su voz de aliento me incentivaron a terminar la tesis.

### **Fanny Mariela Pillajo Lema**

A Dios por darme humildad, sabiduría, fortaleza y valor. A mis padres quienes me dieron vida, consejos, educación y su apoyo incondicional, A mis hermanos quienes siempre estuvieron listos para brindarme toda su ayuda. A mis hijos que son el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, dejándoles como una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida no hay tiempo ni obstáculo para lograrlo. A mi compañero de vida por su apoyo, paciencia y comprensión en esta aventura que significo la elaboración de la tesis.

### **Wilma Janeth Terán Naranjo**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecimiento especial a nuestros profesores que con su sabiduría y paciencia, nos enseñaron la ciencia y los valores fundamentales con la finalidad de formarnos como profesionales de calidad.

A nuestro tutor el Lic. Iván Vaca Aguirre, Mgs quien desde el principio nos brindó su apoyo incondicional, nos supo guiar en el desarrollo de la presente tesis de grado.

**Diana, Mariela y Wilma**

## ÍNDICE

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>4</b>
<b>PLAN DE TESIS .....</b>	<b>4</b>
1.1. Título.....	4
1.2. Justificación .....	4
1.3. Planteamiento del problema .....	4
1.3.1 Análisis de situación del caso de estudio.....	4
1.3.2 Contextualización e identificación del problema de investigación .....	6
1.3.3 Formulación del problema de investigación .....	7
1.3.4 Sistematización del problema de investigación .....	7
1.4 Objetivos .....	8
1.4.1 Objetivo General .....	8
1.4.2 Objetivos Específicos .....	8
1.5 Beneficiarios de la propuesta de intervención .....	8
1.6 Fundamentación teórica .....	10
1.6.1 Marco teórico conceptual. ....	10
1.6.1.1 La Economía Social y Solidaria .....	10
1.6.1.1.1 Antecedentes .....	10
1.6.1.1.2 Concepto de la Economía Popular y Solidaria.....	12
1.6.1.1.3 Principios de la Economía Popular y Solidaria.....	12
1.6.1.1.4 Los principios de la Economía Alternativa y Solidaria.....	13
1.6.1.1.5 Empresas Solidarias .....	14
1.6.1.1.6 Participación ciudadana y educación para el cambio social.....	15
1.6.2 Concepto de Planificación Estratégica. ....	16
1.6.2.1 Importancia de la Planificación Estratégica.....	18
1.6.2.2 Proceso de la Planificación Estratégica. ....	18
1.6.3 El Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	24
1.6.3.1 Reseña Histórica.....	24

1.6.3.2	Concepto de Cuadro de Mando Integral.....	25
1.6.3.3	Elementos del Cuadro de Mando integral.....	26
1.6.3.4	Beneficios del Cuadro de Mando Integral .....	33
1.6.4	Marco teórico referencial .....	33
1.6.5	Bases jurídicas.....	35
1.7	Diseño metodológico.....	36
1.7.1	Método deductivo.....	36
1.7.2	Método inductivo .....	37
1.7.3	Técnicas de investigación.....	37
1.7.4	Fuentes .....	37
1.7.5	Tratamientos de la información .....	38

**CAPÍTULO 2 ..... 39**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN ESPOIR..... 39**

2.1	Situación actual de la Fundación ESPOIR.....	39
2.2	Productos.....	40
2.3	Estructura Organizacional de la Fundación ESPOIR.....	44
2.4	Misión o razón de ser .....	47
2.5	Visión o imagen de futuro .....	47
2.6	Valores organizacionales.....	47
2.7	Objetivos Estratégicos.....	48
2.8	Políticas organizacionales .....	49
2.9	Mapa estratégico .....	51
2.10	Análisis de Procesos.....	52
2.10.1	Cadena de valor y Procesos .....	52
2.10.2	Inventario de procesos.....	54
2.1	1 Mapa de Procesos.....	56
2.2	Situación financiera de la Fundación ESPOIR .....	56

**CAPÍTULO 3 ..... 60**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN ESPOIR ..... 60**

3.1	Ambiente externo .....	60
3.1.1	Macro ambiente.....	60

3.1.1.1	Factores Económicos.....	60
3.1.1.2	Factores Políticos .....	69
3.1.1.3	Factor Socio-económico.....	71
3.1.2	Microambiente .....	76
3.1.2.1	Proveedores .....	76
3.1.2.2	Cientes.....	76
3.1.2.3	Competidores .....	77
3.2	Análisis Interno .....	79
3.2.1	Diagnóstico .....	79
3.2.1.1	Análisis e interpretación de las encuestas .....	83
3.3	FODA.....	93
3.3.1	Fortalezas .....	94
3.3.2	Debilidades.....	95
3.3.3	Oportunidades .....	96
3.3.4	Amenazas .....	97

**CAPÍTULO 4 ..... 99**

**PLAN ESTRATÉGICO CENTRADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PARA LA FUNDACIÓN ESPOIR ..... 99**

4.1	Introducción .....	99
4.2	Desarrollo de Matrices .....	100
4.2.1	Matriz factores internos .....	101
4.2.2	Matriz Factores Externos.....	103
4.2.3	Matriz competitivo .....	107
4.3	Análisis FODA cruzado .....	109
4.4	Estructura estratégica de acuerdo al Balanced Scorecard .....	112
4.3.1	La perspectiva Financiera .....	114
4.3.2	La perspectiva del Cliente .....	115
4.3.3	La perspectiva de Procesos Internos.....	116
4.3.4	La perspectiva del Aprendizaje .....	117
4.3.5	Formulación de Indicadores .....	118
4.3.6	Establecimiento de Políticas .....	120
4.3.7	Tabla de Indicadores .....	120
4.3.8	Metodología para evaluación y monitoreo de los indicadores .....	124

4.4	Plan táctico e indicadores de desempeño.....	125
4.5	Plan operativo.....	130
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>134</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>136</b>
	LISTA DE REFERENCIAS .....	137
	ANEXOS .....	140

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Crecimiento de la cartera de crédito de la Fundación ESPOIR .....	2
Tabla 2. Una muestra de la matriz de evaluación del factor interno para Mandalay Bay .....	22
Tabla 3. Periodo de pagos .....	43
Tabla 4. Productos Financieros .....	43
Tabla 5. Balance general .....	57
Tabla 6. Estado de ganancias y pérdidas .....	59
Tabla 7. Comportamiento de la Inflación .....	62
Tabla 8. Comportamiento del Producto Interno Bruto .....	63
Tabla 9. Comportamiento del Tasa de Interés Activa.....	65
Tabla 10. Comportamiento del Tasa de Interés Pasiva .....	67
Tabla 11. Comportamiento del Desempleo .....	72
Tabla 12. Comportamiento del sistema financiero ecuatoriano .....	74
Tabla 13. Empleados de ESPOIR por región .....	79
Tabla 14. Encuestas empleados por región .....	80
Tabla 15. Clientes por región .....	81
Tabla 16. Encuestas clientes por región .....	82
Tabla 17. Misión de la Fundación .....	83
Tabla 18. Conocimiento de la visión.....	84
Tabla 19. Cumplimiento de objetivos .....	84
Tabla 20. Procesos sustantivos .....	85
Tabla 21. Desarrollo de la planificación estratégica .....	85
Tabla 22. Evaluador con indicadores .....	86
Tabla 23. Implementación y difusión de un plan estratégico y operativo.....	86
Tabla 24. Apoyo a la implementación.....	87
Tabla 25. Conoce sobre el Cuadro de mando integral .....	87
Tabla 26. Apoyo a la implementación del cuadro de mando integral .....	88
Tabla 27. Calificación del servicio micro financiero y no financiero de ESPOIR.....	88
Tabla 28. Monto de Crédito recibido .....	89
Tabla 29. Dominio de conocimientos.....	90
Tabla 30. Calificación a la empatía .....	90
Tabla 31. Calificación del tiempo de espera.....	91
Tabla 32. Capacitación recibida .....	91
Tabla 33. Confía en el servicio brindado.....	92
Tabla 34. Recomendación de servicios .....	92
Tabla 35. Asignación de la evolución de la Fundación ESPOIR.....	93
Tabla 36. Fortalezas Fundación ESPOIR .....	94
Tabla 37. Debilidades Fundación ESPOIR .....	95
Tabla 38. Oportunidades Fundación ESPOIR .....	96
Tabla 39. Amenazas Fundación ESPOIR .....	97
Tabla 40. Matriz factores internos.....	101
Tabla 41. Matriz factores externos .....	104

Tabla 42. Matriz competitivo .....	108
Tabla 43. Análisis FODA cruzado .....	110
Tabla 44. Perspectiva Financiera.....	115
Tabla 45. Perspectiva del Cliente .....	116
Tabla 46. Perspectiva de Procesos Internos.....	117
Tabla 47. Perspectiva del Aprendizaje .....	118
Tabla 48. Formulación de Indicadores .....	119
Tabla 49. Evaluación y Monitoreo de los Indicadores .....	122
Tabla 50. Metodología usada para la evaluación y monitoreo.....	124
Tabla 51. Diseño de Plan operativo.....	126
Tabla 52. Diseño de Plan operativo Objetivo N# 2 .....	127
Tabla 53. Diseño de Plan operativo Objetivo N# 3 .....	128
Tabla 54. Diseño de Plan operativo Objetivo N# 4 .....	129
Tabla 55. Plan operativo objetivo 1.....	130
Tabla 56. Plan operativo objetivo 2.....	131
Tabla 57. Plan operativo objetivo 3.....	132
Tabla 58. Plan operativo objetivo 4.....	133
Tabla 59. Perfil Estratégico .....	140
Tabla 60. Objetivo Corporativo - Área de comercialización .....	143
Tabla 61. Objetivo Corporativo.....	144

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cartera por provincia. Fundación para el desarrollo Integral ESPOIR, informe de la calificación de riesgo, año 2012.....	2
Figura 2. Procesos de la Planificación Estratégica. ....	19
Figura 3. Relaciones entre las fuerzas externas clave y una empresa. ....	20
Figura 4. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. ....	30
Figura 5. Cartera por provincia. Fundación para el desarrollo Integral ESPOIR.....	40
Figura 6. Estructura de la Fundación ESPOIR. Fuente: Información obtenida por la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR.....	46
Figura 7. Mapa estratégico Fundación ESPOIR.....	51
Figura 8. Procesos de Apoyo. ....	53
Figura 9. Proceso Gestión de negocios Fundación ESPOIR. ....	54
Figura 10. Proceso de crédito de la Fundación ESPOIR. ....	55
Figura 11. Mapa de Procesos de la Fundación ESPOIR. ....	56
Figura 12. Comportamiento de la Inflación. ....	62
Figura 13. Comportamiento del Producto Interno Bruto. ....	64
Figura 14. Comportamiento del Tasa de Interés Activa. ....	66
Figura 15. Comportamiento del Tasa de Interés Pasiva. ....	67
Figura 16. Comportamiento del Desempleo. ....	72
Figura 17. Mapa estratégico.....	113

## **RESUMEN**

La Economía Popular y Solidaria, significa que los sectores comunitarios, asociativos, cooperativistas y demás unidades económicas populares incentivan la cooperación económica y social de sus socios y clientes impartiendo una cultura de solidaridad financiera. Estas entidades permiten ampliar el ámbito crediticio a las pequeñas empresas, a las microempresas y también con créditos de consumo y créditos emergentes que requieren las personas de bajos recursos económicos, que no cuentan con las garantías suficientes para acceder a financiamiento.

El presente estudio ha tenido como fin realizar un plan estratégico y operativo para la Fundación ESPOIR, que le permita cumplir con sus objetivos estratégicos de mejoramiento y expansión.

ESPOIR como Fundación es una entidad operativa de la Economía Popular y Solidaria y tiene como fin servir al público, ofrecer crédito a personas naturales, grupos y microempresarios.

A lo largo del presente estudio ha sido posible estudiar la situación actual de la fundación, y a través de un diagnóstico estratégico determinar cuáles son sus falencias, así como ventajas. Posterior a este diagnóstico ha sido posible desarrollar un planteamiento estratégico que permitirá mejorar sus servicios y la fidelidad del cliente, incrementar la satisfacción a los clientes, mejorar sus procesos, mejorar sus tiempos de respuesta, todo ello basado en el modelo que propone el balanced scorecard a través del cual se ha estructurado en base a las perspectivas que son: financiera, del cliente, interna, de aprendizaje y crecimiento, es decir de forma estructurada de modo que puedan alcanzar objetivos integrales de la fundación, crecer, mejorar su organización y aumentar sus beneficios, pero principalmente el beneficio a la sociedad.

## **ABSTRACT**

The People's Solidarity Economy means community sectors, associations, cooperatives and other economic units popular encourage economic and social cooperation of its partners and customers by providing a culture of financial solidarity. These entities can extend the credit environment for small businesses, microenterprises and also with emerging credits that require low-income people who do not have sufficient guarantee to access financing.

The present study had intended to make a strategic and operational plan for the ESPOIR Foundation, enabling it to meet its strategic objectives for improvement and expansion.

ESPOIR as a Foundation is an operating entity of the People's Solidarity Economy and is intended to serve the public, offering credit to individuals, groups and micro entrepreneurs.

Throughout the present study has been possible to study the current situation of the foundation, and through a strategic assessment to identify weaknesses and advantages. After this diagnosis has been possible to develop a strategic approach that will improve their services and customer loyalty, increase customer satisfaction, improve business processes, improve response times, all based on the model proposed by the balanced scorecard through which it has been structured based on the perspectives are: financial, customer, internal, learning and growth. It's a structured way so that they can achieve comprehensive goals of the foundation, grow, improve and increase benefits, but mainly the benefit to society.

## INTRODUCCIÓN

La Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR fundada el 6 de febrero de 1992 con Acuerdo Ministerial No. 00422 del Ministerio de Bienestar Social y re-inscrita el 15 de septiembre de 1998, nace de la donación de programas y metodologías, por parte del Programa de Bancos Comunales de Salud (BCS) ejecutado por la Organización No Gubernamental (ONG) internacional ThePeople to PeopleHealth Inc. (Project HOPE).

En el año 2001 la Fundación empezó este proyecto con un capital de USD 772.665 dólares, el mismo que se deriva de donaciones por un valor de USD 200.000 dólares y por medio de transferencia de Project HOPE por un valor de USD 572.665 dólares. Mediante la gestión a nivel internacional se establece un total de activos de USD 1'189.439 dólares y pasivos por una cantidad de USD 351.297 dólares, y una cartera de crédito de USD 861.773 dólares, además Project HOPE hizo entrega de las oficinas de las provincias de Manabí, El Oro y Loja. Para el año 2002 actualiza su calificación de competencia con la Corporación Financiera Nacional (CFN), con la finalidad de ejecutar el programa de microcréditos que tiene ya 13 años de actividad, en los cuales ha otorgado recursos por más de 56 millones de dólares, distribuidos en 183.865 créditos entregados a 46.123 mujeres microempresarias pobres del Ecuador.

La Fundación tiene su sede en Quito, donde se desarrollan todas las decisiones estratégicas para la continuidad del negocio; adicionalmente cuenta con siete sucursales, nueve agencias y siete puntos de atención en Azuay, Manabí, Guayas, El Oro, Los Ríos, Santo Domingo de los Tsáchilas y Pichincha.

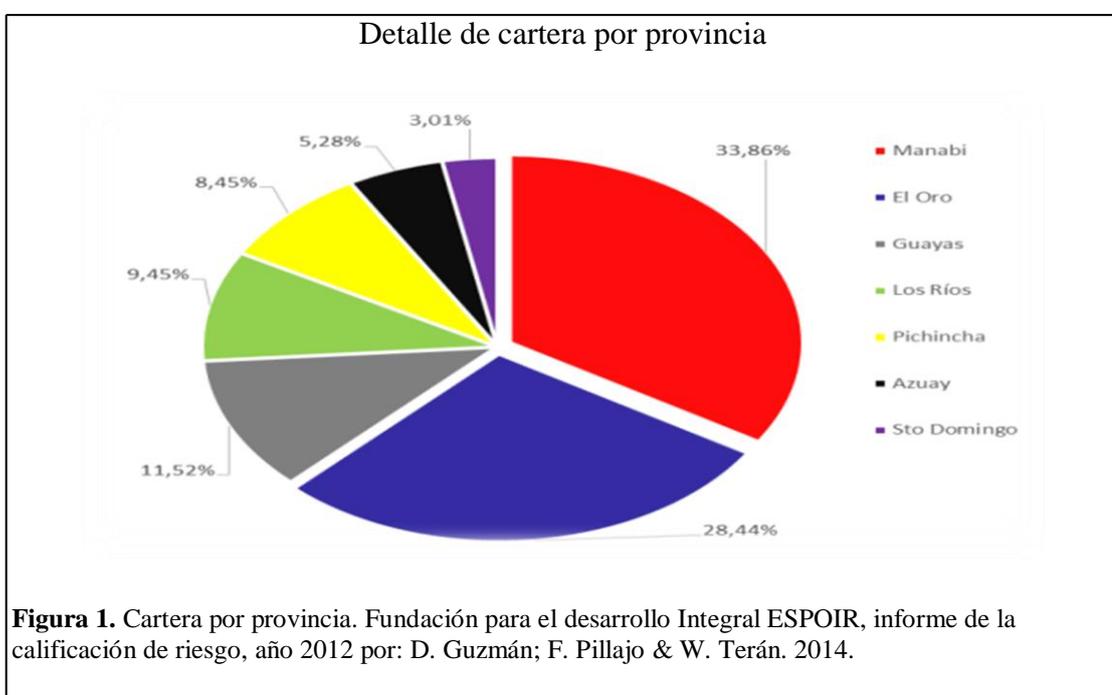
En los últimos años, conforme información extraída del último informe de calificación de riesgo realizada por la Fundación ESPOIR presenta una tendencia positiva de crecimiento en cuanto a cartera de crédito se refiere:

**Tabla 1.** Crecimiento de la cartera de crédito de la Fundación ESPOIR

Año	Cartera bruta USD	Crecimiento de cartera %	N. de préstamos
2009	20.473.375	34%	43.361
2010	27.566.328	35%	53.146
2011	42.712.442	55%	71.582

**Nota:** Cartera de crédito. Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR por: D. Guzmán, F. Pillajo & W. Teran, 2014.

Para el 31 de agosto de 2013, el total de su cartera bruta fue de USD 46,04 millones, de los cuales, alrededor del 33,55% corresponden a las operaciones concedidas en la provincia de Manabí, seguida por el 28,83% de operaciones concedidas en la provincia de El Oro. En la siguiente Figura se muestran los porcentajes de cartera aproximados, distribuidos en las zonas geográficas donde Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR desarrolla su actividad.



El crecimiento permanente que ha tenido la fundación y su cartera de clientes ha generado una alta demanda en los servicios micro financieros y no financieros, que no se ha podido sostener con la eficiencia y eficacia necesaria, es por ello que el presente estudio busca plantear de forma estratégica la manera que se debe llevar la organización. Para ello, el estudio ha considerado una investigación que parte de una investigación bibliográfica que dará soporte al estudio y se ha complementado con un diagnóstico y direccionamiento estratégico que concluye con una planificación estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral que permitirá a la fundación mejorar su competitividad y fortalecerse en el mercado.

# **CAPÍTULO 1**

## **PLAN DE TESIS**

### **1.1. Título**

Diseño de un plan estratégico y operativo para la Fundación ESPOIR centrado en el Cuadro de Mando Integral

### **1.2. Justificación**

El crecimiento permanente de los clientes que demandan los servicios micro financieros y no financieros de la Fundación ESPOIR requiere una mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de sus operaciones para ser más competitiva, caso contrario se vería limitada su participación en el mercado; por ello surge la necesidad de diseñar un Plan Estratégico y Operativo para la Fundación ESPOIR basado en el Cuadro de Mando Integral, que le permita priorizar las actividades a ejecutar, redefiniendo la visión y estrategias institucionales para responder eficientemente a la demanda de sus clientes internos y externos.

El aporte de la Fundación ESPOIR a la sociedad es significativo, ocupa el lugar 50 de las instituciones financieras dedicadas a las prestaciones que ha brindado a los sectores más necesitados con un 0.25% de participación del mercado, el mejoramiento de sus servicios y la eficiencia de sus operaciones contribuirían al desarrollo de mujeres microempresarias y con ello al crecimiento económico, social y productivo del país.

### **1.3. Planteamiento del problema**

#### **1.3.1 Análisis de situación del caso de estudio**

El Sistema Financiero Nacional está constituido por el Sector Público, el Sector Privado y el Sector Popular y Solidario, este último está integrado por 3.565 cooperativas activas de las cuales, 839 son cooperativas de ahorro y crédito, 17 de

consumo, 358 de producción, 95 de servicios, 1.839 de transporte y 417 de vivienda, con una meta de colocaciones al 2013 de 719'000.000 millones de dólares. Cabe destacar que la Economía Popular y Solidaria representa el 13% del Producto Interno Bruto (PIB) y genera el 64% de empleo a nivel nacional, es decir que esta economía dinamiza la política económica y productiva del país. ([www.andes.info.ec](http://www.andes.info.ec))

La Economía Popular y Solidaria, significa que los sectores comunitarios, asociativos, cooperativistas y demás unidades económicas populares incentivan la cooperación económica y social de sus socios y clientes impartiendo una cultura de solidaridad financiera. Estas entidades permiten ampliar el ámbito crediticio a las pequeñas empresas, a las microempresas con créditos de consumo y créditos emergentes que requieren las personas de bajos recursos económicos, que no cuentan con las garantías suficientes para acceder a un financiamiento.

En este contexto, la Fundación para el Desarrollo Integral Espoir del Ecuador, es parte del sector cooperativo y persigue no sólo cumplir el enunciado anterior, sino que además busca fortalecer su capital de operación y ampliar la oferta de productos financieros gracias a que viene experimentando un rápido crecimiento en los últimos años, es así que según información obtenida de la Fundación ESPOIR para el año 2012 contaba con 90.608 clientes, de los cual el 73.984 eran prestamistas activos, lo que significa que el 82% corresponde a Bancas Comunales (3.933 Bancas comunales) y el 18% créditos individuales con una cartera de USD 52.623.069.

Este crecimiento se dio gracias a la importancia que la Fundación ha dado a los clientes prestamistas, atendiéndolos con una línea de asesoría y capacitación micro empresarial, impartiendo conocimientos técnicos sobre administración y comercialización de los productos, como paso previo al otorgamiento del crédito, lo cual ha generado una necesidad de este tipo de ayuda en los microempresarios y de ello la posibilidad de cubrir esta necesidad.

Sin embargo, a pesar de este crecimiento en cartera de crédito experimentado por la Fundación, los objetivos de mejoramiento y expansión, no se han podido cumplir, debido a que no cuenta con una planificación estratégica actualizada que le permita desarrollar nuevas estrategias y metas acordes a la realidad del mercado.

Las estrategias que maneja actualmente la Fundación, están desarticuladas con la realidad del entorno, siendo necesario reformularlas para definir las acciones que permitan alinear la utilización eficiente de los recursos y el aprovechamiento de las potencialidades de la organización en el logro de objetivos y metas de expansión y crecimiento. Muestra de esta necesidad, es su crecimiento caracterizado por 7 centros de operación (Pichincha, Manabí, Azuay, El Oro, Guayas, Los Ríos y Santo Domingo de los Tsáchilas), 451 empleados y 73.984 clientes atendidos en el año 2012.

La falta de objetivos operativos y estratégicos, a través de los cuales se definan lo que se desea alcanzar en el corto y largo plazos en cada una de las áreas de acción de la organización, provocan que la Entidad no tenga un norte claro a seguir, a esto se suma la falta de motivación del personal en el desempeño de sus tareas, lo cual no ayuda en el mejoramiento productivo de la Fundación. En forma paralela, surge la necesidad de disponer de un instrumento de evaluación y control, como el Cuadro de Mando Integral, que permita evaluar el desempeño de la organización en términos de cumplir la Misión y Visión de la Fundación, ejecutando las estrategias previamente establecidas.

Es por ello que a través del presente estudio, se propone realizar una planificación estratégica para la Fundación ESPOIR que contribuya a redefinir la misión, visión, objetivos estratégicos y el plan operativo, como un instrumento de gestión que permita la adaptación de la organización a un entorno exigente, cambiante y dinámico con fines de lograr eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus servicios, para beneficio de la población de bajos recursos del Ecuador que contribuya al mejoramiento de las condiciones de vida de la población en general.

### **1.3.2 Contextualización e identificación del problema de investigación**

#### **PROBLEMA CENTRAL**

**La Fundación ESPOIR no dispone de una planificación actualizada que le permita alcanzar los objetivos de mejoramiento y expansión que exige el entorno**

**a. Principales causas**

- No existe un diagnóstico interno actual
- Falta de una orientación estratégica
- Falta de un sistema operativo acorde a las necesidades de la Fundación.

**b. Principales consecuencias o efectos**

- Se desconocen las actuales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Falta de expansión acorde a las potencialidades de la Fundación.
- Incumplimiento de objetivos y metas de la Fundación.

**1.3.3 Formulación del problema de investigación**

¿El diseño de una planificación estratégica y operativa permitirá cumplir con los objetivos de mejoramiento y expansión para la Fundación ESPOIR?

**1.3.4 Sistematización del problema de investigación**

- ¿Se necesita realizar un diagnóstico de la situación actual de la Fundación?
- ¿Es preciso definir el direccionamiento estratégico de la Fundación ESPOIR para desarrollar una cultura corporativa sostenible?
- ¿La propuesta de elaborar estrategias y planes operativos de largo y corto plazos, permitirá realizar ajustes para mejorar su posicionamiento en el mercado y la gestión administrativa?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Proponer un Plan estratégico y un Plan operativo para la Fundación ESPOIR, mediante el uso del Cuadro de Mando Integral que permita cumplir con sus objetivos estratégicos de mejoramiento y expansión.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar una investigación bibliográfica que estudie las teorías y bases conceptuales que servirán para el desarrollo de la propuesta.
- Diagnosticar la situación actual de la Fundación a través del análisis externo e interno que afecta a la Institución.
- Definir el direccionamiento estratégico de la Fundación ESPOIR.
- Instrumentar estrategias y planes operativos de corto plazo, con el fin de mejorar su posicionamiento en el mercado y su gestión administrativa.

## **1.5 Beneficiarios de la propuesta de intervención**

Como beneficiarios de la atención y solución al problema que motiva la presente investigación, se citan:

- Microempresarias/os que reciben actualmente los servicios micro financieros y no financieros de la Fundación ESPOIR (73.984 clientes en el año 2012), a través de los cuales, se dedican a la reventa de productos en domicilios, oficinas, calles y mercados, preparación de alimentos, elaboración de artesanías y otras actividades de rápido retorno que les permite llevar el sustento diario a su familia, mejorando de esta forma su calidad de vida.

- Los consumidores finales de los productos comercializados por las Microempresarias/os, al no ver interrumpidos tal provisión, teniendo al alcance su compra a precios accesibles.
- El país, cuya economía seguirá dinamizada por la actividad comercial de las Microempresarias/os, al tener movimientos líquidos de dinero; a esto se suma la generación de autoempleo, tan requerido en nuestro medio, donde la tasa de desempleo a diciembre de 2013 se ubica en 4.15%. (Reporte economía laboral)
- Los 451 empleados de la Fundación ESPOIR que laboran en las provincias de Pichincha, Manabí, Azuay, El Oro, Guayas, Los Ríos y Santo Domingo de los Tsáchilas, quienes podrán seguir contando con su fuente de empleo que les genera recursos económicos para atender las necesidades de su familia, al trabajar en equipo, orientando sus esfuerzos al logro de metas y objetivos bien definidos.
- La comunidad universitaria, compuesta de: personal administrativo, docentes y estudiantes, al contar con un instrumento de consulta para futuras investigaciones, ensayos y prácticas, orientadas a promover la optimización del desempeño de organizaciones públicas o privadas, para hacerlas competitivas.
- También el beneficio será para las autoras del presente plan de investigación, porque a más de proponer una solución a un problema real, permitiría cumplir con un requisito académico, previa a la incorporación como nuevos profesionales en la rama de ingeniería comercial.

## **1.6 Fundamentación teórica**

### **1.6.1 Marco teórico conceptual.**

Fundación ESPOIR es una organización privada sin fines de lucro, que maneja sus actividades bajo el enfoque popular y solidario, cuyo objetivo principal es ofrecer servicios financieros de crédito a los hombres y mujeres emprendedores pobres del Ecuador, sujetándose a una metodología de Banca Comunal con educación.

#### **1.6.1.1 La Economía Social y Solidaria**

La Economía Popular ha logrado determinar uno de los valores más grandes que tiene el ser humano la solidaridad este valor, que es intrínseco, connatural, organiza la racionalidad de muchas formas económicas. La pobreza o la urgencia cotidiana, diaria, de asegurar la subsistencia (de comer, vestir, descansar dignamente, de estar sanos, de poder educarse) ha llevado a muchos a reconocer la importancia de compartir lo poco que se tiene, de formar comunidades o grupos que permitan, juntos, entre todos, conseguir y asegurar los medios para continuar la vida.

##### **1.6.1.1.1 Antecedentes**

En el Ecuador, desde los años 1960 - 1970, se aprecia de manera significativa, el surgimiento de iniciativas de ahorro y crédito, así como, esfuerzos no gubernamentales de financiamiento a la producción de la población de menores ingresos. Si bien se evidencia el surgimiento de las iniciativas de ahorro y crédito, que en su denominación más genérica se les conoce como Organizaciones de Finanzas Populares y Solidarias (OSFPS) o Estructuras Financieras Locales (EFLs), su intervención como actores populares en el mercado financiero no garantiza el pleno y real desarrollo de las Finanzas Populares y Solidarias, ya que para ello se requiere que los flujos financieros de estas organizaciones se entrecrucen mediante la prestación de diversos servicios.

Es cuando las organizaciones populares comprenden y asumen un rol protagónico y articulador de la intermediación y prestación de servicios financieros entre sí. Allí surgen en forma real las Finanzas Populares y Solidarias, que plantean la articulación de sus recursos mediante redes de Estructuras Financieras. Cuando los flujos financieros se entrecrucen entre estas organizaciones, será el momento de hablar de la plena y real construcción de una nueva arquitectura financiera, de un nuevo tejido financiero alternativo y solidario; es decir, se habrá alcanzado la real aplicación de las Finanzas Populares y Solidarias, como herramienta al servicio del desarrollo productivo de las localidades en donde se encuentre la población de menores ingresos, es decir en perspectiva de la construcción de otra economía, una que ponga al ser humano por encima del capital y al bienestar colectivo por encima del interés individual, en pos de alcanzar el Buen Vivir. (Ecuador economía y finanzas populares y solidaria para el buen vivir)

Ecuador aprobó su vigésima Constitución de la República en el año 2008, la cual determinó el camino de construcción del régimen del Buen Vivir y dentro del mismo la conformación del sistema económico social y solidario, integrado por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria. Considerando que esta última, la Economía Popular y Solidaria, ha sido desconocida históricamente desde el propio Estado y por tanto excluida del diseño y gestión de políticas públicas de fomento y promoción, es por primera vez reconocida como forma de organización económica gracias a su importante contribución en la economía nacional, el desarrollo territorial y el fortalecimiento del tejido de los colectivos sociales.

Por tal razón que mediante Ley Orgánica No. 2006-57, promulgada en el Registro Oficial No. 386 se creó el *Fondo Ecuatoriano de Inversión en el Sector Energético e Hidrocarburífero (FEISEH)* con el fin de crear un fideicomiso para el desarrollo de este nuevo programa social de inclusión financiera. Ahora conocido como *Programa Nacional de Finanzas Populares Emprendimiento y Economía Solidaria (PNFPEES)*, que ha trabajado para potenciar las actividades de emprendimiento y fortalecimiento de la población mediante el financiamiento en la modalidad de “segundo piso”. Adicionalmente brinda apoyo técnico a las

Instituciones Financieras, con el fin de mejorar los indicadores financieros y de incentivar para que se sumen a las instituciones que trabajan en líneas de financiamiento para emprendimientos.

#### **1.6.1.1.2 Concepto de la Economía Popular y Solidaria**

De acuerdo a la Ley de la Economía Popular y Solidaria:

Art.- 1.- Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital.

#### **1.6.1.1.3 Principios de la Economía Popular y Solidaria**

De conformidad a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento, Título 1, Art. 4.- Principios.- las personas y organizaciones amparadas por esta Ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable
- d) La equidad de género
- e) El respeto a la identidad cultural
- f) La autogestión
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

La Economía Solidaria viene configurándose en las últimas décadas como un movimiento social que reúne a un conjunto de organizaciones y actividades que, a lo largo de todo el planeta, están generando un pensamiento y una práctica alternativa y solidaria de la economía en sus diferentes facetas: producción, financiación, comercio y consumo. Se trata de un sector diferenciado (dentro de sectores o ámbitos más amplios como los delimitados por términos como Tercer Sector y Economía Social) suficientemente acotado y que va logrando un reconocimiento internacional cada vez mayor. (Economía Solidaria en Navarra)

#### **1.6.1.1.4 Los principios de la Economía Alternativa y Solidaria.**

Se denomina Economía Solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental desarrollado de forma individual o colectiva a través de prácticas solidarias, participativas, humanistas y sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como fin de la economía.

Se reconocen en este espacio todas aquellas iniciativas asociativas, empresariales, económicas y financieras comprometidas con los siguientes principios:

1. Igualdad. Promover la igualdad en las relaciones y satisfacer de manera equilibrada los intereses de todas las personas protagonistas en las actividades de la empresa o de la organización.
2. Empleo. Crear empleo estable, favoreciendo especialmente el acceso de personas en situación o riesgo de exclusión social, asegurando a cada persona condiciones de trabajo y una remuneración digna, estimulando su desarrollo personal y la asunción de responsabilidades.
3. Medio ambiente. Favorecer acciones, productos y métodos de producción respetuosos con el medio ambiente.

4. Cooperación. Favorecer la cooperación en lugar de la competencia dentro y fuera de la organización.
5. Sin carácter lucrativo. Las iniciativas solidarias tienen como fin principal la promoción humana y social, por lo que son de carácter esencialmente no lucrativas. Los beneficios revertirán a la sociedad mediante el apoyo a proyectos sociales, a nuevas iniciativas solidarias o a programas de cooperación al desarrollo, entre otros.
6. Compromiso con el entorno. Las iniciativas solidarias estarán comprometidas con el entorno social en el que se desarrollan, lo que exige la cooperación con otras organizaciones así como la participación en redes, como camino para que experiencias solidarias concretas puedan generar un modelo socioeconómico alternativo.

#### **1.6.1.1.5 Empresas Solidarias**

Desde la Economía Solidaria se propone un modelo alternativo al convencional en la creación y gestión de actividades empresariales. Son las denominadas Empresas Solidarias, entidades con figura jurídica mercantil que desarrollan su actividad de forma similar a otras empresas, pero partiendo del compromiso con los principios antes citados. También en el campo empresarial, se reivindica la actividad económica como un medio al servicio de las personas y de la comunidad en la que se desarrollan.

Se trata de empresas que, partiendo de la necesaria rentabilidad, eficacia y sostenibilidad técnica y financiera, huyen de una concepción exclusivamente ligada a la maximización de beneficios y al modelo productivista que prima la acumulación de capital por encima del desarrollo de las personas trabajadoras, y es ajeno a los daños sociales y ambientales producidos en la consecución de sus objetivos. Una visión de la empresa, por tanto, que orienta su sentido y finalidad hacia el beneficio social y hacia la calidad de vida y desarrollo de las personas.

Como no podía ser de otra forma, este tipo de empresas priorizan en su gestión aspectos como el fomento de la autonomía y la igualdad, la participación y la actividad cooperativa, el establecimiento de escalas salariales justas y proporcionales, la transparencia y auditoría social, la sostenibilidad medioambiental y social, etc. Actividades empresariales sin ánimo de lucro, donde no existe reparto de beneficios entre accionistas, sino que de haberlos se reinvierten en la creación de nuevos empleos, la mejora de su estructura técnica y el apoyo a nuevos emprendimientos de carácter socialmente beneficioso.

#### **1.6.1.1.6 Participación ciudadana y educación para el cambio social**

El contexto social y cultural en el que vivimos, nos empuja a interiorizar el sentimiento de que el cambio no es posible. Los valores extendidos mayoritariamente entre la población no son precisamente las defendidas por las iniciativas y organizaciones de Economía Solidaria, ni de las del resto de movimientos ciudadanos que persiguen con su pensamiento y práctica la transformación de la realidad injusta. El desánimo y la impotencia parecen hacerse mayores si además queremos incidir en un ámbito como el económico que parece inamovible y fuera del control de las personas.

Sin embargo, en este texto, se ha hecho un somero repaso a algunas de las iniciativas alternativas que existen en los diferentes ámbitos de la economía: producción, financiación, comercio y consumo. Se trata de experiencias (miles en todo el mundo) que prefiguran un modo diferente de mirar, entender y construir la economía al servicio de las personas y comunidades, desde criterios éticos y solidarios. La Economía Solidaria trata de demostrar que es posible, viable y necesaria otra forma de entender los instrumentos y las relaciones económicas.

Y más allá de experimentar en este ámbito, trata fundamentalmente de potenciar el poder de la ciudadanía, promover la participación consciente de las personas en la sociedad, contribuir a la extensión de valores y actitudes al servicio del cambio social.

Un cambio que, a través de pequeñas o grandes experiencias, se construye día a día en el quehacer cotidiano. Por ello, la Economía Solidaria incide especialmente en el espacio de la educación y la sensibilización ciudadana. Sólo desde una perspectiva educativa se podrá lograr transformar conciencias y actitudes, sostener y recrear nuevas experiencias de economía alternativa, construir un mundo en manos de las personas, más justas, humanas y sostenibles. Un mundo que responda a la necesidad de todos los pueblos y personas de vivir digna y felizmente (Elizaga)

### **1.6.2 Concepto de Planificación Estratégica.**

La planificación estratégica es el corazón del trabajo de una organización. Una buena planificación será aquella que se realice partiendo de un análisis de la situación actual de la empresa u organización, ya que esto permitirá que se pueda observar con claridad las vías más correctas a seguir una vez el plan sea establecido, la planificación estratégica debe ser un proceso que tiene que ser revisado continuamente, para no perder la perspectiva de los objetivos que realmente se quieren lograr.

#### **La planificación estratégica definen varios autores de la siguiente manera:**

Según Peter Drucker “La planificación estratégica no contempla las decisiones futuras, si no el futuro de las decisiones de hoy día.”

Ancin, 2012 menciona que: La planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyando en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico.

La planificación es un proceso orientado a facilitar la toma de decisiones. En este sentido, cabe afirmar que la planificación no debe quedarse en un mero ejercicio analítico, intelectual o de diagnóstico de la realidad, sino que debe tener un carácter eminentemente práctico, orientado a la acción y, en última instancia, a la transformación de la realidad en un futuro más o menos inmediato. (Lopez, 2005)

La definición que nos comparten los autores sobre la planificación estratégica, invita a concebirla como un proceso caracterizado por un conjunto de actividades, pasos u operaciones, que partiendo de su diagnóstico organizacional, permite elaborar una carta de navegación que la guiará en un lapso determinando de tiempo, alineando sus recursos al cumplimiento de metas y objetivos.

Fernández (2010), en su obra “Dirección y Planificación estratégica en las Empresas Y Organizaciones”, entre otros consejos, manifiesta que se debe tomar en cuenta cuatro puntos de vista en la planeación estratégica: el porvenir de las decisiones futuras, el proceso, la filosofía y la estructura. A continuación el alcance de cada una de ellas.

- 1. El porvenir de las decisiones actuales.** La planificación estratégica considera la cadena de consecuencias de causas y efectos en un tiempo determinado, vinculada con la decisión real que asumirá el directorio de la organización.
- 2. Proceso.** En la planeación estratégica se determinan metas y se formulan las estrategias y políticas para alcanzarlas, luego se formulan planes minuciosamente detallados, a través de los cuales se implementarán las estrategias para el logro de las metas.
- 3. Filosofía.** A la planeación estratégica se la concibe como una forma de vida, donde el compromiso de un equipo de trabajo, les conlleva a actuar en función del futuro trazado. También se la reconoce como un proceso mental que requiere de un ejercicio intelectual en su elaboración e implementación.
- 4. Estructura.** La planeación estratégica debe responder a la estructura de la organización para la cual se la elabora, con la participación de cada uno de sus integrantes, para que mediante el esfuerzo colectivo, se identifiquen e implementen su misión, objetivos, políticas y estrategias básicas, que les permita alcanzar sus objetivos y metas.

Estos cuatro puntos de vista en la elaboración del plan estratégico, ayudará a la Fundación ESPOIR, a determinar su metas, objetivos, políticas y estrategias para alcanzar el futuro deseado, acorde a la dinámica del mercado de consumidores,

quienes esperan mayor cobertura en los servicios micro financieros y no financieros para desarrollar sus actividades comerciales.

### **1.6.2.1 Importancia de la Planificación Estratégica**

Fernández (2010) comparte su pensamiento sobre la importancia de la planificación estratégica, entre otras, se citan las siguientes razones:

- Determina metas específicas proporcionando a sus trabajadores una visión sistémica.
- Elabora un camino hacia el futuro anhelado por la organización, considerando su situación real.
- Disminuye la incertidumbre y el riesgo.
- Efectúa sus actividades presentes enfocadas en el futuro deseado.
- Determina prioridades en el destino y uso de los recursos
- Contribuye en el desarrollo de la organización.
- Optimiza el uso de sus recursos: económicos, materiales, humanos y tecnológicos, alineándolos al logro de sus objetivos y metas.
- Proporciona estabilidad a la organización en el cumplimiento de su misión.
- Ejecuta un eficiente control de la planificación, durante y después de la planificación.
- Disminuye el desperdicio de recursos, los cuales son los mayores generadores de costos de la organización.

### **1.6.2.2 Proceso de la Planificación Estratégica.**

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, se formulan las estrategias y planes estratégicos y como última etapa se realiza el control y evaluación necesarios para alcanzar dichos objetivos.

## Procesos de la Planificación Estratégica

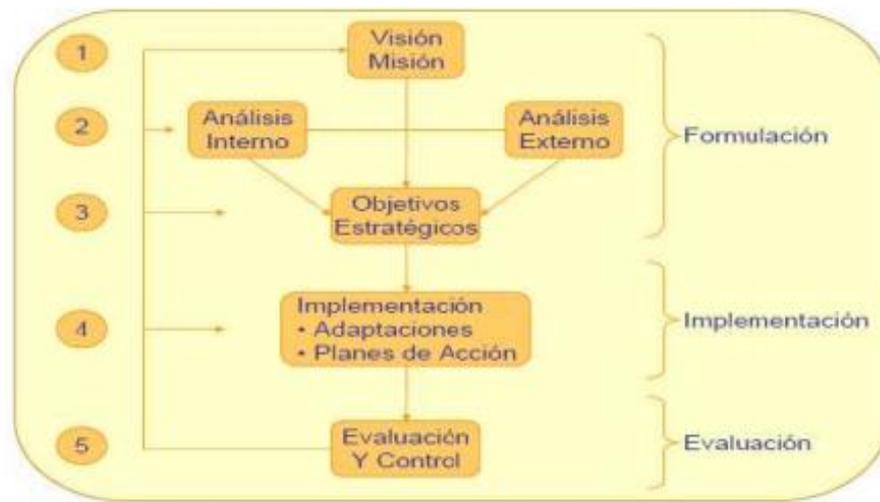


Figura 2. Procesos de la Planificación Estratégica. Fuente: (Fred R. y David, 2003)

### Definición de la Visión:

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”

#### 1. Declaración de la misión y establecimiento de valores

**La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa.**

La misión responde a la pregunta: “¿Cuál es nuestra razón de ser?”

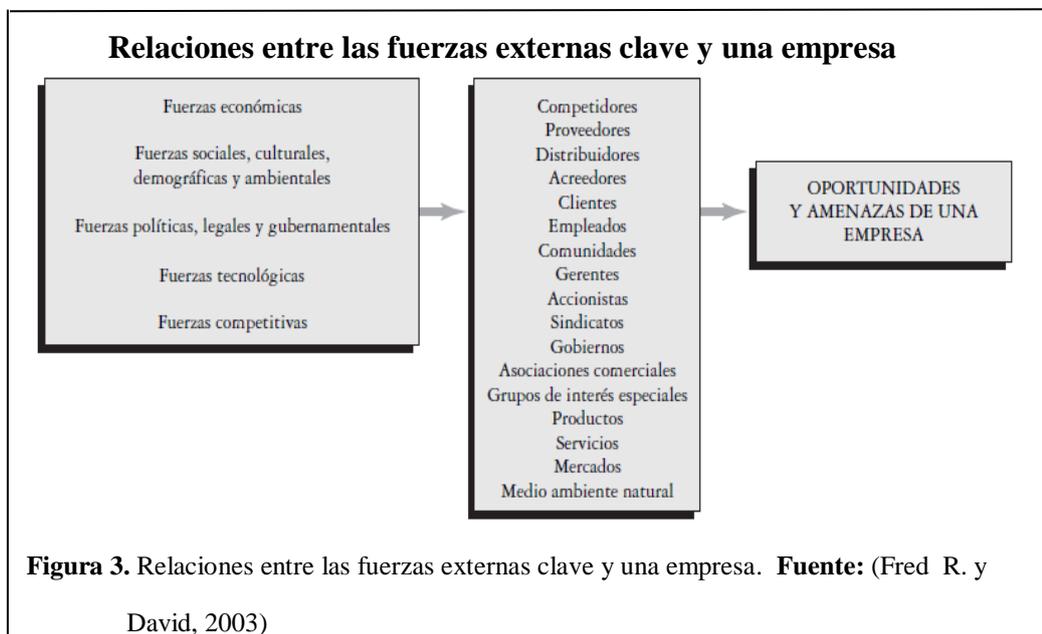
Tanto la misión como la visión dan identidad a la organización.

## 2. Análisis del entorno

Todas las organizaciones están relacionándose permanentemente con su entorno ya que, a través de él, obtiene los insumos necesarios para generar los productos/servicios que posteriormente les entregan a los clientes, usuarios y/o beneficiarios que también están presentes en el ambiente.

### Análisis externo de la empresa

El propósito del análisis externo es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales. Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, políticas, gubernamentales, tecnológicas, competencia, clientes, y proveedores de la empresa.



Freud destacó que estos factores externos clave deben ser:

- 1) importantes para lograr objetivos a largo plazo y anuales;
- 2) medibles;

- 3) aplicables a todas las empresas competidoras; y
- 4) jerárquicos en el sentido de que algunos guardarán relación con la empresa en general y otros se centrarán más en áreas funcionales o de división.

### **Análisis interno de la empresa**

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superarlas debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

Un paso que constituye un resumen en la conducción del análisis interno de la planificación estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

**Tabla 2.** Una muestra de la matriz de evaluación del factor interno para Mandalay Bay

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Fortalezas internas</i>			
1. El casino más importante de Estados Unidos	.05	4	.20
2. Tasa de ocupación de habitaciones mayor de 95% en Las Vegas	.10	4	.40
3. Incremento de los flujos de capital libre	.05	3	.15
4. Propietaria de una milla en la franja de Las Vegas	.15	4	.60
5. Sólido equipo de gerentes	.05	3	.15
6. Restaurantes en la mayoría de las instalaciones	.05	3	.15
7. Provee cortesías mínimas	.05	3	.15
8. Planeación a largo plazo	.05	4	.20
9. Reputación como empresa con orientación a las familias	.05	3	.15
10. Indicadores financieros	.05	3	.15
<i>Debilidades internas</i>			
1. La mayoría de las propiedades están ubicadas en Las Vegas	.05	1	.05
2. Poca diversificación	.05	2	.10
3. Reputación familiar, no hay orientación a los apostadores fuertes	.05	2	.10
4. Propiedades Laughlin	.10	1	.10
5. Pérdida reciente de alianzas estratégicas	.10	1	.10
TOTAL	1.00		2.75

**Nota:** Matriz de evaluación. **Fuente:** Fred R. David, Concepto de Administración Estratégica, 2003

### 3. Establecimiento de los objetivos organizacionales

Los objetivos son los resultados que una empresa pretende alcanzar o las situaciones hacia donde pretende llegar.

Una vez definidas la visión y misión que serán la justificación, tanto de la existencia como de las actividades que realice la organización, y considerando la información obtenida de los análisis del ambiente externo e interno de la organización, se tienen las bases para la definición de los objetivos que permitirán lograr concretar lo definido en la misión considerando los antecedentes provenientes del proceso de diagnóstico.

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son vitales para el éxito ya que ayudan a los grupos de interés a entender su papel en el futuro de una empresa; además, de proporcionar una base para que los gerentes, cuyos valores y actitudes difieren, concuerden en la toma de decisiones.

### **Los objetivos deben ser:**

**Cuantitativos.** Es decir, deben estar ligados a un límite de tiempo.

**Claros.** Ser entendibles y precisos, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

**Alcanzables.** Estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.)

**Realistas.** Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir.

**Coherentes.** Deben estar alineados con la visión, la misión, las políticas y valores de la empresa.

A partir de esta caracterización se definirán lo que significa un objetivo estratégico dentro del proceso de planificación.

### **Objetivos estratégicos**

Es la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo.

Con la formulación de los objetivos estratégicos, finaliza la etapa de diagnóstico del proceso de planificación estratégica. Se han definido las directrices que guiarán el funcionamiento de la organización y se ha obtenido la información respecto a la situación en que ésta se encuentra.

## **4. Diseño, evaluación y selección de estrategias**

Para F. David, 1994. Gerencia Estratégica. Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas.

Tras fijar y seleccionar los objetivos habrán de estudiarse las estrategias necesarias, posibles y más convenientes para lograrlos. Las estrategias son los

caminos, vías o enfoques posibles para alcanzar los objetivos. Responden a la pregunta ¿CÓMO?

## **5. Control y evaluación**

Esta etapa está asociada a la implementación de herramientas de gestión que permitan ir evaluando el desarrollo de los proyectos de un plan estratégico, en términos del cumplimiento de hitos así como del logro de los objetivos que justificaron su realización. El objetivo de hacer seguimiento a los proyectos de un plan estratégico radica en que estos procedimientos aportarán con información que señalará qué tan bien se están alcanzando las metas señaladas en la etapa de formulación del proceso y cómo se pueden corregir acciones frente a dificultades o desviaciones que aparezcan en el camino.

Haciendo un análisis general podemos decir que la planificación estratégica precisa de una reflexión profunda entre los miembros de una organización, que busca identificar lo que la organización actualmente es, con sus fortalezas y deficiencias, y lo que quiere ser en el futuro, definiendo para ello un conjunto de objetivos y metas, y sus estrategias correspondientes, en el marco de un medio externo altamente cambiante en el cual se generan oportunidades y amenazas.

### **1.6.3 El Cuadro de Mando Integral (CMI)**

#### **1.6.3.1 Reseña Histórica.**

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (Balance ScoreCard en inglés) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de

unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico. David Norton. Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas- fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología- se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación. (El Cuadro de Mando integral)

### **1.6.3.2 Concepto de Cuadro de Mando Integral.**

De acuerdo a (Kaplan y Norton, 2000)

El cuadro de mando integral se basa en los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora ya comentadas. El Cuadro de Mando Integral es un planteamiento participativo que proporciona el marco adecuado para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, ya que hace cuantificable esta visión y la traduce, sistemáticamente en acciones.

Los elementos del CMI se dividen de acuerdo a varias perspectivas que son categorías cruciales de los resultados de la empresa. Hay varias áreas de resultado que son clave para el CMI, así como para el cuadro de mando de la unidad de negocio, del equipo y el plan de actuación personal. Dependiendo de las características de la empresa, se pueden identificar diferentes áreas esenciales, que son típicas de la empresa y de las que se tienen que obtener resultados, tales como finanzas, clientes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje, calidad del servicio, cuota de mercado (Silva & Jaramillo, 2012).

Francisco Amo (2011), en su obra “El Cuadro de Mando Integral – Balance Scorecard”, lo define como:

Metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las

personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados (pág. 10).

Mientras para Howard ROM del Balance Scorecard Institute de EE.UU., el CMI es "(...) un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, (...), para alinear la visión y misión (...), administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, (...)".

El cuadro de mando es un instrumento que sirve para medir el desempeño, permiten alcanzar la visión, misión y estrategias que posee la empresa al obtener una visión completa de la organización, es una herramienta de apoyo para la gestión empresarial con la finalidad de mejorar su nivel de competitividad.

El Cuadro de Mando Integral cambia la manera en que se mide y dirige una empresa. Es un potente instrumento que permite comunicar y medir la estrategia; Es un laboratorio donde se va midiendo el desarrollo de la estrategia, planteada esta como una tesis dentro de la organización con el fin de obtener y conseguir metas o logros.

### **1.6.3.3 Elementos del Cuadro de Mando integral**

Para Frances Antonio, Estrategia y Planes para la Empresa, los elementos del Cuadro de Mando Integral son:

- a. Misión, Visión, Valores
- b. Objetivos estratégicos y estrategias.
- c. Perspectivas.
- d. Mapas estratégicos.
- e. Indicadores y sus metas
- f. Iniciativas estratégicas con sus responsables y recursos necesarios

**a) La Misión y Visión.**

Mediante el BSC se debe establecer la misión, visión y valores de la organización con los cuales la empresa se dará a conocer y que formaran parte de la estrategia organizacional, la misión debe ser clara pues debe orientarse a la actividad principal de la empresa, la visión es una declaración que la empresa desea hacer en el futuro. (Trujillo)

**b) Objetivos estratégicos.**

Se elaboran después del proceso de planificación de manera cualitativa, en ellos se expresan cambios que la empresa va introducir como alternativas de mejoramiento en donde se pueden establecer indicadores.

**c) Perspectivas.**

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del procesos interno y la de formación y crecimiento.

- **Perspectiva Financiera:** en esta se establecen objetivos financieros y se los mide a través de indicadores los cuales pueden estar relacionados a rentabilidad, crecimiento entre otros.
- **Perspectiva del Cliente:** objetivos relacionados con los clientes y están direccionados a mejorar la capacidad competitiva de la empresa y que de cierta manera permitirá conseguir los objetivos financieros.
- **Perspectiva Interna:** establece objetivos que agregan valor a los productos o servicios a largo plazo como una buena reputación de la empresa, cuidado hacia el medio ambiente entre otras.

- **Perspectiva del Aprendizaje:** objetivos direccionados a mejorar y a crecer y debe contar con los recursos necesarios para lograrlo. (cmigestión)

**d) Mapas estratégicos.**

El Cuadro de Mando Integral se basa en un Mapa Estratégico que es una forma de dibujar la estrategia ante los grupos de interés y ayuda a entenderla y visualizarla.

Es un elemento base para la construcción del Cuadro de Mando Integral porque ayuda a interconectar las piezas que normalmente parece descoordinadas en la organizaciones para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial, proporcionan una representación visual de los objetivos fundamentales de una empresa y las relaciones cruciales entre ellos que impulsan el desempeño de la organización (respuestas - OoCities)

Ventajas de los mapas estratégicos.

- Ayuda a englobar y priorizar objetivos
- El trabajo en equipo para elaborar se traduce en un valioso aprendizaje.
- Ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico porque los presenta agrupados en perspectivas (Mapas Estratégicos - GEOCITIES.ws)

**e) Indicadores y sus metas**

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión.

Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes

operativos. Incluye los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño. Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de éstos

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

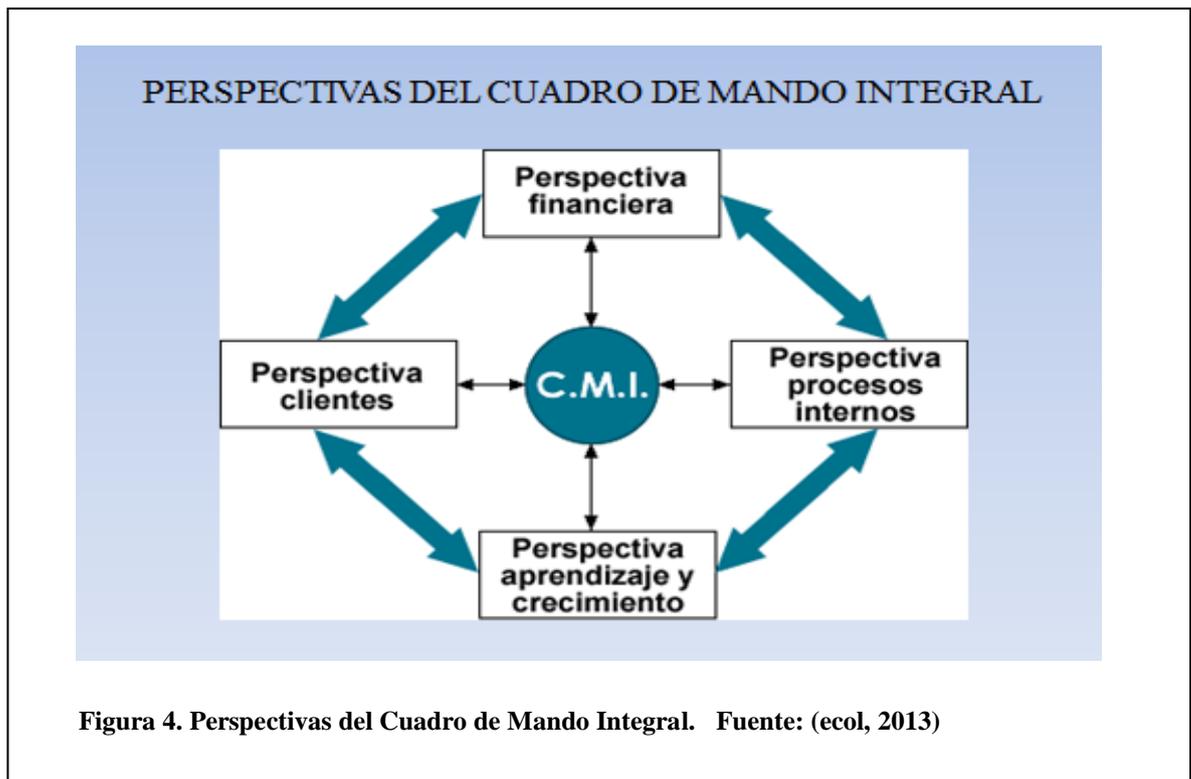
- Indicadores de resultado: miden la consecuencia del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto.
- Indicadores de causa: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores (Gerencia y sistemas de formación).

f) Iniciativas estratégicas con sus responsables y recursos necesarios

Las iniciativas estratégicas son acciones que plantea la organización para el logro de objetivos estratégicos, en donde cada indicador e iniciativa estará a cargo de una persona quien se encargara de controlar el cumplimiento de este objetivo.

Para que sea éxito el BSC se debe establecer los recursos necesarios para que las iniciativas estratégicas se cumplan.

Para Amo (2011), el Cuadro de Mando Integral se sustenta en las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, a través de los cuales se gestiona la visión y estrategia; conozcamos más de cerca cada una de estas perspectivas.



**1. Perspectiva Financiera.** La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: rentabilidad, crecimiento y valor al accionista. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Ingresos, Rotación de Activos

El diseño del Balance Scorecard está sustentado en varios ámbitos de la Dirección Estratégica o Management. Uno de estos ámbitos, es el financiero, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna

forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas (Electronica).

**2.-Perspectiva Clientes.** Son objetivos que están inmersos con el cliente para esto se establece una propuesta de valor que en muchos de los casos está relacionada al precio, calidad, tiempo, imagen. Y los indicadores para esta perspectiva pueden ser:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos (Carrión, 2009)

**3. Perspectiva de Procesos Internos.** ¿Cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas? Las respuestas deben surgir de esta perspectiva. Primero tenemos que identificar los procesos de la empresa en un nivel general el modelo llamado cadena de valor de Porter es útil para este propósito. El modelo describe todos los procesos de un empres, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio.

Los indicadores más comunes son:

- Tiempo de ciclo del proceso.
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla
- Costos de desperdicio. (Carrión, 2009)

**4. La Perspectiva de Aprendizaje Organizacional.** La perspectiva de formación o aprendizaje y crecimiento permite que la empresa se asegure su capacidad de renovación a largo plazo, un requisito previo para una existencia duradera. En esta perspectiva la empresa debe considerar no solo lo que tiene que hacer para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los

procesos que en estos momentos están creando valor para ellos. Dado que el conocimiento es cada vez más un bien perecedero, será muy importante decidir cuáles son las competencias básicas que la empresa debe cultivar como base de su futuro de desarrollo. Como consecuencia de esta decisión estratégica, la empresa también tendrá que determinar la forma de obtener ese conocimiento que igualmente necesitará en áreas sobre las que ya ha decidido que no serán competencias básicas. (Nils - Goran Olve, 2000)

Las perspectivas antes desarrolladas, permiten concluir que el CMI mide los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir bienes y servicios, cuyo desempeño determina su grado de competitividad en el mercado. Los resultados financieros descansan en la cartera de clientes fieles y rentables, que se los consigue a través de procesos internos que agregan valor, solo posible lograrlo con la participación de trabajadores motivados, en permanente aprendizaje, que desarrollan sus tareas de forma eficiente.

Respecto a los principios de gestión que se deben observar en la elaboración del Cuadro de Mando Integral (Verdesoto y Zambrano, 2012):

- Transformar la visión, misión, valores y políticas en resultados anhelados por los accionistas y clientes, aplicando procesos efectivos y recursos humanos motivados y en permanente aprendizaje.
- Comunicar al personal de la organización los objetivos e indicadores estratégicos y las recompensas según el logro obtenido.
- Establecer objetivos estratégicos acorde a las estrategias planificadas por la organización, los mismos que debe generar valor a los clientes internos y externos.
- Incorporar como parte de la cultura organizacional la realimentación de conocimientos (*feedback*) y aprendizaje continuo, acompañándolos de comunicación y recompensas para lograr que los trabajadores de la organización trabajen en función de la estrategia aprobada.

Estos principios nos permiten la administración del desempeño que posiciona a la estrategia en el centro del proceso. Desde luego que el equipo directivo debe incentivar el cambio organizacional con liderazgo, creando un clima laboral adecuado, cambiando la cultura organizacional y asumiendo responsabilidades para que esto se desarrolle dentro de un ambiente de mejoramiento y administración de la estrategia continua.

#### **1.6.3.4 Beneficios del Cuadro de Mando Integral**

El BSC aportara los siguientes beneficios a las empresas y organizaciones.

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia de acuerdo a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocios.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

#### **1.6.4 Marco teórico referencial**

Sobre la planificación estratégica centrada en el Cuadro de Mando Integral existen muchos trabajos desarrollados y aplicados en diferentes fundaciones del Ecuador, estos se exponen a continuación

#### **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN MODELO BSC, FUNDACIÓN NIÑOS ALREDEDOR DEL ECUADOR**

Trabajo de investigación desarrollado en el año 2009 por Janeth del Carmen García Jácome, de la Escuela Politécnica del Ejército, sede Sangolquí, el cual está orientado a la Fundación Niños Alrededor del Ecuador, institución con persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, regulada por las disposiciones del Título XXX

Libro I de la codificación del Código Civil, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 6 de junio 24 del 2005. Su objetivo consiste en brindar servicios sociales a la comunidad en general, con énfasis en los niños y adolescentes, en las áreas de desarrollo espiritual, social e intelectual, basado en el modelo de Jesucristo, para hacer de ellos entes productivos que contribuyan a una mejor sociedad (pág. 3).

Según la autora, la falta de un direccionamiento estratégico, motivó plantearse como objetivo general de la investigación, la elaboración de un:

“Modelo de gestión estratégica, basado en el cuadro de mando integral o BSC a fin de tener un lineamiento estratégico sostenible del negocio mediante un diagnóstico real tanto interno como externo y definir objetivos, estrategias e indicadores de gestión que permitan cumplir la visión de la Fundación Niños Alrededor del Ecuador” (pág. 19).

El trabajo final plantea la planificación estratégica, táctica y operativa para la Fundación Niños Alrededor del Ecuador a la que se suma como instrumento de evaluación la herramienta del cuadro de mando integral según las perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos, así como el de aprendizaje y desarrollo.

## **LA FUNDACIÓN HEIFER ECUADOR**

La Fundación Heifer Ecuador es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, vinculados a Heifer International, reconocidos legalmente en el Ecuador desde el 08 de julio de 1993, según Acuerdo 0250 otorgado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. Organización de desarrollo rural conformada por un equipo interdisciplinario e interétnico, con valores de solidaridad, respeto, compromiso, participación, equidad y honestidad, que trabaja junto a las familias de organizaciones indígenas, campesinas, afro ecuatorianas, pueblos del manglar, grupos urbano marginales, apoyando a la construcción de alternativas campesinas propias que los ayuden a salir de las condiciones de pobreza y mantenerse en el campo con una vida digna. (Fundación Heifer, 2013).

### 1.6.5 Bases jurídicas

El marco jurídico que rige la constitución de fundaciones y corporaciones en el Ecuador se circunscribe a las diferentes carteras de estado, por ser los entes representativos y que conforman la función ejecutiva, los cuales emiten acuerdos ministeriales y revisten de personalidad jurídica a las diferentes organizaciones sociales de la sociedad civil.

El génesis de las organizaciones de la sociedad civil se enmarcan en lo establecido por la Constitución de la República del Ecuador, artículo 66, numeral 13, el cual reconoce y garantiza a las personas: “El derecho a asociarse, reunirse y manifestarse de forma libre y voluntaria”. (Constitución del Ecuador, 2008); esto en concordancia con lo que contempla el artículo 30 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, cuerpo legal donde se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como “expresión de la soberanía popular que contribuyan a la defensa de los derechos individuales y colectivos, la gestión y resolución de problemas y conflictos, al fomento de la solidaridad, la construcción de la democracia y la búsqueda del buen vivir; que incidan en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como, de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos”.

El código civil en su artículo 564, en cuanto a las personas jurídicas, las define como “Una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente” (pág. 97). La persona jurídica es un ente ficticio que al igual que la persona natural es capaz de tener derechos y puede contraer obligaciones, pero al ser un ente ficticio siempre debe existir la representación de una persona natural, ya que las personas jurídicas gozan de capacidad jurídica relativa.

Dentro de las personas jurídicas de derecho privado están inmersas las fundaciones de beneficencia y las corporaciones; estas empiezan su vida jurídica mediante ley y son disueltas de la misma forma que son creadas, es decir, siguiendo un

procedimiento similar al de Constitución recurriendo a la misma autoridad y ente competente que le otorgó la personalidad jurídica, en nuestro sistema jurídico la función ejecutiva representada por el Presidente de la República o sus secretarios de estado, son los que conceden personalidad jurídica a las organizaciones de la sociedad civil, sin fines de lucro regidas por el Título XXX del Código Civil.

Las personas jurídicas sin fines de lucro tienen sustento legal en la Constitución de la República, Código Civil, y decretos ejecutivos, además de tener normas supletorias que rigen o norman el desenvolvimiento de sus actividades, también son conocidas como organizaciones de la sociedad civil. Tienen como finalidad última, aportar a la sociedad en el campo de sus competencias, sin sacar provecho alguno o lucrar de sus actividades que realizan, hacer gestión para lograr obtener recursos y de esta manera satisfacer y lograr objetivos sociales, establecidos en sus estatutos.

Para el doctrinario Luis Tobar Rivadeneira, las fundaciones son: “Establecimiento y obras creadas por otros, para realizar un fin extraño, y con un patrimonio a tal objeto destinado, conformándose en su acción a una Constitución invariable establecida en el acta de Constitución” (pág. 341).

## **1.7 Diseño metodológico**

En el desarrollo de la presente investigación se utilizarán los siguientes métodos

### **1.7.1 Método deductivo**

Mediante este método, se relacionarán los hechos conocidos con otros aún desconocidos de un marco teórico de referencia, con los cuales se comparará las definiciones de los fenómenos con las características de los hechos, todo esto con el afán de establecer generalidades respecto al comportamiento de las variables, esto ayudará en la construcciones de conclusiones lógicas acorde la a calidad de información recopilada y analizada.

### **1.7.2 Método inductivo**

Conocidos los hechos particulares se llegará a conclusiones generales, conforma a las experiencias vividas durante el proceso de estudio del fenómeno o variables, lo que permitirá elaborar las correspondientes conclusiones.

### **1.7.3 Técnicas de investigación**

En la recopilación de la información para el desarrollo de la tesis, se emplearán las siguientes técnicas:

#### **a. Técnica de campo**

Consistirá en levantar la información desde el lugar donde opera la Fundación ESPOIR, mediante encuestas que se realizarán a empleados y a clientes, mismos que se realizará de acuerdo a las regiones que atiende la Fundación.

#### **b. Técnica electrónicas**

Para la entrevista se utilizará equipo de audio; en el procesamiento de la encuesta se hará uso de cuadros estadísticos, asistentes gráficos, equipo de computación, instalaciones telefónicas, y canales de comunicación vía Internet.

### **1.7.4 Fuentes**

Respecto a las fuentes que se utilizarán, la información primaria se la obtendrá directamente de los trabajadores de la Fundación y de los clientes que han recibido el servicio micro financiero y no financiero, a través de la entrevista y la encuesta.

Mientras que la información secundaria se la obtendrá de: libros, revistas especializadas, informes anuales de gestión de la Fundación, internet, otros.

### **1.7.5 Tratamientos de la información**

Recopilada la información, en archivos físicos y magnéticos, se la clasificará de forma ordenada y lógica, tamizándola en función de los objetivos planteados en el plan de investigación.

Los resultados de la entrevista y el cuestionario se tabularán en cuadros y Figuras con su respectiva interpretación, esto permitirá tener una clara lectura de los resultados obtenidos en la investigación, con los cuales se arribarán a las conclusiones y al diseño del plan estratégico y operativo para la Fundación ESPOIR

## **CAPÍTULO 2**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN ESPOIR**

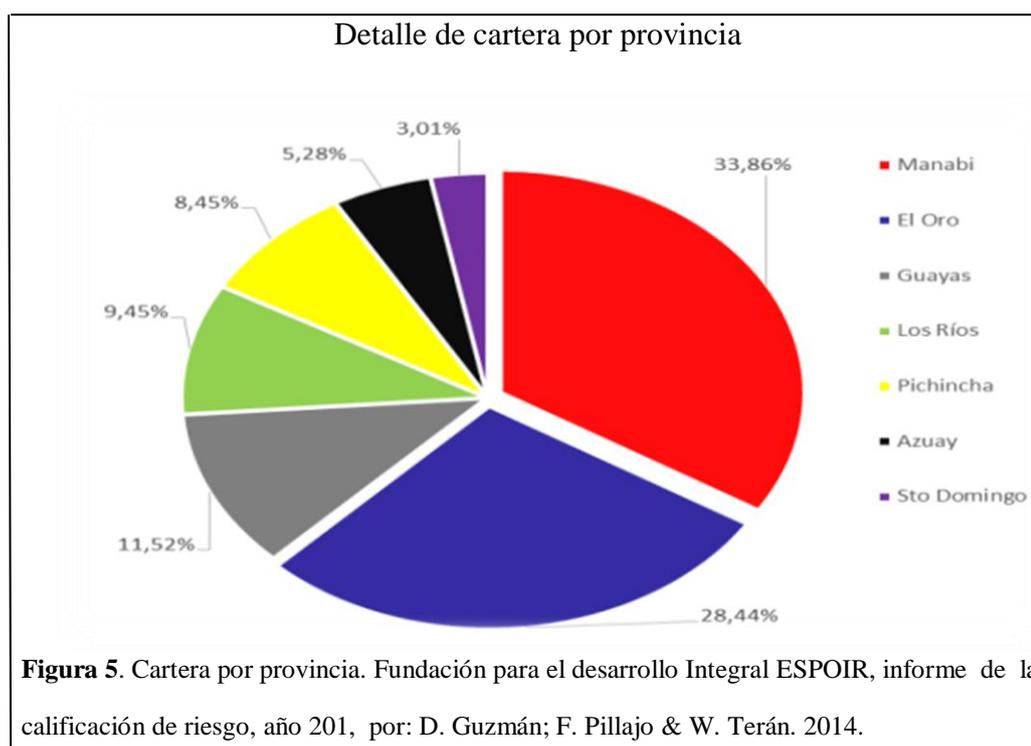
#### **2.1 Situación actual de la Fundación ESPOIR**

La Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR es una organización privada sin fines de lucro, creada en 1992 mediante acuerdo ministerial No.422. En 1993 co-ejecuta con el apoyo de “The People-to-People Health Foundation Inc.” (Project HOPE) un proyecto de Bancos Comunales de Salud. En el año 2001 el Project HOPE realiza la transferencia del programa de Bancos Comunales.

Actualmente opera en 6 provincias del Ecuador: Santo Domingo de los Tsáchilas, Manabí, El Oro, Azuay, Guayas y Los Ríos, mientras su oficina central administrativa está en la ciudad de Quito (Calle Ñaquito 1261 y NNUU, Edificio Comandato, Torre Ñaquito). La Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR se ha mantenido en el mismo nicho de mercado aproximadamente por 18 años, ofreciendo servicios financieros de crédito bajo la metodología de Banca Comunal con educación, facilitando de esta manera el acceso al crédito a mujeres microempresarias de bajos recursos económicos, además ha logrado incentivar el ahorro y capacitar en temas de salud y educación para negocios. Así mismo, durante los últimos años, la Fundación ha ofrecido crédito individual micro empresarial, de montos mayores o cubriendo otro tipo de necesidades con créditos complementarios para las clientas de Banca Comunal.

Es importante recalcar que si bien es cierto Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR dirige sus servicios de micro crédito y educación a un mercado objetivo conformado por mujeres micro empresarias de escasos recursos económicos, en áreas urbano-marginales y rurales, que dispongan de una actividad productiva y que quieren formar parte de la metodología de Banca Comunal, desde el año 2011 también está atendiendo a clientes de género masculino.

La Fundación actualmente cuenta con una cartera bruta de USD 46,04 millones, de los cuales, alrededor del 33,86% corresponden a las operaciones concedidas en la provincia de Manabí, seguida por el 28,44% de operaciones concedidas en la provincia de El Oro. En la siguiente figura se muestran los porcentajes de cartera aproximados, distribuidos en las zonas geográficas donde Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR desarrolla su actividad.



La Fundación ESPOIR cuenta con una buena diversificación de fuentes de fondeo, tanto a nivel nacional e internacional que le han apoyado en el buen crecimiento demostrado en los últimos años.

## 2.2 Productos

La Fundación ESPOIR ofrece servicios financieros de crédito, con un enfoque particular a la metodología de crédito de Bancos Comunes con educación, que siempre ha sido su primer producto, este tipo de servicio consiste en otorgar créditos pequeños, con plazos cortos de pago, a la agrupación de 10 hasta 30 socias de un mismo barrio o comunidad, que se conocen y se garantizan mutuamente para recibir crédito productivo, aprender la cultura de pago, ahorro, crear confianza y

empoderamiento, también se ofrece a las socias de los bancos comunales un fondo de desgravamen y fondo para gastos mortuorios. Algunas de las características de este tipo de crédito son:

- Formalización de grupos a través de reuniones, donde todos participan democráticamente y eligen una directiva, la cual realiza funciones administrativas, promoviendo el desarrollo de liderazgo de las socias.
- Las microempresarias pobres acceden a un crédito solidario fraccionado en pequeños montos según orientación del grupo de prestatarias.
- La captación de recursos les permite a las socias fomentar el ahorro personal, control de cuenta interna y responsabilidad en la puntualidad de los pagos de las cuotas.
- Las beneficiarias optan por créditos sucesivos de corto plazo, con la posibilidad de que los montos sean mayores, siempre que hayan cancelado en el tiempo previsto, sus deudas.
- Todas las beneficiarias tienen acceso a temas educacionales en salud preventiva y en manejo de negocios.

Adicionalmente, existen productos complementarios para socios de Banca Comunal, toda vez que han cumplido con el 50 % del tiempo del ciclo vigente y que hayan pagado las cuotas del préstamo de forma puntual que son:

- Crédito vivamos mejor para mejoramiento progresivo de vivienda.
- Crédito escolar, destinado a cubrir los gastos iniciales de un nuevo año escolar de hijos de socios.

- Crédito emergente, constituyen recursos adicionales necesarios para cubrir gastos imprevistos en sus negocios.
- Crédito preciso, destinado para quienes requieren mantener una cantidad estable de capital de trabajo, mientras va pagando su crédito.
- Prenda oro, es un crédito al que pueden recurrir socias y no socias, a través de la entrega de una garantía prendaria de joyas de oro.

A pesar de que el crédito con metodología de Banca comunal sigue siendo su principal producto, la demanda de las socias ha hecho que la Fundación ESPOIR ofrezca otro tipo de producto con diferentes características de monto, plazo y especialmente destino; el crédito individual microempresarial, este producto fue diseñado para atender las necesidades de microempresarios del Segmento de Acumulación Simple (operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado a la institución financiera sea superior a USD3.000 hasta USD10.000, otorgadas a microempresarios que registren un nivel de ventas anuales inferiores a USD100.000) sean o no socios de la Fundación, con el principal objetivo de otorgar recursos y permitir así un mayor desarrollo de las actividades que realizan. Este tipo de crédito requiere entre otros requisitos de garantías reales.

A continuación se muestra un detalle de los plazos de pagos que presenta la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR.

**Tabla 3.** Periodo de pagos

Producto de Crédito	Banca Comunal	Crédito Individual	Crédito Emergente	Crédito Vivamos Mejora	Crédito Escolar
Plazo min. (Meses).	4	6	1	2	1
Plazo máx. (Meses)	7	18	6	15	4
Plazo promedio (Meses)	5	13	5	9	4
Periodicidad de pago de interés	Quincenal	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
Periodicidad de pago de capital	Quincenal	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
Plazo de gracia	No	No	No	No	No
Tipo de garantía	Solidaria	Personal	Personal	Personal	Personal

**Nota:** Periodo de pagos. **Fuente:** Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR

**Tabla 4.** Productos Financieros

Productos de Crédito	Banca Comunal	Crédito Individual	Crédito Emergente	Crédito vivamos mejor	Crédito Escolar
Metodología de Crédito	Grupal	Individual	Individual	Individual	Individual
Moneda de crédito	USD	USD	USD	USD	USD
Tipo de interés	Sobre saldo	Sobre saldo	Sobre capital inicial (flat)	Sobre capital inicial (flat)	Sobre capital inicial (flat)
Tasa min. de interés (%)	26,76%	26,92%	26,91%	26,91%	26,92%
Tasa máx. de interés (%)	26,77%	26,92%	26,92%	26,92%	26,92%
Tasa promedio de interés (%)	26,77%	26,92%	26,915%	26,92%	26,92%
Descripción de las comisiones	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Monto mínimo (USD)	200 por socia	1.000	100	200	100
Monto máximo (USD)	1.800 por socia	3.000	500	1.500	300
Monto máximo por el primer crédito (USD)	200 por socia	3.000	500	1.000	300
Monto promedio (USD)	10.500 x Banca Comunal	1.800	280	500	250

**Nota:** Productos financieros. **Fuente:** Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR

Los créditos de mayor demanda de la Fundación son los Programas de Banca Comunal, Crédito Individual y el Crédito Emergente aproximadamente en 57%, 30% y 8% respectivamente. El 5% restante corresponde a los demás tipos de crédito ofrecidos por la Fundación.

Cada producto está determinado con atributos que combinan el crédito con la educación, salud preventiva y negocios. El producto crediticio categoriza a las socias según su historial y ejecutoria, avanzando desde un crédito básico, pasando por un crédito más significativo que abarca a mujeres micro empresarias, para luego acceder por méritos a otros tipos de créditos denominados complementarios. La educación en salud preventiva, manejo de negocios y prevención de desastres naturales siempre estará presente en las seis regionales donde trabaja la Fundación, unido al funcionamiento de Banca Comunal. El precio está definido por la tasa de interés determinada por el Banco Central del Ecuador, y por el costo del servicio de educación en salud preventiva y educación en negocios.

#### Otros Servicios no Financieros

El principal servicio no financiero que Fundación ESPOIR ofrece es el servicio de educación, enfocado principalmente a los integrantes de los créditos grupales pero disponible también para prestatarios individuales. El servicio de educación representa una fuente importante de ingresos para la institución. Otro servicio adicional al crédito es el seguro de vida obligatorio para todos los prestatarios, seguro de desgravamen, y posibilidad de becas para hijos de las socias.

### **2.3 Estructura Organizacional de la Fundación ESPOIR**

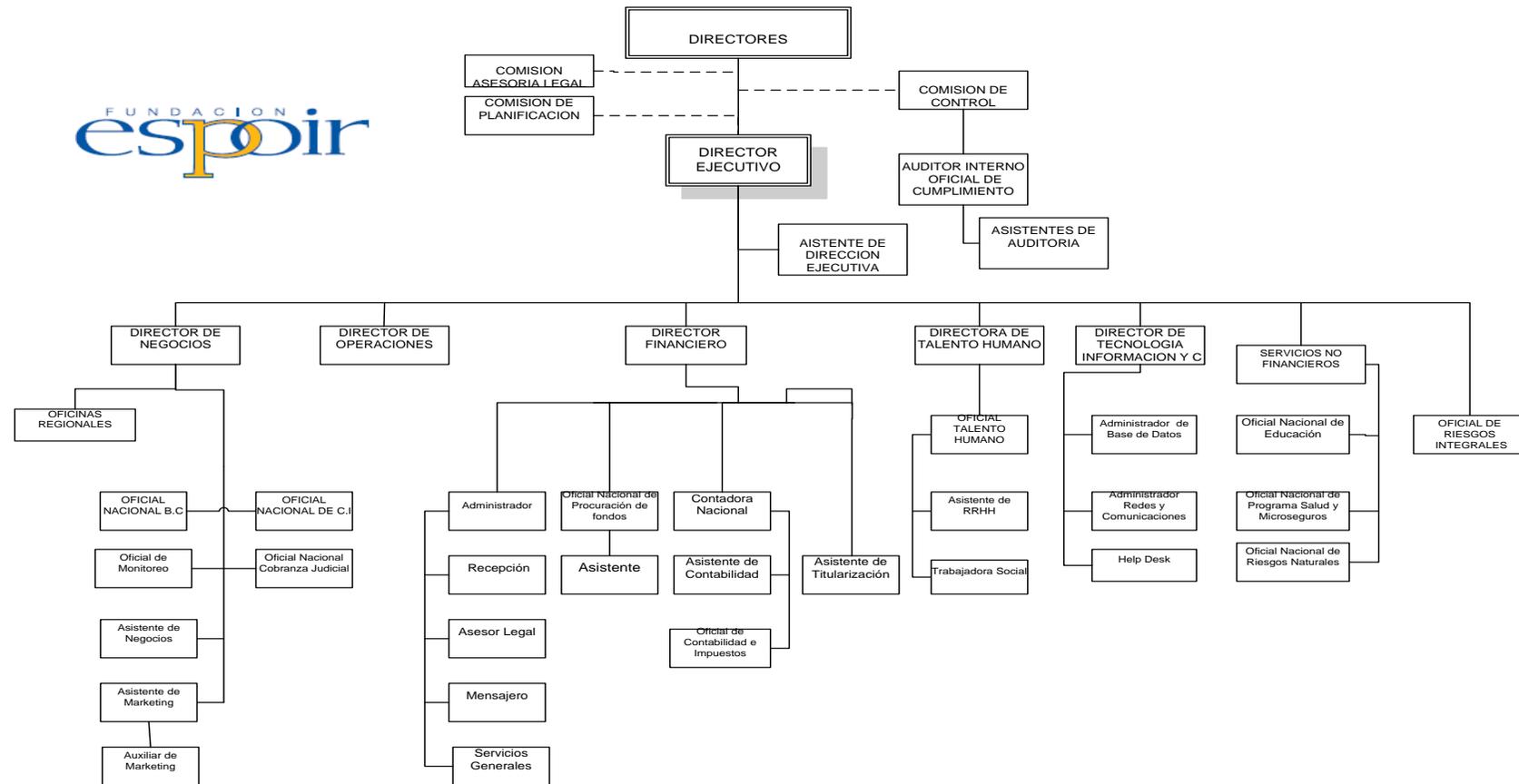
Los Directivos de la Fundación ESPOIR han definido su estructura organizacional, la misma que les ha permitido identificar cada una de las funciones de cada departamento. Para la ejecución de su trabajo, la Fundación ESPOIR tiene una estructura jerárquica horizontal sencilla, de dirección central y de mandos medios, en las oficinas regionales en donde labora (6 provincias: Manabí, Azuay, El Oro, Guayas, Los Ríos y Santo Domingo de los Tsáchilas).

Cada Coordinador Regional cuenta con:

- Personal administrativo – contable
- Legal
- Informático
- Supervisores
- Promotores de crédito
- Capacitadores

Cada regional opera independientemente: y, los resultados regionales se monitorean y consolidan con la dirección central.

La estructura de la Fundación ESPOIR cuenta con un organigrama donde muestra la distribución de los departamentos de la siguiente manera:



**Figura 6.** Estructura de la Fundación ESPOIR. **Fuente:** Información obtenida por la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR

## 2.4 Misión o razón de ser

“Impulsar el desarrollo económico, social y de salud de las microempresarias y los microempresarios del Ecuador, con énfasis en la población de menores ingresos; con el propósito de mejorar su calidad de vida y la conservación de su medio ambiente, a través del otorgamiento de servicios micro financieros y no financieros”

## 2.5 Visión o imagen de futuro

“Contamos con un Banco especializado en micro finanzas, con cobertura nacional, que impulsa el desarrollo y mejoramiento de las condiciones de vida de los microempresarios ecuatorianos, ofreciendo servicios de calidad; lo que nos permite obtener un reconocimiento en el ámbito nacional e internacional. Estamos ubicados entre las cinco principales instituciones micro financieras del Ecuador, respaldados por una estructura organizacional competente, comprometida y orientada al cliente”.

## 2.6 Valores organizacionales

Los valores bajo los cuales se rige la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR son los siguientes:

- **Lealtad:** Con la misión, objetivos, políticas y normativas de la organización.
- **Solidaridad:** Con la institución, compañeros y clientas
- **Compromiso:** Con la institución en el cumplimiento de las funciones y en el buen uso de los recursos.
- **Disciplina:** A la organización, decisiones institucionales y desempeño de las actividades.

- **Transparencia:** En decisiones y actos
- **Apertura:** Para reconocer aciertos, desaciertos buscando el mejoramiento continuo.

## 2.7 Objetivos Estratégicos

La Fundación ESPOIR dispone de un Plan Estratégico Institucional para dar el seguimiento y monitoreo a las acciones y objetivos planteados

Se planteó objetivos estratégicos para las siguientes áreas

- **Gestión Financiera:** Contar con un “Sistema de Gestión Financiera” eficiente y eficaz que genere información de calidad de manera oportuna, dando oportunidad de transparentar los resultados en beneficio de los clientes internos y externos, generando confianza para propiciar relaciones óptimas con los financiadores.
- **Gestión Comercial:** Contar con un “Sistema de Gestión Comercial” que permita identificar las necesidades de las clientas, para que, de esta forma se retroalimente la organización para ajustar y generar nuevos productos financieros y de apoyo social, que además facilite la información pertinente para la expansión geográfica.
- **Sistema de Administración:** Contar con procesos operativos óptimos y metodologías de trabajo adaptadas a los requerimientos de los mercados, que promueva la productividad individual e institucional y generando un ambiente de control.
- **Sistema de Gestión de Talento Humano:** Contar con el “Sistema de Gestión del Talento Humano” para fortalecer el clima y cultura organizacional basada en valores, potenciar las habilidades y competencias del personal

manteniendo una estrategia de capacitación permanente orientando la acción al cumplimiento de la misión institucional.

- Sistema de Tecnología de Información: Dotar a la Fundación de los elementos tecnológicos necesarios, que permitan desarrollar y mantener el “Sistema de Información y Análisis” para atender de una manera ágil, segura y oportuna los requerimientos de sus usuarios internos y externos.

## **2.8 Políticas organizacionales**

### **Políticas de servicio**

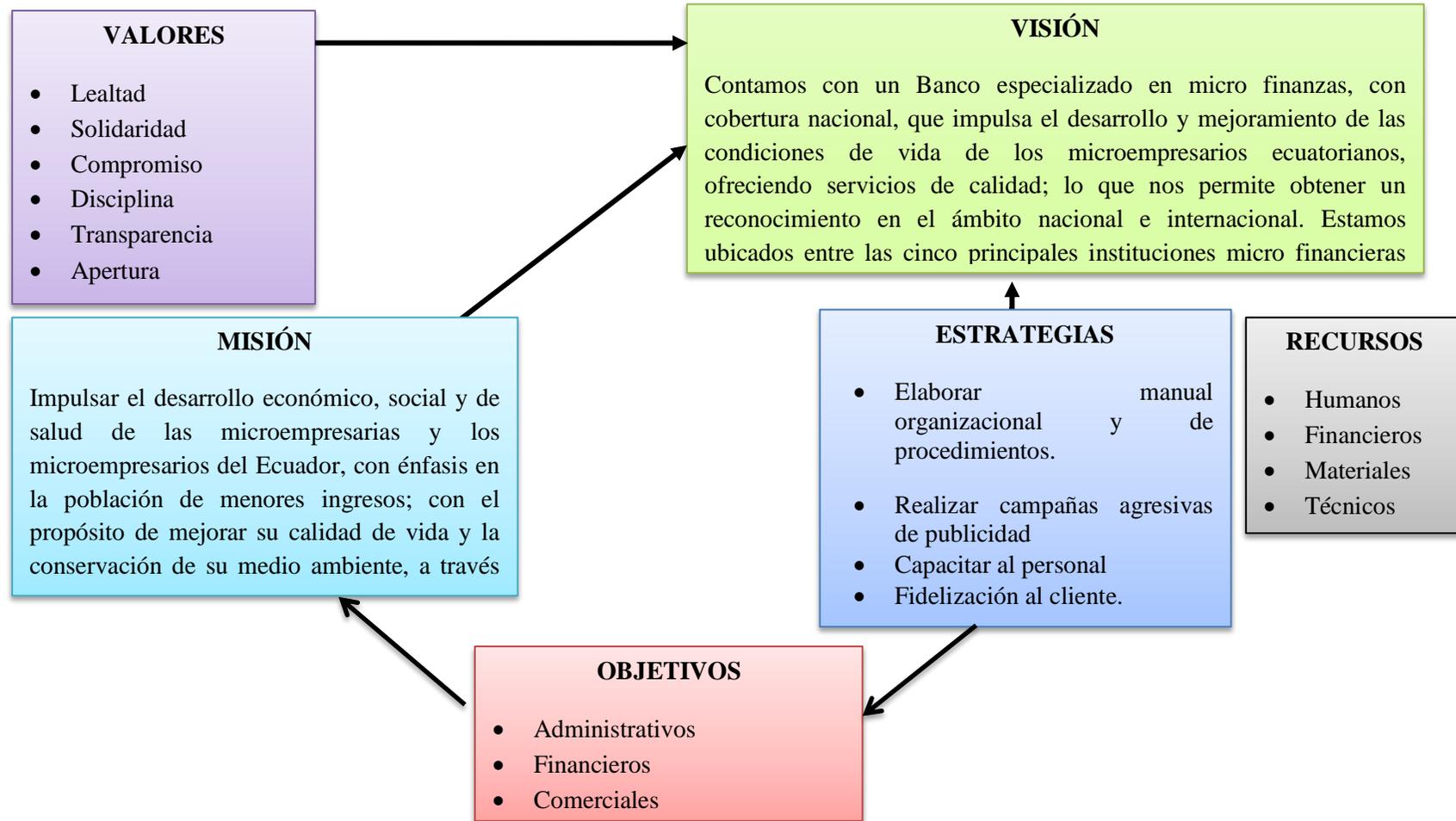
- Se realizará un seguimiento permanente de la ejecución de todas las actividades que se realice la Fundación para determinar si se está cumpliendo con los objetivos planteados.
- Se vigilará la satisfacción de las clientas y procurar una rápida solución en el caso de presentarse quejas.
- Mensualmente se evaluará el cumplimiento de las metas y se aplicarán cambios de ser necesarios.
- Cada empleado será responsable de los recursos que maneje.
- El servicio será presentado de acuerdo a las necesidades de cada cliente.
- Se trabajará bajo un sistema de mejoramiento continuo.

### **Políticas de personal**

- Se seleccionará al personal de acuerdo a los requerimientos y exigencias de cada puesto de trabajo
- Las personas ingresarán a un periodo de prueba de 3 meses.

- Se realizará capacitaciones permanentes a fin de mejorar las habilidades y capacidades del empleado.
- Se realizará evaluaciones de desempeño anualmente con el fin de determinar el rendimiento y las necesidades de capacitación.
- El ingreso del personal será a la 8:00 am y su salida a las 9:00 pm.
- Si el personal llega atrasado más de tres veces será multado y si es reincidente puede ser despedido de la empresa, conforme disposiciones de la ley respectiva.

## 2.9 Mapa estratégico



**Figura 7.** Mapa estratégico Fundación ESPOIR. Fuente: Fundación para el desarrollo Integral ESPOIR. Elaborado por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

Como se puede observar en el mapa estratégico, la Fundación en una planificación anterior consideró la creación o transformación como un banco especializado en micro finanzas, además de los otros aspectos que se ha considerado para el mejoramiento interno, sin embargo en la práctica, la falta de un diagnóstico interno actualizado, de una orientación estratégica, así como de un sistema operativo acorde a las necesidades de la Fundación ha generado desconocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales, falta de expansión acorde a las potencialidades de la Fundación e incumplimiento de objetivos y metas de la Fundación, por lo cual surge la necesidad de diseñar e implementar un Plan Estratégico y Operativo para la Fundación ESPOIR basado en el Cuadro de Mando Integral, que le permitirá priorizar las actividades a ejecutar, actualizar su misión, visión y definir sus objetivos estratégicos para responder eficientemente a la demanda de sus clientes internos y externos.

## **2.10 Análisis de Procesos**

### **2.10.1 Cadena de valor y Procesos**

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. (Porter, 2011)

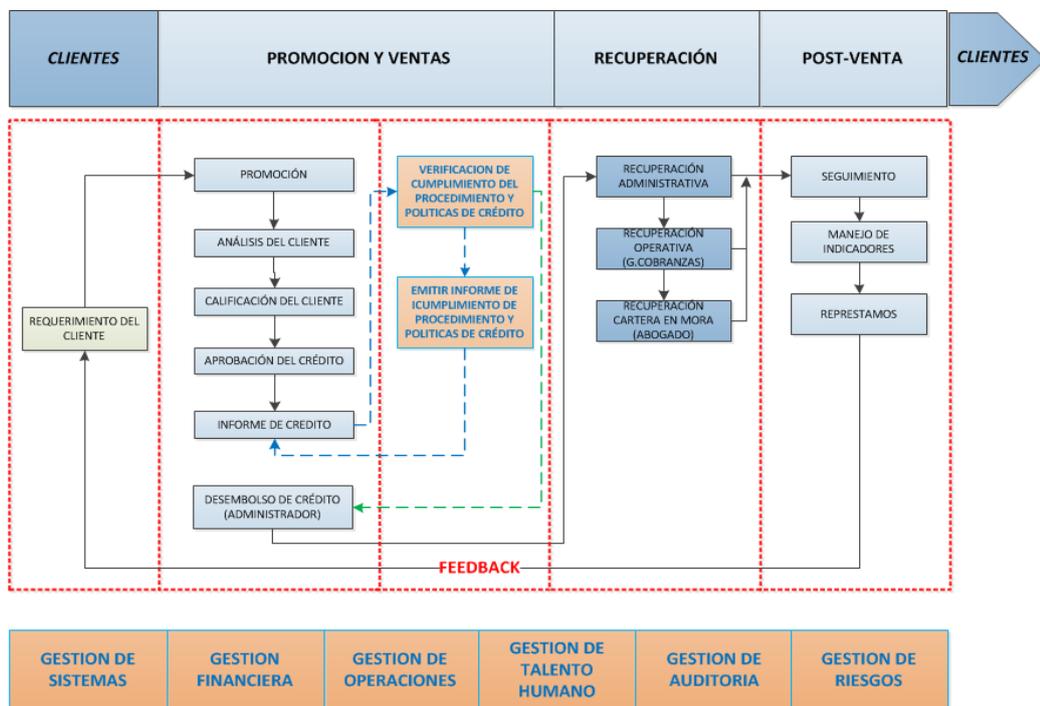
En la Fundación ESPOIR se ha identificado que la Cadena de Valor está conformada por las actividades primarias que corresponde a los procesos operativos de atención y servicio a los clientes, en cuanto a los servicios de crédito y financieros, a la promoción y ventas, a la recuperación del crédito y los servicios post venta.

A continuación un detalle del valor creado en cada uno de los macroprocesos de la Fundación ESPOIR:

- a) Clientes
  - Requerimientos del cliente
- b) Promoción y ventas
  - Promoción de los productos y servicios que ofrece la institución

- Calificación del cliente
  - Evaluación del cliente
  - Informes del crédito, responsable el Dpto. de Negocios y Operaciones
  - Aprobación, responsable del Dpto. de Negocios
  - Desembolso, responsable del Dpto. Administrativo Financiero
- c) Recuperación
- Administrativa, responsable el Dpto. de Negocios
  - Operativo, responsable el Dpto. de Negocios
  - Cartera morosa, responsable el Dpto. de Negocios
- d) Post – Ventas (responsable el Dpto. de Negocios)
- Seguimiento
  - Manejo de indicadores
  - Re prestamos

Conjuntamente con los procesos de apoyo, con lo cual su distribución grafica es la siguiente:



**Figura 8.** Procesos de Apoyo. **Fuente:** Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, Dpto. Financiero

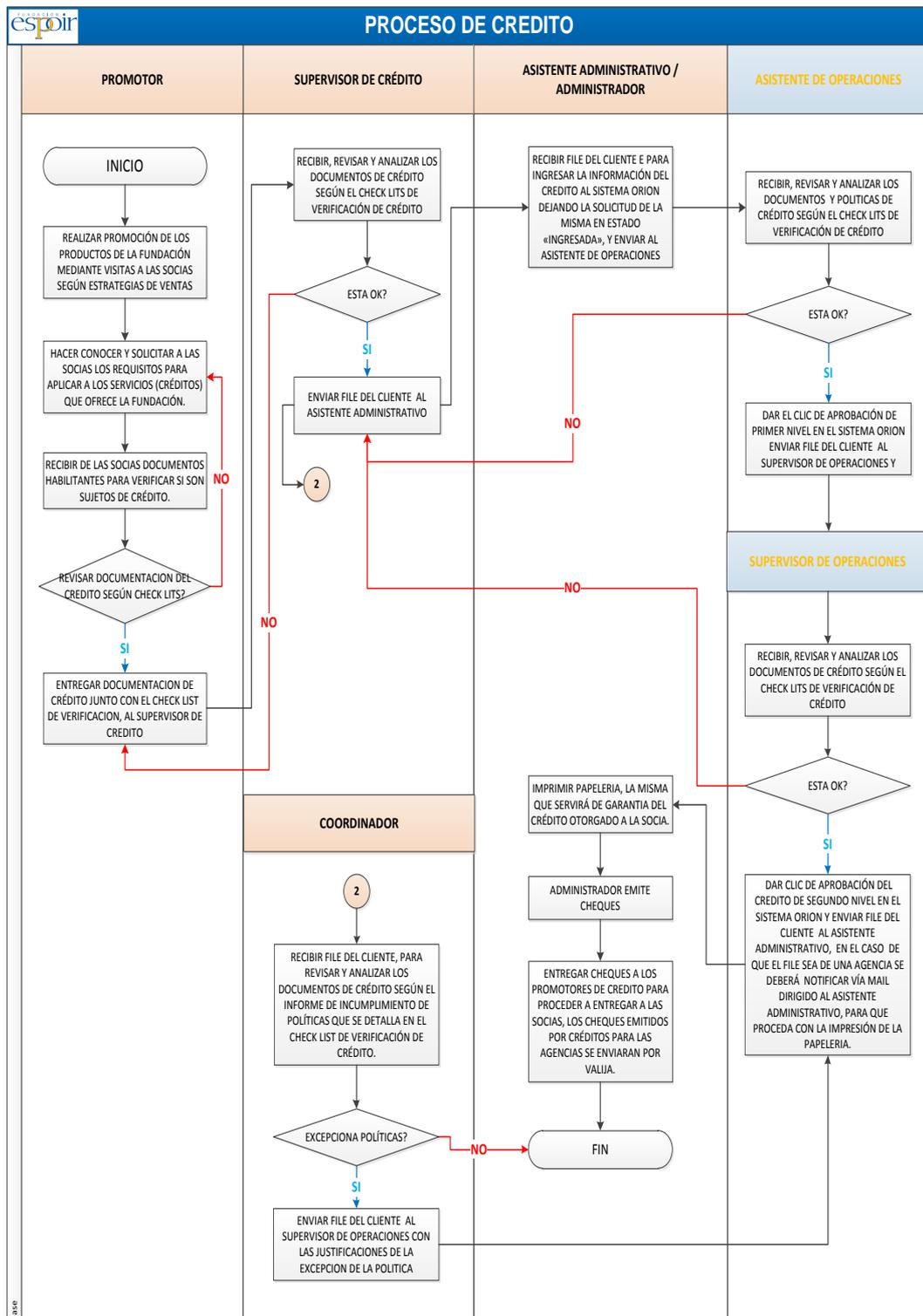
## 2.10.2 Inventario de procesos

Los procesos de la Fundación ESPOIR se detallan a continuación:

		<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CODIGO: V1</b> <b>FECHA: 17/06/2013</b> <b>VERSIÓN: 01</b> <b>PROCESO: Gestión de Negocios</b>	
		<b>CARACTERIZACIÓN</b>			
<b>OBJETIVO:</b>		1.- Responder a los requerimientos de los clientes y oportunidades de negocio detectadas mediante un análisis técnico que considere todas las áreas de la organización. 2.- Optimizar el manejo de los recursos y maximizar el patrimonio de la Fundación.			
CLIENTES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES	
Gestión de la Dirección D1 Reunión Gerencial Mercado Gestión de Auditoría A5 Clientes Buro de Crédito Gestión de Operaciones V2 Súper Intendencia de Compañías Súper Intendencia de Bancos Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria	Plan de Negocios Acta de Reunión, Planes Acción Promoción de los Productos Resultados de Auditorías Internas Requerimientos del cliente Reporte de Buro de Crédito Verificación del cumplimiento de Políticas. Reglamento Súper de Compañías Ley de la Súper de Bancos Ley General de Instituciones del Sistema Financiero	<b>1.- Ventas</b> 1.1. Promoción de los productos. <b>2.- Crédito</b> 2.1. Análisis del Cliente 2.2. Calificación del Cliente 2.3. Evaluación del Cliente 2.4. Informe de Crédito 2.5. Aprobación del Crédito 2.6. Desembolso <b>3.- Recuperación</b> 3.1. Recuperación Administrativa 3.2. Recuperación Operativa 3.3. Cartera en Mora <b>4.- Post Venta</b> 4.1. Seguimiento 4.2. Manejo de Indicadores 4.3. Represtamos	1. Planes de Acción del Plan Negocios. 2. Ventas Directas / Difusión medios electrónicos. 3. File del Cliente 3.1. Verificación Crediticia. 3.2. Paquete Crediticio 3.3. Créditos Otorgados 3.4. Emisión de Cheques o Transferencia Bancaria 4. Estrategia de Cobranzas conforme a días de vencimiento	Coordinadores, Supervisores y Promotores de Crédito. Promotores de Crédito / Socio de las Regionales. Supervisor de Operaciones, Supervisores de Crédito Asistentes Administrativos Comité de Crédito Clientes Promotores de Crédito Gestores de Cobranzas Abogados	

**Figura 9.** Proceso Gestión de negocios Fundación ESPOIR. **Fuente:** Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR

El único proceso levantado por la Fundación ESPOIR, corresponde al proceso de crédito que se presenta a continuación:



**Figura 10.** Proceso de crédito de la Fundación ESPOIR. **Fuente:** Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR

### 2.10.3 Mapa de Procesos

El mapa de proceso, considerando los procesos estratégicos, procesos de valor y procesos de soporte de la Fundación se presentan a continuación:



**Figura 11.** Mapa de Procesos de la Fundación ESPOIR. **Fuente:** Información obtenida de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR

### 2.11 Situación financiera de la Fundación ESPOIR

De manera general se presenta la situación financiera de la Fundación del período 2008 – 2012 (Datos disponibles actuales):

## Balance General

Tabla 5. Balance general

FUNDACIÓN ESPOIR			
AÑO	2010	2011	2012
<b>ACTIVOS</b>			
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>1,750,878</b>	<b>4,722,550</b>	<b>9,193,099</b>
Efectivo en caja	776,122	1,839,912	4,350,859
Depósitos con interés e inversiones a < 1 año	390,227	1,004,167	450,104
Gastos prepagados	34,331	74,697	6,724
Intereses devengados	336,453	595,283	839,367
Otros activos circulantes	213,744	1,208,491	3,546,045
<b>CARTERA DE PRÉSTAMOS NETOS</b>	<b>26,894,193</b>	<b>41,790,071</b>	<b>39,451,853</b>
Cartera de préstamos brutos (saldo de capital)	27,566,328	42,712,442	41,537,142
(Reservas para pérdidas de préstamos)	-672,135	-922,371	-2,085,289
<b>ACTIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>1,198,162</b>	<b>1,376,739</b>	<b>13,250,070</b>
Inversiones a > 1 año	11,070	11,070	11,070
Bienes y equipamientos netos	967,725	1,034,064	1,754,545
Otros activos a largo plazo	219,367	331,606	11,484,455
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>29,843,232</b>	<b>47,889,360</b>	<b>61,895,022</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>10,282,129</b>	<b>25,764,581</b>	<b>27,751,483</b>
Fondos tomados en préstamo a corto plazo (< 1 año)	6,388,182	13,894,199	22,302,628
Otros pasivos a corto plazo	3,893,947	11,870,382	5,448,855
	<b>15,224,764</b>	<b>16,260,517</b>	<b>26,626,553</b>

<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>			
Fondos tomados en préstamo a largo plazo (> 1 año)	13,874,764	14,660,517	16,059,874
Cuentas de cuasicapital	1,350,000	1,600,000	2,850,000
Otros pasivos a largo plazo	0	0	7,716,679
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>25,506,893</b>	<b>42,025,098</b>	<b>54,378,036</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
<b>Capital social pagado</b>	832,665	832,665	832,665
<b>Ganancias / pérdidas del año en curso</b>	1,002,365	1,527,922	1,082,020.7
<b>Reservas / Beneficios retenidos / Pérdidas acumuladas</b>	2,501,310	3,503,674	5,031,596.6
<b>Otras cuentas de capital</b>	0	0	570,704.0
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>4,336,339</b>	<b>5,864,262</b>	<b>7,516,986.3</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b><u>29,843,232</u></b>	<b><u>47,889,360</u></b>	<b><u>61,895,022</u></b>

**Nota:** Balance general. **Fuente:** Información obtenida de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR

Como se puede observar, los resultados generales de la Fundación han sido favorables. Dentro de los aspectos desfavorables se puede ver el ligero aumento de la cartera en los últimos años con relación al 2010, lo cual puede afectar en general los resultados para los próximos años, en caso de presentarse morosidad e incobrabilidad. Así también un incremento de los pasivos, especialmente en créditos a corto plazo, aunque los mismos han servido para financiar los activos, por lo que se esperaría no afecte de manera significativa los resultados. En general con un patrimonio en aumento anual, se puede indicar que los resultados son positivos en los últimos años.

Tabla 6. Estado de ganancias y pérdidas

<b>FUNDACIÓN ESPOIR</b>			
<b>AÑO</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>7,985,335</b>	<b>11,861,806</b>	<b>14,784,858</b>
Intereses y comisiones de la cartera de préstamos	7,939,790	11,658,075	14,599,406
Intereses y comisiones en efectivo	7,603,337	11,062,792	13,760,039
<i>Devengados ( Intereses por cobrar)</i>	336,453	595,283	839,367
Intereses y comisiones de las inversiones	34,263	192,337	177,570
Otros ingresos procedentes de servicios financieros	11,282	11,394	7,882
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>2,065,091</b>	<b>2,925,285</b>	<b>3,209,795</b>
Gastos de intereses y comisiones por fondos tomados en préstamo	1,794,897	2,266,047	3,050,820
Otros gastos financieros	270,194	659,238	158,975
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>5,920,244</b>	<b>8,936,521</b>	<b>11,575,062</b>
Gastos de provisión para pérdidas de préstamos	353,578	468,285	1,665,378
<b>MARGEN FINANCIERO NETO (después de la provisión)</b>	<b>5,566,666</b>	<b>8,468,237</b>	<b>9,909,684</b>
Gastos de operación	5,156,112	6,899,554	8,889,958
Gastos de personal	3,245,622	4,275,874	5,318,905
Gastos administrativos	1,910,491	2,623,681	3,571,053
<b>MARGEN DE EXPLOTACIÓN NETO</b>	<b>410,554</b>	<b>1,568,682</b>	<b>1,019,726</b>
Ingresos de no explotación (no extraordinarios)	807,952	202,359	254,371
<b>INGRESOS NETOS (no extraordinarios)</b>	<b>1,218,506</b>	<b>1,771,041</b>	<b>1,274,097</b>
Ingresos extraordinarios	0	0	0
Gastos extraordinarios	3,023	4,134	0
<b>INGRESOS NETOS (antes de donaciones y impuesto sobre la renta)</b>	<b>1,215,484</b>	<b>1,766,907</b>	<b>1,274,097</b>
Donaciones	0	0	0
Impuestos sobre ingresos y beneficios	213,119	238,985	192,076
<b>INGRESOS NETOS</b>	<b>1,002,365</b>	<b>1,527,922</b>	<b>1,082,021</b>

Nota: Estado de pérdidas y ganancias. Fuente: Información obtenida de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR

## CAPÍTULO 3

### DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN ESPOIR

El diagnóstico es una herramienta cuyo objetivo orienta a la determinación de las carencias y oportunidades que tiene la empresa frente a las fuerzas de mercado. Las variables son confrontadas e identificadas desde el punto de vista interno y externo los mismos que afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos genera impacto a través de información empresarial, datos económicos y estadísticos del país. Para el análisis se ha considerado primeramente el ambiente externo, es decir los factores económicos, políticos y sociales del entorno y su efecto en relación a la Fundación, así como se ha desarrollado un análisis del microambiente, donde se han analizado proveedores, clientes, competidores, así como una investigación de campo tanto a nivel interno y externo, concluyendo con un diagnóstico FODA con su respectiva ponderación y análisis

#### **3.1 Ambiente externo**

En el ambiente externo, se analiza las oportunidades y amenazas a las que está expuesta la empresa. Las oportunidades se definen como un campo de acción donde la unidad de negocio puede encontrar una cierta ventaja diferencial viene dado por su atractivo y por la probabilidad de éxito. Las amenazas son un problema o una tendencia negativa del entorno.

##### **3.1.1 Macro ambiente**

El estudio del macro ambiente de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR ayudará a analizar las fuerzas externas que pueden tener una influencia directa o indirecta en la organización ya que no son controlables y afectan en sus decisiones. Entre las variables que se analizarán se encuentran: las económicas, sociales, tecnológicas y legales.

##### **3.1.1.1 Factores Económicos**

El análisis de esta variable determina el grado de interacción de la Fundación con la economía del país. Mediante este estudio se podrá conocer las condiciones del mercado en el que se encuentra inmersa la Fundación a mediano y largo plazo y así

determinar las previsiones correspondientes para enfrentar los problemas que pudieran surgir a futuro.

Los factores económicos que se analizarán son: la inflación, el Producto Interno Bruto, las tasa de interés.

### **La inflación**

Se define a la inflación como:

El desequilibrio producido por el aumento de los precios, lo que provoca una excesiva circulación del dinero y su desvalorización es por esto que el alto porcentaje de inflación en un país genera la disminución del poder adquisitivo en la población por lo que se incrementa la pobreza, además causa incertidumbre en la empresa ya que los niveles de venta bajan, generando menores ingresos amenazando la liquidez de las mismas”. (Banco Central del Ecuador, 2013).

En resumen es la continua y persistente subida del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda.

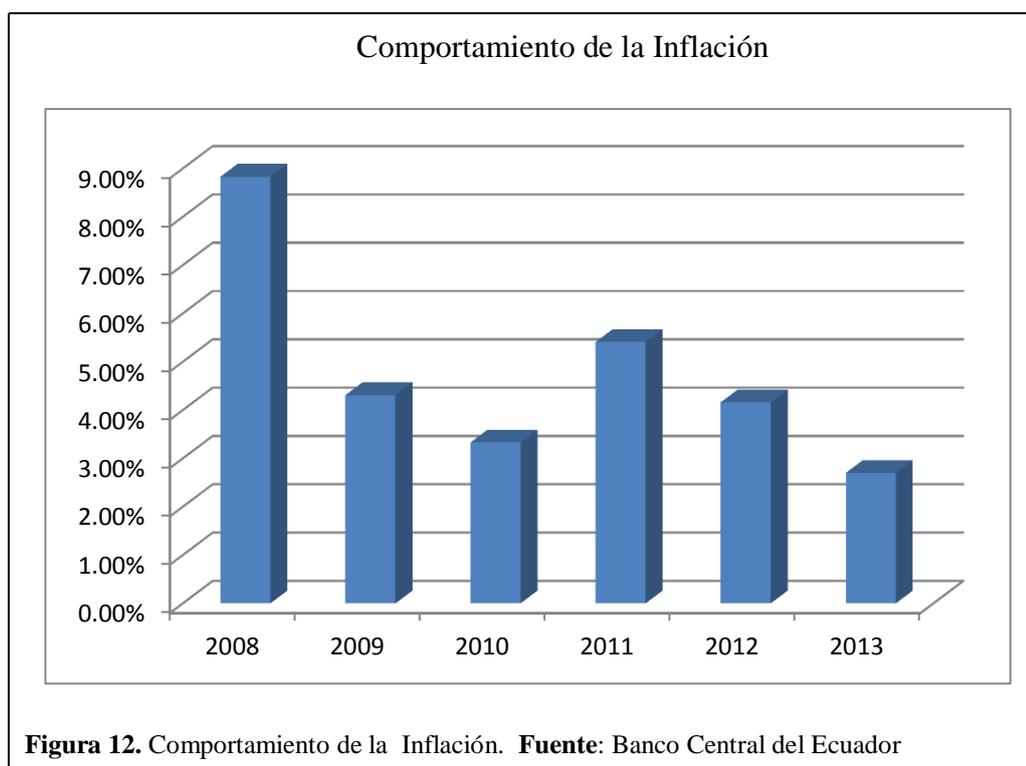
La inflación es medida estadísticamente a través del índice de precios al consumidor del área urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares (Banco Central del Ecuador, 2013)

A partir del año 2000, en el que se implantó en el Ecuador el sistema cambiario de la dolarización, en el país ha existido una aparente estabilidad de los precios y la inflación; tomando en consideración los últimos cinco años se puede visualizar que esta variable se ha mantenido estable, tal como se presenta a continuación

**Tabla 7. Comportamiento de la Inflación**

AÑOS	VALOR
2008	8.83%
2009	4.31%
2010	3.33%
2011	5.41%
2012	4.16%
2013	2.70%

**Nota:** Inflación. **Fuente:** Banco Central del Ecuador



A partir del año 2008, se puede visualizar un descenso de la inflación, lo que significa que las familias mejoraron su calidad de vida por lo tanto tienen mayor capacidad adquisitiva en cuanto a bienes y contratos de servicios, aumentando así la confianza en la toma de decisiones, asumiendo riesgos menores.

Para el año 2009 y 2010 la inflación tiene una tendencia estable de entre 3% y 4% pero lamentablemente para el 2011 se modificó e incrementó por las medidas económicas, adoptadas por el estado en cuanto al precio del combustible, tarifas de transporte y reajustes en las tarifas del agua y la electricidad, a pesar de los

inconvenientes económicos se ha mantenido una tasa de inflación con tendencia a la baja. Para el año 2012 se cerró con un 4,16% menor al obtenido en el año anterior y para el 2013 con 2,7% un porcentaje aún menor que refleja una estabilidad en este indicador.

Por tanto se puede señalar que para la Fundación este factor es una oportunidad pero hay que tener en cuenta que esta variable puede cambiar volviéndose una amenaza a la misma; cabe recalcar que si la tasa de inflación baja, las tasas de interés también bajan haciéndolas más atractivas a futuros socios, con deseos de obtener créditos para financiar sus negocios y aumentar sus ahorros.

### **Producto Interno Bruto**

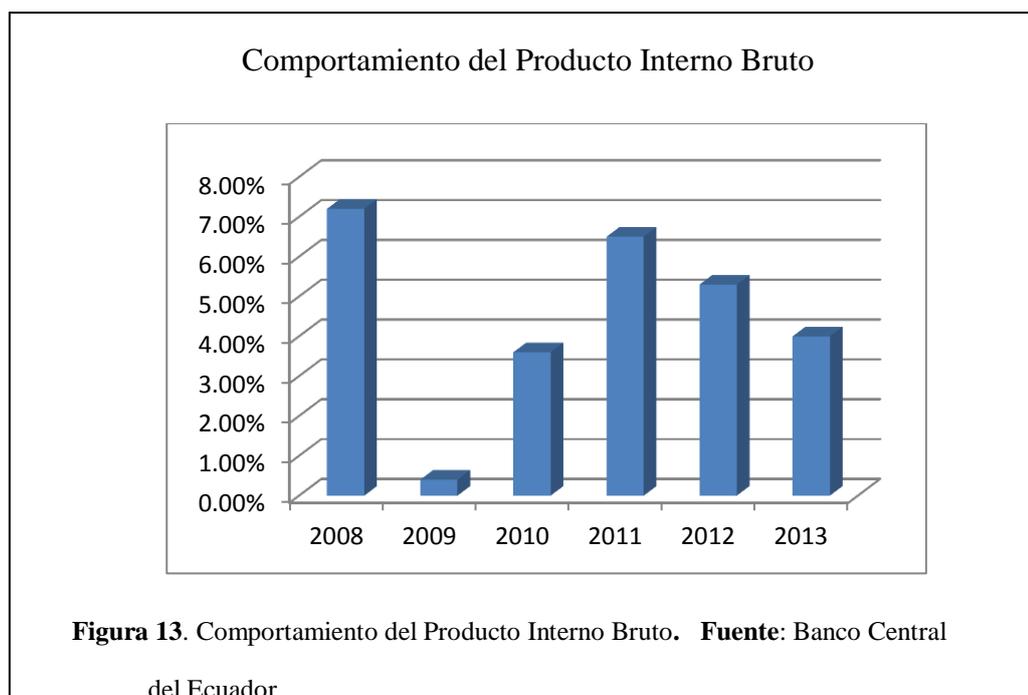
Según el (Banco Central del Ecuador, 2013) menciona:

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo - en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

**Tabla 8. Comportamiento del Producto Interno Bruto**

<b>AÑOS</b>	<b>CRECIMIENTO</b>
<b>2008</b>	7.20%
<b>2009</b>	0.40%
<b>2010</b>	3.60%
<b>2011</b>	6.50%
<b>2012</b>	5.30%
<b>2013</b>	4.00%

**Nota:** Producto Interno Bruto **Fuente:** Banco Central del Ecuador



El país ha presentado tasas de crecimiento aceptable del PIB en los últimos años, con excepción de la recesión del 2009, en el 2008 creció 7.2%; en el 2010 3.6%; y en el 2011 6.5%. Para el 2012 el PIB se incrementó a 5.3% y para el 2013 terminó en 4%.

Si bien es cierto que los agentes económicos aspiran que el crecimiento sostenido del país sea superior al 8%, existen sectores que si han presentado crecimiento como es el caso de la Construcción y los Servicios Financieros.

El incremento continuo en los últimos años del PIB indica que el país se encuentra en un margen estable respecto a la producción de bienes y/o servicios, brindando confianza en el Sector Financiero, ya que se minimiza el riesgo país y se minimiza la posibilidad de la existencia de inversión extranjera.

Por tal motivo es una oportunidad para la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, ya que le permitirá generar un mayor movimiento de capitales, activando la productividad y por ende la búsqueda de recurso de capital por parte de la gente para financiar sus negocios e inversiones, a la vez incentivando e incrementando el ahorro.

## Tasas de interés

Según (Blanchard, 2004) las tasas de interés son: "El precio del dinero en el mercado financiero, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo en una situación determinada."

El Banco Central del Ecuador (2013) menciona que:

La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

### Tasa Activa

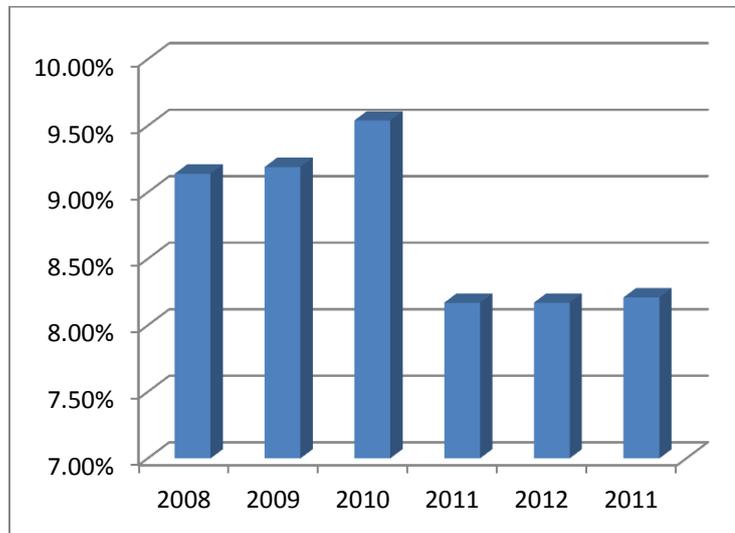
El BCE proporciona información detallada sobre las tasas vigentes y legales que las instituciones financieras tanto públicas como privadas tienen que acatar.

**Tabla 9 Comportamiento del Tasa de Interés Activa**

AÑOS	CRECIMIENTO
<b>2008</b>	9,14%
<b>2009</b>	9,19%
<b>2010</b>	9,54%
<b>2011</b>	8,17%
<b>2012</b>	8,17%
<b>2011</b>	8,17%

**Nota:** Tasa de Interés Activa **Fuente:** Banco Central del Ecuador

### Comportamiento del Tasa de Interés Activa



**Figura 14.** Comportamiento del Tasa de Interés Activa. **Fuente:** Banco Central del Ecuador

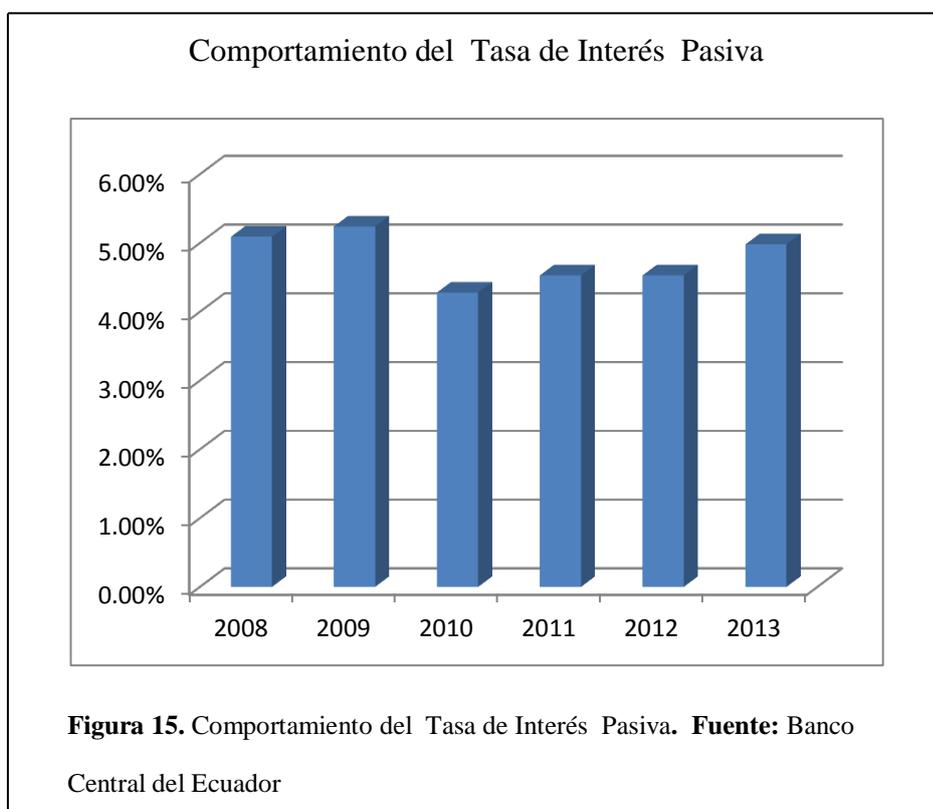
Como se puede apreciar, el comportamiento de la tasa activa presenta una tendencia creciente hasta el año 2010. Al 2008 su indicador fue del 9.14% llegando al 2009 con un porcentaje del 9.19%. Para el 2010, esta variable también se incrementó en 0,35 puntos con respecto al año anterior, cerrando el año en 9,54%. Para los años 2011 y 2012 la tasa sufre un pequeño decremento llegando al 8,17% y al 2013 la tasa nuevamente sube ligeramente, pero manteniendo una cierta estabilidad.

Para la Fundación para el desarrollo integral ESPOIR este factor es una oportunidad pues el decremento permite que se establezca la inflación y la tasa de interés activa logrando que la cartera de crédito y demanda de créditos no se deterioren.

**Tabla 10. Comportamiento del Tasa de Interés Pasiva**

AÑOS	CRECIMIENTO
2008	5.09%
2009	5.24%
2010	4.28%
2011	4.53%
2012	4.53%
2013	4.98%

**Nota:** Tasa de Interés Pasiva. **Fuente:** Banco Central del Ecuador



La tendencia de la tasa pasiva también mantienen un decrecimiento aunque se puede observar existe años en que las tasas de interés ha tenido sus variaciones, pero en general comparando las actuales han sido estables; sin embargo esto no es suficiente si se analiza el spread o diferencia entre la tasa activa y pasiva, el cual aún es muy alto; la tasa activa es alta si se compara con otras economías dolarizadas, en especial Estados Unidos cuya tasa activa fluctúa entre el 3% y 4%.

Los usuarios siempre están pendientes de las tasas de interés, y si se ofrece una tasa de interés alta en los créditos, produce malestar y la protesta de los mismos, los cuales llegan a suspender trámites de crédito o en otras situaciones pagarlos de forma anticipada, generando inestabilidad a cualquier entidad, pues los comentarios afectan directamente al desarrollo de la institución, permitiendo a la competencia acaparar a los clientes insatisfechos.

Analizando las tasas de interés que actualmente se cobra en la Fundación se puede mencionar que estas son altas comparadas a otras entidades microfinancieras; en banca comunal se cobra una tasa de interés más baja comparados con los demás productos de crédito (alrededor del 12% anual); sin embargo, se cobra a sus clientes un gasto adicional por servicios de educación financiera (alrededor de 15%), este rubro representa un ingreso importante para la Fundación y un gasto significativo para los clientes; que sumado al costo del crédito constituye una desventaja frente a algunas instituciones que cobran precios más bajos. Cabe indicar que con el incremento del crédito individual a una tasa de interés alrededor del 26%, la estructura de ingresos total irá dependiendo en menor escala de los otros ingresos de educación.

Los montos otorgados son muy bajos para bancos comunales, al primer ciclo (no más de US\$ 200 por cada integrante), mientras que llegan hasta un máximo de US\$ 10.000 para crédito individual empresarial. Para metodología grupal los montos crecen de manera escalonada para los integrantes del grupo, el crecimiento del monto aunque gradual se basa en incrementos automáticos por ciclos subsiguientes (siempre que no existan reportes negativos en la central de riesgos) y no se basa en el análisis sistemático de la capacidad de pago de los clientes. Sin embargo el riesgo crediticio es mitigado por la análisis interno de los demás integrantes del grupo y por la garantía en efectivo a través del ahorro interno de los participantes.

El crédito rural está en período de ajuste de la metodología, para cambiar a pagos cíclicos, de acuerdo al período de cosecha y venta; y se financia la finca integral. Los clientes cuentan con asesoramiento de personal técnico.

Los plazos son cortos para la metodología grupal (hasta 6 meses) y llegan hasta un máximo de 36 meses para crédito individual empresarial. La frecuencia de pago de

interés y capital es quincenal para los productos grupales, y mensual para los productos de metodología individual. La garantía requerida es solidaria para metodología grupal y personal para metodología individual. Garantías reales se piden solamente para los préstamos individuales con montos más altos y un riesgo crediticio arriba del promedio de la institución.

Por lo tanto el incremento en la tasa de interés pasiva para la Fundación será una oportunidad pues el nivel de ahorro en la comunidad será elevado, por ende se facilita el financiamiento de inversión y crea el uso adecuado de capital permitiendo que se estimule la economía del país.

### **3.1.1.2 Factores Políticos**

Es la actividad humana tendiente a gobernar o dirigir la acción del estado en beneficio de la sociedad. Es el proceso orientado ideológicamente hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de un grupo.

El ambiente externo desempeña un papel importante en el crecimiento y productividad de las empresas, en lo cual tiene mucho que ver las políticas implantadas por el gobierno, las mismas que tienen un rol importante en la vida de las entidades.

La administración de Rafael Correa inició el 15 de enero de 2007 con el cumplimiento de sus dos primeros decretos anunciados en su campaña: la convocatoria de una consulta popular para que la ciudadanía decidiera si quería una Asamblea Nacional Constituyente, logrando que el 28 de Septiembre del 2008 se apruebe la nueva Constitución; y la reducción a la mitad de los salarios de los altos cargos del Estado, comenzando por la retribución del propio Presidente, que quedó disminuido a 4.250 dólares mensuales.

El 20 de marzo de 2010, Correa anunció en su cadena sabatina, la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con la finalidad de apoyar y desarrollar el cooperativismo, además señaló que la Economía Popular y Solidaria es

la que posee la mayor cantidad de ciudadanos, por ello anunció que se realizará la Ley de Economía Popular y Solidaria.

El 10 de mayo del 2011 se publicó en el Registro Oficial número 444 la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario aplicable para cuatro sectores: comunitarios, asociativos, cooperativistas y en las denominadas unidades económicas populares. Para ello se contempla la creación de tres instituciones, dos de fomento y una de control cada una con funciones específicas para brindar una mayor gama de oportunidades al sector. El Instituto de Economía Popular y Solidaria para servicios no financieros como capacitación, apoyo, acceso a mercados, entre otras actividades de soporte; la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias especializada en servicios financieros y en el otorgamiento de créditos para el fortalecimiento y desarrollo de los actores ya existentes, y finalmente, la Superintendencia del Sector Popular y Solidario como órgano de control y regulación de estas actividades financieras.

La ley también establece el Comité Interinstitucional como ente rector de la Economía Popular y Solidaria, responsable de dictar y coordinar las políticas de fomento, promoción e incentivos, funcionamiento y control de las actividades económicas con el propósito de mejorarlas y fortalecerlas.

El 16 de febrero del 2012, se expidió el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidario y del Sector Financiero Popular y Solidario, se establece que la Junta de Regulación dictará las resoluciones para instrumentación de políticas, los procedimientos para la Constitución, organización, funcionamiento y control, normas de solvencia y prudencia financiera, requisitos para calificación de vocales de los consejos, actividades complementarias que podrán efectuar las cooperativas, y otros temas relacionados al Sector Financiero Popular y Solidario, y se creará el órgano de control La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Se estima que este sector estará integrado por cerca de 1.800 cooperativas de ahorro y crédito, 1.198 entidades asociativas o solidarias, 15 mil bancos comunales y 3 mil cajas de ahorro.

El Gobierno actual ha intentado regular la Economía Popular y Solidaria a través del MIES, encargada de dictaminar las políticas y condiciones que deberán cumplir las

entidades micro financieras, entre una de las más importantes ha sido la obligación de realizar auditoría financieras anuales con lo cual se pretende tener una visión más específica de cada una de las entidades para de esta manera controlar la situación de cada una de ellas y evitar problemas económicos en su estructura.

Los cambios políticos se podrían considerar beneficioso para la Fundación ya que ha permitido el establecimiento de un marco legal en el cual se puede respaldar sus decisiones y acciones realizadas y mantener un mejor control de las acciones realizadas dentro de la misma.

Por otro lado en menos de tres años el gobierno denominado de la Revolución Ciudadana ha impulsado cambios trascendentales en la estructura política y económica del país.

De igual manera Correa ha adoptado algunas medidas sociales y, ante todo, ha hecho posible la convocatoria de una Asamblea Constituyente, órgano que ha redactado y aprobado una nueva Constitución, inspirada en los contenidos del Socialismo del siglo XXI. Sin embargo, su “revolución de los ciudadanos” necesita de un gran desembolso económico por parte de las finanzas públicas.

Para la Fundación el factor político es una oportunidad, puesto que en el Ecuador se han implementado leyes conexas que permiten la regulación de las organizaciones cooperativas en donde se determinan los fondos para el cumplimiento de objetivos comunales, con esta alternativa varios grupos de interés tienen la posibilidad de establecer y crear nuevas alternativas de inversión y formar parte del mejoramiento económico de un país.

### **3.1.1.3 Factor Socio-económico**

Al ser esta una investigación de ámbito social es necesario que se estudie en el sector macro las variables sociales que más influyen.

## Desempleo

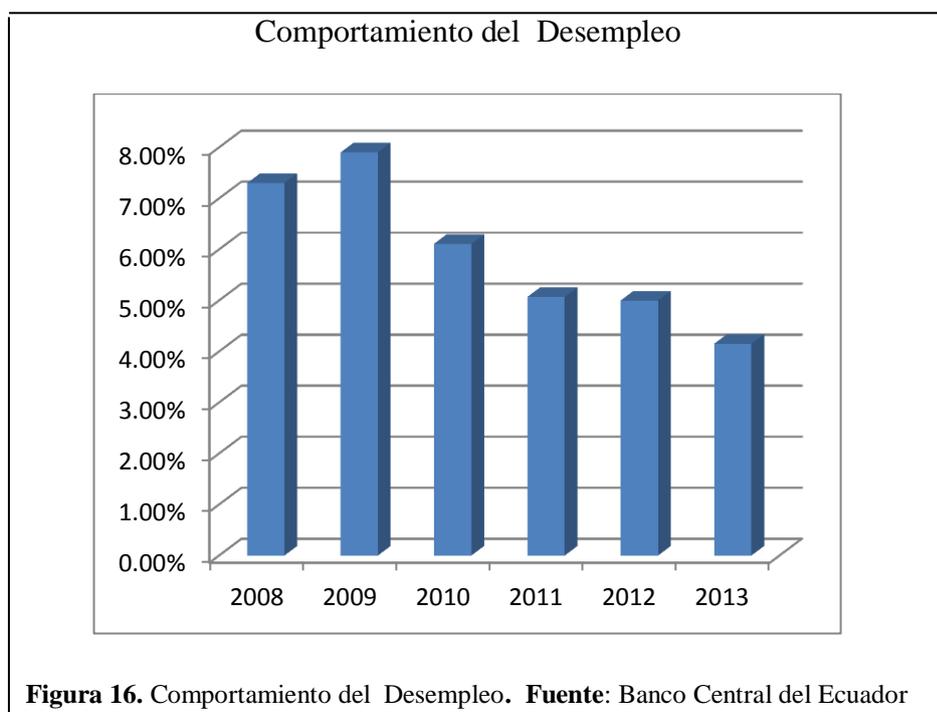
Situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso. El desempleo está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo.

Una de las principales preocupaciones del gobierno actual es combatir el desempleo o por lo menos mantenerlo a niveles bajos, ya que con ello se asegura que el bienestar económico vaya paralelamente con el bienestar social.

**Tabla 11. Comportamiento del Desempleo**

AÑOS	CRECIMIENTO
2008	7.30%
2009	7.90%
2010	6.11%
2011	5.07%
2012	5.00%
2013	4.15%

**Nota:** Desempleo. **Fuente:** Banco Central del Ecuador



Como se puede observar a partir del año 2009 la tasa de desempleo ha ido decreciendo, Al año 2009 el desempleo se ubicó en 7,9% (377.000 desempleados), casi un punto porcentuales por encima de lo alcanzado en el mismo mes del año anterior 2008, que fue de 7,3%. (288.000 desempleados), es decir entre 2008 – 2009 el incremento en el número de desempleados fue de 89.000 personas.

Para el año 2010, se ubicó en el 6,11%, la cifra de desempleados alcanzo 343,2 mil ecuatorianos (7,7% de la PEA); al 2011 se llegó al 5,07%, mientras que el año 2012 se cerró con una tasa de desempleo del 5,00%. Al 2013 con una pequeña disminución y la misma tendencia se ubicó en 4,15%.

El desempleo es una amenaza pues las personas no cuentan con el poder adquisitivo pues en el mercado no existen suficientes posibilidades laborales, incrementándose así los niveles de pobreza afectado a las instituciones financieras. Pues los niveles de credito son mínimos y el ahorro decrece.

### **Riesgo sectorial**

El sistema financiero privado del Ecuador regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros abarca un total de 84 instituciones: 26 Bancos Privados, 4 Bancos Públicos, 40 Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas (COACs) de primer y segundo piso, 10 Sociedades Financieras y 4 Mutualistas.

Las instituciones más representadas dentro del sistema financiero con respecto a activos son los Bancos (82,11%), seguido por las COACs (11,46%), la Financieras (4,78%) y la Mutualistas (1,464%).

**Tabla 12. Comportamiento del sistema financiero ecuatoriano**

EVOLUCIÓN DE ACTIVOS (en USD miles)						
ENTIDAD	dic/2009	dic/2010	dic/2011	dic/2012	Variación dic / 2011 dic / 2012	Participación
Bancos privados	17.525.589,57	20.595.283,54	23.865.856,34	27.875.396,02	16,8%	82,11%
Cooperativas	1.970.680,59	2.509.098,76	3.232.030,19	3.890.891,29	20,39%	11,46%
Sociedades Financieras	963.596,33	1.185.421,33	1.416.847,23	1.622.857,03	14,54%	4,78%
Mutualistas	385.586,15	456.328,83	510.586,94	558.029,99	9,29%	1,64%
EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO (en USD miles)						
Bancos privados	9.453.746,01	11.361.021,05	13.677.337,79	15.774.595,92	15,3%	77%
Cooperativas	1.405.609,34	1.838.452,18	2.553.125,46	3.125.121,95	22,4%	15,2%
Sociedades Financieras	791.082,02	958.289,95	1.142.014,15	1.250.136,98	9,5%	6,1%
Mutualistas	221.619,82	264.356,95	339.959,89	349.113,29	2,7%	1,71%

**Nota:** Sistema financiero ecuatoriano. **Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

La cartera en riesgo de las entidades financieras privadas, que corresponde a la suma de la cartera vencida más la cartera que no devenga intereses, se incrementó de USD 436,6 millones en diciembre de 2011 a USD 643,7 millones en diciembre de 2012, lo que corresponde a un incremento en el indicador de morosidad del 2,5% al 3,1% respectivamente.

De esta forma, conforme la tasa de crecimiento del crédito total tiende a desacelerarse (baja del 22,8% al 15,7%), la tasa de crecimiento de la cartera en riesgo supera el 47% en el último año.

La necesidad de incrementar los volúmenes de crédito ha generado una concentración de la cartera no solo en los agentes que mejor conducta crediticia demuestran, sino también en aquellas plazas que son consideradas más seguras. Es así que al analizar la distribución de crédito por zona geográfica, el 70,7% del crédito otorgado se concentra en tres provincias: Pichincha (41,1%), Guayas (22,3%) y Azuay (7%).

Mientras que al analizar la concentración de crédito por tipo de entidad se observa que la banca privada concentra el 77% del total de crédito y que dentro del sistema de bancos, las siete entidades más grandes agrupan el 62% de todo el crédito del sistema financiero.

El panorama del sistema financiero es complicado si se considera que la mayor parte de las captaciones de depósitos son a la vista o a corto plazo (menor a 189 días), lo que ocasiona que las entidades financieras intenten también reducir el plazo de colocación de la cartera de crédito. El efecto: un incremento de la cartera de consumo y de microcrédito que tienen un plazo promedio de un año.

Con respecto al sector de las micro finanzas, de acuerdo al informe Microscopio Global sobre el entorno de negocios para las micro finanzas 2011 emitido por el Economist Intelligence Unit, Ecuador se encuentra en la posición 8 de los sectores de las micro finanzas más avanzados en la región, gracias al incremento de la supervisión de las micro finanzas con la aprobación de la Ley de Economía Popular y Solidaria, que se estima podrá controlar a más instituciones que operan en el sector, a pesar de las restricciones impuestas a las tasas de interés, eliminación de comisión y establecimiento de otros topes, quienes constituyen obstáculos para el sector de las micro finanzas.

Existe una gran variedad de instituciones privadas reguladas por la SBS, otras que estarán reguladas por la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria por lo cual el gobierno ha emprendido políticas de fortalecimiento y control al mercado de las micro finanzas, e instituciones públicas que brindan estos servicios. De acuerdo a datos de la RFR a diciembre 2012, por tamaño de cartera se destacan las ONGs ESPOIR con US\$ 43 millones, Fodemi con US\$ 21 millones, e INSOTEC con US\$ 12 millones. Entre las COACs no reguladas, se destaca la COAC Ambato con US\$ 26 millones, COAC Chibuleo con US\$ 23 millones y COAC KullkiWasi con US\$ 20 millones.

Se puede concluir que el sector de las micro finanzas es siempre más competitivo, sumados a la creciente participación de tecnologías de crédito de consumo (instituciones financieras y casas comerciales) que, en muchos, casos se desarrollan en el mismo segmento de mercado que las tecnologías de microcrédito (especialmente individual-urbana), incrementa el riesgo de sobreendeudamiento de los clientes, sin embargo el riesgo es mitigado parcialmente por la existencia de los dos burós de crédito privados, CreditReport y Acredita, que incluyen los datos de las

instituciones financieras reguladas y en algunos casos, de las micro financieras no reguladas y de las empresas comerciales.

El sistema financiero para la Fundación es una oportunidad, pues al crear alternativas de regulación permiten que exista mayor seguridad crediticia y financiera, y así se puede incrementar la demandad de usuarios y créditos con la finalidad de reactivar la economía pues los créditos beneficiaran a las empresas en aspectos productivos, adquisiciones, incremento de personal, entre otros.

### **3.1.2 Microambiente**

Al analizar el micro ambiente de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR también se determinan oportunidades y amenazas que afectarán directamente a la institución. Entre los factores relevantes para éste análisis se tiene: proveedores, clientes, competencia y organismos de control.

#### **3.1.2.1 Proveedores**

Son las empresas que proporcionan los recursos materiales, servicios que requieren la Fundación. Si bien la Fundación debido al tipo de servicio que desarrolla, sus principales proveedores corresponden a bancos e instituciones financieras a través de las cuales se han logrado financiar, entre los principales se encuentran: BIDE, Banco Finca, ETIMOS (Italia), Cooprogreso, y proveedores menores para sus servicios permanentes como: la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Empresa Eléctrica. Este factor es una oportunidad, pues cuenta con financiadores de prestigio que proveen del capital requerido para su operación.

#### **3.1.2.2 Clientes**

La Fundación tiene como fin promover el progreso económico y desarrollo social de sus socias, prestándoles servicios financieros integrales y flexibles los cuales sean acorde a sus necesidades.

En la actualidad la Fundación ESPOIR dirige sus servicios de microcrédito y educación a un mercado objetivo conformado principalmente por mujeres

microempresarias de escasos recursos económicos, en áreas urbano-marginales y rurales, que disponen de una actividad productiva y que quieren formar parte de la metodología de Banca Comunal. Sin embargo, en el último año se está atendiendo a clientes hombres, además se ha impulsado el crédito individual para clientes con mayor capacidad de pago.

Fundación ESPOR tiene una buena diversificación de servicios financieros y no financieros y dispone de metodología crediticia grupal e individual. ESPOIR tiene mayor experiencia en los productos de metodología grupal y mantiene la mayor participación sobre cartera total; sin embargo, a partir del 2011 ha impulsado el crédito individual para nuevos clientes y una venta cruzada para clientes de banca comunal con mayor capacidad de pago o necesidades emergentes, esto se convierte en una oportunidad, pues se cuenta con un potencial de clientes amplio para incrementar cartera y por tanto beneficios.

### **3.1.2.3 Competidores**

Los competidores directos de la Fundación ESPOIR corresponden a todas las entidades que ofertan crédito microempresarial, entre los cuales se cuenta actualmente con bancos, cooperativas de ahorro y crédito y fundaciones, de las cuales inclusive se puede considerar las cooperativas de ahorro y crédito no reguladas.

A continuación se presenta un listado de las entidades de acuerdo al tipo que operan en la provincia de Pichincha:

#### Bancos:

- Banco Procredit
- Banco Finca
- Banco Solidario
- Banco del Pichincha (CREDIFE)

#### Fundaciones (ONG)

- CEPESIU
- FACES

- FODEMI
- FUNDAMIC
- FUNDACIÓN Alternativa

Cooperativas de ahorro y crédito:

- Financoop
- Cooperativas
- 29 de octubre
- Codesarrollo
- Cooprogreso
- Mushuc Runa
- San José

Esto genera, como se puede observar un alto nivel de competencia, siendo una amenaza debido a que para los clientes existen varias opciones de donde se puede considerar reemplazando a la Fundación, sin embargo ESPOIR tiene algunas ventajas competitivas que han generado un volumen creciente de clientes como las siguientes:

- Atención personalizada y trato a los clientes diferenciado.
- Oportunidad del crédito y rapidez de desembolso.
- Disponibilidad de créditos paralelos.
- Entrega de otros servicios no financieros, como educación y salud.

En relación a las principales desventajas se enumeran las siguientes:

- Montos y plazos limitados para clientes con mayor capacidad de pago.
- Reuniones de capacitación más largas que la competencia.
- Limitada oferta de otros servicios financieros.

### 3.2 Análisis Interno

Al analizar el ambiente interno de la Fundación ESPOIR determinaremos las fortalezas y debilidades de la Fundación que pueden favorecer o afectar en la gestión de la misma. Para ello realizamos encuestas dirigidas a los clientes y a los empleados de la Fundación.

#### 3.2.1 Diagnóstico

Se ha planteado realizar dos enfoques con la finalidad de obtener información de los clientes y empleados permitiendo obtener información directa, para esto se determina el tamaño de la muestra, mediante la siguiente fórmula:

**Muestra para empleados.-** se tomó en consideración el número de empleados de cada una de las seis (6) regiones con la que cuenta la Fundación ESPOIR, con un total de 451 los mismos que se detallan a continuación:

**Tabla 13. Empleados de ESPOIR por región**

REGIONALES	No. Personal
AZUAY	32
EL ORO	76
GUAYAS	54
LOS RIOS	52
MANABI	129
STO. DOMINGO DE LOS TSACHILAS	37
QUITO	71
<b>TOTAL A NIVEL NACIONAL</b>	<b>451</b>

**Nota:** Empleados de ESPOIR. **Fuente:** Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR

Para lo cual aplicamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{Z^2 * P * Q + (N - 1) * E^2}$$

N: Población Total

Z: Es el valor del nivel de significación con el que se trabaja que en este caso para el 95% que es un nivel con el que se va a trabajar el valor de Z es 1.96

P y Q: Son parámetros que se toman con un valor de 0.50 cada uno

E: es el error con el que se trabaja que es del 5%

Por lo tanto:

$$n = \frac{451 * 1.96^2 * 0.5 * 0.50}{1.96^2 * 0.50 * 0.50 + (451 - 1) * 0.05^2}$$

$$n = \frac{4333.1404}{2.0854}$$

$$n = 207.07 = 207$$

Del total de empleados se realizaron 207 encuestas las mismas que se distribuyeron a las regionales en forma proporcional al número de empleados que tiene cada una:

**Tabla 14. Encuestas empleados por región**

REGIONALES	No. Personal	ENCUESTAS
AZUAY	32	15
EL ORO	76	35
GUAYAS	54	25
LOS RÍOS	52	24
MANABÍ	129	59
STO. DOMINGO DE LOS TSACHILAS	37	17
QUITO	71	33
<b>TOTAL A NIVEL NACIONAL</b>	<b>451</b>	<b>207</b>

**Nota:** Encuestas empleados. **Fuente:** Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR

**Muestra para Clientes.-** La población directamente beneficiada de las provincias de Pichincha, Manabí, Azuay, El oro, Guayas, Los Ríos y Santo Domingo de los Tsáchilas, que obtuvieron servicios microfinanciero y no financiero de la Fundación ESPOIR corresponde a 57.725 clientes, distribuida de la siguiente manera:

**Tabla 15. Clientes por región**

REGIONALES	No. Clientes
AZUAY	3.037
EL ORO	12.093
GUAYAS	6.595
LOS RIOS	6.733
MANABI	23.031
QUITO	1.838
STO. DOMINGO DE LOS TSACHILAS	4.398
<b>TOTAL NVEL NAACCIONAL</b>	<b>57.725</b>

**Nota:** Clientes por región. **Fuente:** Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR

Determinación de la muestra:

$$n = \frac{57.725 * 1.96^2 * 0.5 * 0.50}{1.96^2 * 0.50 * 0.50 + (451 - 1) * 0.05^2}$$

$$n = 381.63 = 382$$

A nivel nacional se realizaron 382 encuestas y se distribuyeron a las regionales en proporción al número de clientes que tiene cada una:

**Tabla 16. Encuestas clientes por región**

<b>REGIONALES</b>	<b>No. Clientes</b>	<b>ENCUESTAS</b>
AZUAY	3.037	20
EL ORO	12.093	80
GUAYAS	6.595	44
LOS RÍOS	6.733	45
MANABÍ	23.031	152
QUITO	1.838	12
STO. DOMINGO DE LOS TSACHILAS	4.398	29
<b>TOTAL NIVEL NACIONAL</b>	<b>57.725</b>	<b>382</b>

**Nota:** Encuestas clientes. **Fuente:** Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR

El formato de las encuestas de clientes internos y externos se presenta en los anexos 4 y 5.

### 3.2.1.1 Análisis e interpretación de las encuestas

#### Encuesta a empleados

Con esta encuesta nos ayuda a analizar la medida en que los empleados se encuentran involucrados en lo que es la Fundación ESPOIR, es decir si conocen la misión, visión, si apoyan al desarrollo de la Fundación.

#### Pregunta 1.- ¿Conoce usted la misión de la Fundación ESPOIR?

Tabla 17. Misión de la Fundación

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente	60	28,99%	28,99%
Un poco	112	54,11%	83,09%
Nada	35	16,91%	100,00%
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>100,00%</b>	

**Nota:** Misión de la Fundación **Fuente:** Encuesta a los empleados de la Fundación ESPOIR, por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

#### ANÁLISIS

De la información proporcionada se ha obtenido que la filosofía corporativa en especial la misión es conocida por un 54.11% de los empleados, el 28.99% opina que es conocida totalmente y el 16.91% desconocen la misión.

Un alto porcentaje conoce muy poco de la misión de la Fundación, por lo tanto es necesario que la Fundación difunda y dé a conocer a sus empleados.

**Pregunta 2.- ¿Tiene pleno conocimiento sobre la visión que pretende alcanzar la Fundación ESPOIR?**

**Tabla 18.** Conocimiento de la visión

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente	40	19,32%	19,32%
Un poco	143	69,08%	88,41%
Nada	24	11,59%	100,00%
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>100,00%</b>	

**Nota:** Conocimiento de la visión. **Fuente:** Encuesta a los empleados de la Fundación ESPOIR, por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

**ANÁLISIS**

De los encuestados mencionaron que un 69% tienen muy poco conocimiento sobre la visión de la empresa, el 19% conocen la visión y el 12% no conocen. Es un alto porcentaje que requiere de retroalimentación.

**Pregunta 3.- ¿Sabe usted si se están cumpliendo los objetivos estratégicos dentro de la organización?**

**Tabla 19.** Cumplimiento de objetivos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	84	40,58%	40,58%
No	123	59,42%	100,00%
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>100,00%</b>	

**Nota:** Cumplimiento de objetivos. **Fuente:** Encuesta a los empleados de la Fundación ESPOIR, por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

**ANÁLISIS**

De los encuestados el 59.42% de los empleados no conoce si se están cumpliendo los objetivos estratégicos dentro de la Fundación y el 40.58% sí conocen. Es evidente que no existe completa difusión de la consecución de los objetivos de la Fundación.

#### Pregunta 4.- ¿Conoce los procesos sustantivos de la Fundación ESPOIR?

Tabla 20. Procesos sustantivos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	127	61,35%	61,35%
No	80	38,65%	100,00%
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>100,00%</b>	

**Nota:** Procesos sustantivos. Fuente: Encuesta a los empleados de la Fundación ESPOIR, por: D.

Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

#### ANÁLISIS

El 61% de los encuestados sí conocen de los procesos sustantivos y el 39% no los conoce. Es necesario que exista mayor difusión interna de los procesos esenciales.

#### Pregunta 5.- ¿Usted ha participado en el desarrollo de la planificación estratégica de la Fundación?

Tabla 21. Desarrollo de la planificación estratégica

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	154	74,40%	74,40%
No	53	25,60%	100,00%
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>100,00%</b>	

**Nota:** Desarrollo de la planificación estratégica. Fuente: Encuesta a los empleados de la Fundación ESPOIR, por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

#### ANÁLISIS

Del total de encuestados el 74% que representan 154 empleados si han participado en la planificación estratégica de la Fundación ESPOIR y el 26% que corresponden a 53 empleados no han sido partícipes y desconocen la planificación

### Pregunta 6.- ¿Está usted siendo evaluado en base a algún tipo de indicador?

Tabla 22. Evaluador con indicadores

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	62	29,95%	29,95%
No	145	70,05%	100,00%
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>100,00%</b>	

**Nota:** Evaluador con indicadores. **Fuente:** Encuesta a los empleados de la Fundación ESPOIR, por: D.Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

### ANÁLISIS

De la información procesada se evidencia que no existe un sistema completo de evaluación interna ya que el 70% afirma que no se evalúa su labor y el 29.95% asegura que sí.

**Pregunta 7.- Según su criterio, la implementación y difusión de un plan estratégico y operativo basado en indicadores incidiría en:**

Tabla 23. Implementación y difusión de un plan estratégico y operativo

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mayor productividad	101	48,79%	48,79%
Mayor Competitividad	87	42,03%	90,82%
No pasaría Nada	19	9,18%	100,00%
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>100,00%</b>	

**Nota:** Implementación y difusión de un plan estratégico y operativo. **Fuente:** Encuesta a los empleados de la Fundación ESPOIR, por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

### ANÁLISIS

El 90% de encuestados considera que la implementación y difusión de un plan estratégico y operativo basado en indicadores contribuiría a una mayor productividad y competitividad, únicamente un 9% opina que no habría contribución alguna.

**Pregunta 8.- ¿Apoyaría la implementación de un plan estratégico y operativo en base a indicadores de resultados o evaluación?**

**Tabla 24.** Apoyo a la implementación

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	200	96,62%	96,62%
No	7	3,38%	100,00%
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>100,00%</b>	

**Nota:** Apoyo a la implementación **Fuente:** Encuesta a los empleados de la Fundación ESPOIR, por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

**ANÁLISIS**

De las encuestas realizadas el 97% apoyaría la implementación del plan estratégico y operativo en base a indicadores. Contar con el apoyo mayoritario del personal beneficiaría el proceso de planificación estratégica.

**Pregunta 9.- ¿Conoce usted lo que es el Cuadro de Mando Integral?**

**Tabla 25.** Conoce sobre el Cuadro de mando integral

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	82	39,61%	39,61%
No	125	60,39%	100,00%
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>100,00%</b>	

**Nota:** Conoce sobre el Cuadro de mando integral. **Fuente:** Encuesta a los empleados de la Fundación ESPOIR, por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

**ANÁLISIS**

El 60.39% desconoce que es el cuadro de mando integral y el 39.61% opina si conocer. Por lo tanto habría la necesidad de capacitar al personal sobre temas relacionados con planificación y los beneficios del cuadro de mando integral con fines de control y evaluación de resultados.

**Pregunta 10.- ¿Apoyaría si la Fundación ESPOIR implementa el Cuadro de Mando Integral para la planificación estratégica y operativa?**

**Tabla 26.** Apoyo a la implementación del cuadro de mando integral

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	79	96,34%	96,34%
No	3	3,66%	100,00%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100,00%</b>	

**Nota:** Apoyo a la implementación del cuadro de mando integral. **Fuente:** Encuesta a los empleados de la Fundación ESPOIR, por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

**ANÁLISIS**

El 96% apoyaría la implementación del cuadro de mando integral para fines de la planificación estratégica y operativa.

**Encuesta a Clientes**

La finalidad de realizar la encuesta a los clientes de la Fundación es para saber la opinión y aceptación sobre los servicios que brinda la Fundación y en que podrían mejorar.

**Pregunta 1.- ¿Qué calificación le otorgaría al servicio micro financiero y no financiero que le ofrece la Fundación ESPOIR?**

**Tabla 27.** Calificación del servicio micro financiero y no financiero de la Fundación ESPOIR

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelente	120	31,41%	31,41%
Muy Bueno	185	48,43%	79,84%
Bueno	72	18,85%	98,69%
Regular	5	1,31%	100,00%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>	

**Nota:** Calificación del servicio micro financiero y no financiero de la Fundación ESPOIR **Fuente:** Encuesta a clientes de la Fundación ESPOIR, por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

## ANÁLISIS

De los clientes encuestados es evidente que los clientes califican a la Fundación ESPOIR con un servicio Muy bueno con un 48.42%, el 31.41% con un servicio Excelente el 18.85% como Bueno y el 1.31% como Regular. Por lo tanto se puede mencionar que el servicio que brinda la Fundación en cuanto al servicio micro financiero y no financiero está en el rango de muy bueno y excelente.

### Pregunta 2.- ¿Considera que el monto del crédito recibido cubre su expectativa?

Tabla 28. Monto de Crédito recibido

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	357	93,46%	93,46%
NO	25	6,54%	100,00%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>	

**Nota:** Monto de Crédito recibido **Fuente:** Encuesta a Clientes a clientes de la Fundación ESPOIR por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

## ANÁLISIS

De los encuestados es factible determinar que el 93.46% considera que el monto del crédito recibido cubre con sus expectativas y el 6.54% mencionó que no cubren sus expectativas

**Pregunta 3.- El dominio del conocimiento, mostrado por los trabajadores de la Fundación ESPOIR, en la atención de su requerimiento es:**

**Tabla 29.** Dominio de conocimientos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelente	120	31,41%	31,41%
Muy Bueno	187	48,95%	80,37%
Bueno	65	17,02%	97,38%
Regular	10	2,62%	100,00%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>	

**Nota:** Dominio de conocimientos **Fuente:** Encuesta a Clientes de la Fundación ESPOIR, por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

**ANÁLISIS**

De los clientes encuestados se puede evidenciar que existe un muy buen nivel de dominio de conocimientos en cuanto a la atención con un 49%, el 31% califica como excelente, el 17% califica como bueno y el solo el 3% como regular.

**Pregunta 4.- ¿Qué calificación le asignaría a la empatía mostrada por el personal de la Fundación ESPOIR en la atención brindada a usted?**

**Tabla 30.** Calificación a la empatía

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelente	140	36,65%	36,65%
Muy Bueno	176	46,07%	82,72%
Bueno	59	15,45%	98,17%
Regular	7	1,83%	100,00%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>	

**Nota:** Calificación a la empatía **Fuente:** Encuesta a Clientes de la Fundación ESPOIR por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

## ANÁLISIS

Con los clientes encuestados se puede determinar que la empatía mostrada por el personal de la Fundación ESPOIR en la atención es muy buena con un 46%, Excelente en 37%, Buena en un 15% y el 2% como regular.

### Pregunta 5.- ¿Cómo calificaría el tiempo de espera hasta recibir su crédito?

Tabla 31. Calificación del tiempo de espera

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelente	74	19,37%	19,37%
Muy Bueno	94	24,61%	43,98%
Bueno	194	50,79%	94,76%
Regular	20	5,24%	100,00%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>	

**Nota:** Calificación del tiempo de espera. Fuente: Encuesta a Clientes de la Fundación ESPOIR, por: D. Guzmán, F. Pillajo & W. Terán, 2014

## ANÁLISIS

De los encuestados se puede mencionar que los tiempos de espera para la otorgación del crédito está de acuerdo al tiempo estimado por los clientes el 51% mencionaron que es bueno, el 25% muy bueno, el 19% excelente y el 5% regular.

### Pregunta 6.- ¿Cuál es su opinión respecto a la capacitación recibida por la Fundación ESPOIR?

Tabla 32. Capacitación recibida

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelente	69	18,06%	18,06%
Muy Bueno	275	71,99%	90,05%
Bueno	33	8,64%	98,69%
Regular	5	1,31%	100,00%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>	

**Nota:** Capacitación recibida. Fuente: Encuesta a Clientes de la Fundación ESPOIR, por: D. Guzmán, F. Pillajo & W. Terán, 2014

## ANÁLISIS

De las encuestadas a los clientes se determina un 71,99% opina que las capacitaciones recibidas por la Fundación ESPOIR son muy buenas, el 18.06% califica como Excelente, el 8.64% como Bueno y el 1.31% como regular.

Por lo tanto un alto porcentaje de encuestados menciona que las capacitaciones son muy buenas.

### Pregunta 7.- ¿Confía usted en el servicio brindado por la Fundación ESPOIR?

Tabla 33. Confía en el servicio brindado

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	367	96,07%	96,07%
NO	15	3,93%	100,00%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>	

**Nota:** Confía en el servicio brindado. **Fuente:** Encuesta a Clientes de la Fundación ESPOIR, por: D. Guzmán, F. Pillajo & W. Terán, 2014

## ANÁLISIS

De los encuestados el 96% si confía en el servicio brindado por la Fundación ESPOIR, y el 4% no. Un alto porcentaje confía en los servicios que ofrece la Fundación.

### Pregunta 8.- ¿Recomendaría los servicios que ofrece la Fundación ESPOIR a otras personas?

Tabla 34. Recomendación de servicios

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	363	95,03%	95,03%
NO	19	4,97%	100,00%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>	

**Nota:** Recomendación de servicios. **Fuente:** Encuesta a Clientes de la Fundación ESPOIR, por: D. Guzmán, F. Pillajo & W. Terán, 2014

## ANÁLISIS

De los encuestados el 95% si recomendaría los servicios de la Fundación ESPOIR y el 5% No lo haría, por lo tanto un alto porcentaje de clientes recomendaría los servicios de la Fundación ESPOIR.

### Pregunta 9.- ¿Qué calificación le asignaría a la evolución de la Fundación ESPOIR?

**Tabla 35.** Asignación de la evolución de la Fundación ESPOIR

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelente	97	25,39%	25,39%
Muy Bueno	201	52,62%	78,01%
Bueno	74	19,37%	97,38%
Regular	10	2,62%	100,00%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>	

**Nota:** Asignación de la evolución de la Fundación ESPOIR **Fuente:** Encuesta a Clientes de la Fundación ESPOIR, por: D. Guzmán, F. Pillajo & W. Terán, 2014

## ANÁLISIS

De los encuestados un 53% menciona que la evolución de la Fundación ESPOIR es muy buena, excelente el 25%, el 19% bueno y el 3% califica como regular, un alto porcentaje menciona que es muy buena pues se han implementado sucursales.

### 3.3 FODA

El análisis de la información procesada de las encuestas ha permitido identificar las siguientes fortalezas y debilidades de la Fundación ESPOIR.

### 3.3.1 Fortalezas

Las fortalezas de la Fundación son las siguientes

**Tabla 36. Fortalezas Fundación ESPOIR**

F	FORTALEZAS	IMPORTANCIA RELATIVA	NIVEL DE IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN				RATING
			NULO 0	DEBIL 1	MODERADO 3	ALTO 5	
F 1	Conocimiento del Mercado objetivo, hombre y mujeres microempresarias del segmento de subsistencia y acumulación simple	4%				5	0,20
F 2	Flexibilidad en la definición de parámetros y desarrollo de productos	6%			3		0,18
F 3	Servicio a las clientes rápido y personalizado	7%			3		0,21
F 4	Oferta diversificada de productos de microcrédito	7%				5	0,35
F 5	Personal motivado, con experiencia, capacitado permanentemente y comprometido con los objetivos institucionales	7%			3		0,21
F 6	Producto de crédito de Banca Comunal diferenciado a través de programa de educación en salud preventiva, manejo de negocios, genero y vulnerabilidad de riesgos naturales	8%				5	0,40
F 7	Buena reputación, confianza y apoyo de un grupo de 17 financiadores entre nacionales e internacionales	8%				5	0,40
F 8	Contar con posibles líneas de crédito subordinado para atenuar el impacto del endeudamiento en los análisis de solvencia	5%			3		0,15
F 9	Capacidad de respuesta a la oportunidad de crecimiento	5%				5	0,25
F 10	Adecuado proceso de planificación de crecimiento	8%			3		0,24
F 11	Estilo gerencial abierto	4%			3		0,12
F 12	Gestión descentralizada de regionales	4%			3		0,12
F 13	Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones	5%				5	0,25
F 14	Indicadores de gestión financiera positivos que permiten gestionar operaciones de crédito con mejores condiciones	7%			3		0,21
F 15	Equipo de ventas	6%				5	0,30
F 16	Agilidad en la entrega del crédito	5%			3		0,15
F 17	Buena percepción de Imagen por parte del cliente	4%				5	0,20
	<b>TOTAL SOBRE 100%</b>	<b>100%</b>					<b>3,94</b>

**Nota:** Fortalezas. Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, por: D. Guzmán, F. Pillajo & W. Terán, 2014

Del cuadro de fortalezas destacan los productos ofrecidos de crédito de Banca Comunal, la reputación, confianza y apoyo a la fundación con un rating del 0.40 cada uno sobre el 3.94 del total, los mismos que han generado los resultados favorables actuales.

### 3.3.2 Debilidades

Tabla 37. Debilidades Fundación ESPOIR

DEBILIDADES		IMPORTANCIA RELATIVA	NIVEL DE IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN				RATING
			NULO 0	DEBIL 1	MODERADO 3	ALTO 5	
D 1	Somos reactivos en el mercado	9%			3		0,27
D 2	Insuficiente seguimiento a la aplicación de los procesos de supervisión	6%				5	0,30
D 3	Acciones implementadas para retención de clientes aún tienen limitaciones	8%			3		0,24
D 4	Metodología de crédito individual, por consolidarse	6%			3		0,18
D 5	Falta de profundización en identificación de las causas de abandono del programa	4%			3		0,12
D 6	Limitación de crecimiento institucional por nivel de endeudamiento que afecta indicadores de solvencia	5%				5	0,25
D 7	Cultura organizacional poco proactiva	8%			3		0,24
D 8	Estructura Organizacional insuficiente (ciertas áreas poco desarrolladas, débil control interno, perfiles débiles y carentes de empoderamiento)	7%			3		0,21
D 9	Alto nivel de dependencia de recursos externos para el fondeo de crédito	6%			3		0,18
D 10	Procesos débiles en el flujo operativo en área el administrativa	7%				5	0,35
D 11	Alto nivel de dependencia de las estructuras de las instituciones financieras para la concesión y recuperación de cartera	4%			3		0,12
D 12	Estructura jurídica que impide mecanismo adicionales de crecimiento del Patrimonio	4%				5	0,20
D 13	Ausencia de un análisis y costeo de portafolio	6%			3		0,18
D 14	Bajo nivel de cobertura e infraestructura comparativa a nivel nacional	6%				5	0,30
D 15	No están establecidos formalmente los procesos de post-venta	4%			3		0,12
D 16	Débil gestión del área de recursos humanos	6%				5	0,30
D 17	Falta de una estructura educativa y material de apoyo inadecuada	4%			3		0,12
<b>TOTAL SOBRE 100%</b>		<b>100%</b>					<b>3,68</b>

**Nota:** Debilidades. Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR por: D. Guzmán, F. Pillajo & W. Terán, 2014

Después de analizar a los factores se ha identificado que existen también un grupo importante de debilidades que se deben considerar para superar, especialmente relacionados a los aspectos operativos y procesos como son los procesos de post-venta con un rating del 0.12, los costos administrativos y operativos y en relación con la educación de cada área que cuentan con un rating del 0.08, 0.06 y 0.10 respectivamente con un total de rating de 3.68. Estos aspectos deber ser mejorados a través de una propuesta estratégica.

Al comparar las fortalezas con las debilidades se observa un valor ponderado mayor en las fortalezas en relación a las debilidades, lo cual indica que la organización se encuentra en una posición favorable, pero aun así hay varias debilidades que considerar para fortalecer a la Fundación que deben ser consideradas en las estrategias.

### 3.3.3 Oportunidades

Tabla 38. Oportunidades Fundación ESPOIR

OPORTUNIDADES		IMPORTANCIA RELATIVA	NIVEL DE IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN				RATING
			NULO 0	DEBIL 1	MODERADO 3	ALTO 5	
O 1	Acceso a Financiamiento Nacional (Fondos Programa Nacional de Finanzas Populares, emprendimiento y Economía Solidaria PNFPEES) y titularización de Cartera de banca Comunal ESPOIR	9%			3		0,27
O 2	Inclusión de las Fundaciones en la nueva Ley de Finanzas Populares Emprendimiento y Economía Solidaria	7%				5	0,35
O 3	A pesar del crecimiento existe Demanda de población no atendida.	8%			3		0,24
O 4	Disponibilidad de Información crediticia de población bancarizada en los Burós de Crédito.	5%			3		0,15
O 5	Existe disponibilidad de tecnología informática para agilizar procesos de crédito	5%				5	0,25
O 6	Clientes ávidos de productos flexibles en relación a montos, tasas de interés y garantías	6%				5	0,30
O 7	Posibilidad de ampliar la base de clientes gracias al nivel de aceptación de los productos de ESPOIR	4%			3		0,12
O 8	La regulación de tasas impulsa la competitividad y eficiencia por parte de las instituciones	4%			3		0,12
O 9	Posibilidad de Incrementar el porcentaje de participación masculina en la cartera de ESPOIR	5%				5	0,25
O 10	Consolidación y ampliación del portafolio de clientes apalancados en los altos niveles de satisfacción	5%			3		0,15
O 11	Posibilidad de implantar programas de servicios no financieros como apalancadores de otros productos.	4%			3		0,12
O 12	Existen posibilidades de expansión en el sector rural que actualmente se encuentra poco atendido	6%				5	0,30
O 13	A través de nuestros procesos internos de calificación y entrega de crédito existe la posibilidad de generar ventajas competitivas en el mercado	5%			3		0,15
O 14	Posibilidad de captar mercado a través atender la necesidad de consolidar deudas	5%			3		0,15
O 15	Mayor diversidad de productos tecnológicos que faciliten la llegada productos financieros al cliente	7%				5	0,35
O 16	Flexibilidad de entregar créditos por parte de las ONG ya que no tienen un ente regulador como las SBS.	4%			3		0,12
O 17	La falta de transparencia de la competencia permite captar y acceder a sus clientes	7%				5	0,35
O 18	Aprovechar la plataforma tecnológica de las instituciones financieras que no manejen productos similares para ampliación de canales transaccionales	4%				5	0,20
<b>TOTAL SOBRE 100%</b>		<b>100%</b>					<b>3,94</b>

**Nota:** Oportunidades. Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR por: por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

Al analizar las oportunidades de la Fundación ESPOIR se puede observar que existen grandes oportunidades del mercado para el crecimiento, pues existen fuentes como es el acceso a Financiamiento Nacional (Fondos Programa Nacional de Finanzas Populares, emprendimiento y Economía Solidaria PNFPEES) y titularización de

Cartera de banca Comunal ESPOIR, la Inclusión de las Fundaciones en la nueva Ley de Finanzas Populares Emprendimiento y Economía Solidaria y a pesar del crecimiento existe Demanda de población no atendida con un rating del 0.24, 0.35 y 0.24 respectivamente del total de 3.68 que pueden generar alta demanda que podrán potenciarse dentro de las estrategias que se planteen.

### 3.3.4 Amenazas

Tabla 39. Amenazas Fundación ESPOIR

	AMENAZAS	IMPORTANCIA RELATIVA	NIVEL DE IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN				RATING
			NULO 0	DEBIL 1	MODERADO 3	ALTO 5	
A 1	Incremento de Competencia en áreas de trabajo Institucional ingreso de instituciones financieras grandes al segmento de microcrédito atendido por ESPOIR	8%				5	0,40
A 2	Incremento de posible sobreendeudamiento en los clientes	5%			3		0,15
A 3	Reglamento y creación de organismos de Supervisión para las finanzas populares aún en trámite.	4%			3		0,12
A 4	Incurción de entidades e instituciones estatales manejadas políticamente en el área de microcrédito	3%			3		0,09
A 5	Suspensión o limitación de las líneas de crédito	5%			3		0,15
A 6	Incremento de costos de las instituciones financieras debido a servicios prestados	3%		1			0,03
A 7	Suspensión servicios prestados por parte de las instituciones financieras debido a rivalidad competitiva	6%				5	0,30
A 8	Ausencia de requerimientos adicionales de liquidez para atender la sobre demanda de temporada (diciembre)	4%			3		0,12
A 9	Acceso de la competencia a clientes ESPOIR al compartir espacios de transacción	6%			3		0,18
A 10	Incremento de competidores con fuerte Imagen corporativa en el mercado.	3%				5	0,15
A 11	Captación de clientes por parte de la competencia debido a una comunicación no transparente.	4%			3		0,12
A 12	Sofisticación de cliente que demanda ampliación de plazos, incremento de montos, canales de transacción, seguimiento al cliente y nuevos productos	5%			3		0,15
A 13	Agresivas campañas de comunicación de los competidores	7%			3		0,21
A 14	Entrega indiscriminada de crédito por parte de la competencia que afecta a la calidad de cartera	3%			3		0,09
A 15	Constante pedido de mejores condiciones y nuevas exigencias por parte de los financiadores internacionales	5%			3		0,15
A 16	Gran concentración de cartera en la región litoral susceptible a fenómenos naturales	5%			3		0,15
A 17	Alta capacidad financiera y operativa de la competencia para una rápida expansión	5%			3		0,15
A 18	Captura y atracción de nuestro personal hacia la competencia	5%			3		0,15
A 19	Metodología de banca comunal simplificada de la competencia	3%			3		0,09
A 20	Incremento al impuesto por salida de divisas	5%				5	0,25
A 21	Sistema de regulación de tasas por parte del estado y no por libre accionar del mercado (oferta y demanda)	6%				5	0,30
	<b>TOTAL SOBRE 100%</b>	<b>100%</b>					<b>3,50</b>

**Nota:** Amenazas. Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

La mayor cantidad de amenazas que presenta la Fundación están en torno a la competencia que se fortalece y por ello la necesidad de lograr valores agregados, expandir mercados y fortalecerse institucionalmente.

Luego del análisis de las oportunidades y amenazas se puede observar que existe un valor mayor de amenazas que fortalezas, aunque no existe una diferencia muy importante, lo cual indica que es necesario también trabajar a fondo para evitar las amenazas.

## **CAPÍTULO 4**

### **PLAN ESTRATÉGICO CENTRADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA FUNDACIÓN ESPOIR**

#### **4.1 Introducción**

El planeamiento estratégico es considerado como el camino a través del cual la institución revisa su razón de ser, procura llegar a definir su filosofía empresarial, además de la formulación de los respectivos objetivos lo cual se convierte en el marco de referencia con el fin de tomar las decisiones más adecuadas, con base en la ejecución de los planes y actividades definidos.

En base al diagnóstico realizado de la Fundación ESPOIR en el capítulo V, se propone la siguiente declaratoria de misión y visión institucional y sus objetivos estratégicos:

#### **Misión**

Somos una Fundación que busca ofrecer servicios de crédito y proyectos financieros orientados a personas independientes y microempresarios del Ecuador en función de lograr una mejor calidad de vida en la población y fomentar el desarrollo local bajo una filosofía de economía popular y solidaria con eficiencia, eficacia y orientada al grupo objetivo de acuerdo al sector en el que nos encontramos.

#### **Visión**

Llegar a ser al 2020 el principal referente de bienestar a nivel de país, como Fundación orientada a mejorar la calidad de vida de las personas en condiciones vulnerables y el desarrollo de emprendedores, siendo reconocida en el Ecuador como actor activo para la eliminación de la pobreza y a su vez un referente de eficiencia y calidad de servicios microempresariales.

## **Objetivos Estratégicos:**

- **Gestión Financiera:** Contar con un “Sistema de Gestión Financiera” eficiente y eficaz que genere información de calidad de manera oportuna, dando oportunidad de transparentar los resultados en beneficio de los clientes internos y externos, generando confianza para propiciar relaciones óptimas con los financiadores.
- **Gestión Comercial:** Contar con un “Sistema de Gestión Comercial” que permita identificar las necesidades de los clientes, para que, de esta forma se retroalimente la organización para ajustar y generar nuevos productos financieros y de apoyo social, que además facilite la información pertinente para la expansión geográfica.
- **Sistema de Administración:** Contar con procesos operativos óptimos y metodologías de trabajo adaptadas a los requerimientos de los mercados, que promueva la productividad individual e institucional y generando un ambiente de control.
- **Sistema de Gestión de Talento Humano:** Contar con el “Sistema de Gestión del Talento Humano” para fortalecer el clima y cultura organizacional basada en valores, potenciar las habilidades y competencias del personal manteniendo una estrategia de capacitación permanente orientando la acción al cumplimiento de la misión institucional.
- **Sistema de Tecnología de Información:** Dotar a la Fundación de los elementos tecnológicos necesarios, que permitan desarrollar y mantener el “Sistema de Información y Análisis” para atender de una manera ágil, segura y oportuna los requerimientos de sus usuarios internos y externos.

## **4.2 Desarrollo de Matrices**

En este capítulo se desarrollan la matriz de factores internos, matriz de factores externos, matriz de perfil competitivo con fines de identificar los factores claves para la Fundación ESPOIR que permitan la formulación de las acciones estratégicas.

Incluye además la elaboración del Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) para la Fundación ESPOIR identificando las cuatro perspectivas: Financiera, del Cliente, de Procesos Internos y del Aprendizaje y Crecimiento.

#### 4.2.1 Matriz factores internos

El puntaje de valor lo realizaremos de acuerdo a Fred R. David, donde variará de 1 a 4, donde se identificaran los factores que tienen una ponderación por debajo de 2.5 son las más débiles que tiene la Fundación y si están sobre el 2.5 pueden ser más manejables.

**Tabla 40. Matriz factores internos**

Factores				
DEBILIDADES		Peso	Calificación	Valor Ponderado
D 1	Somos reactivos en el mercado	0,01	1	0,01
D 2	Insuficiente seguimiento a la aplicación de los procesos de supervisión	0,02	3	0,06
D 3	Acciones implementadas para retención de clientes aún tienen limitaciones	0,03	4	0,12
D 4	Metodología de crédito individual, por consolidarse	0,02	2	0,04
D 5	Falta de profundización en identificación de las causas de abandono del programa	0,03	3	0,09
D 6	Limitación de crecimiento institucional por nivel de endeudamiento que afecta indicadores de solvencia	0,03	4	0,12
D 7	Cultura organizacional poco proactiva	0,01	1	0,01
D 8	Estructura Organizacional insuficiente (ciertas áreas poco desarrolladas, débil control interno, perfiles débiles y carentes de empoderamiento)	0,02	3	0,06
D 9	Alto nivel de dependencia de recursos externos para el fondeo de crédito	0,02	4	0,08
D 10	Procesos débiles en el flujo operativo en área administrativa	0,02	2	0,04

D 11	Alto nivel de dependencia de las estructuras de las instituciones financieras para la concesión y recuperación de cartera	0,02	4	0,08
D 12	Estructura jurídica que impide mecanismo adicionales de crecimiento del Patrimonio	0,04	1	0,04
D 13	Ausencia de un análisis y costeo de portafolio	0,03	3	0,09
D 14	Bajo nivel de cobertura e infraestructura comparativa a nivel nacional	0,04	4	0,16
D 15	No están establecidos formalmente los procesos de post-venta	0,01	3	0,03
D 16	Débil gestión del área de recursos humanos	0,02	4	0,08
D 17	Falta de una estructura educativa y material de apoyo inadecuada	0,01	4	0,04
<b>Subtotal</b>		<b>0,5</b>		<b>1,5</b>
<b>FORTALEZAS</b>		<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
F 1	Conocimiento del Mercado objetivo, hombre y mujeres microempresarias del segmento de subsistencia y acumulación simple	0,02	4	0,08
F 2	Flexibilidad en la definición de parámetros y desarrollo de productos	0,03	3	0,09
F 3	Servicio a las clientes rápido y personalizado	0,02	4	0,08
F 4	Oferta diversificada de productos de microcrédito	0,02	4	0,08
F 5	Personal motivado, con experiencia, capacitado permanentemente y comprometido con los objetivos institucionales	0,03	3	0,09
F 6	Producto de crédito de Banca Comunal diferenciado a través de programa de educación en salud preventiva, manejo de negocios, género y vulnerabilidad de riesgos naturales	0,01	4	0,04
F 7	Buena reputación, confianza y apoyo de un grupo de 17 financiadores entre	0,02	3	0,06

	nacionales e internacionales			
F 8	Contar con posibles líneas de crédito subordinado para atenuar el impacto del endeudamiento en los análisis de solvencia	0,02	1	0,02
F 9	Capacidad de respuesta a la oportunidad de crecimiento	0,03	4	0,12
F 10	Adecuado proceso de planificación de crecimiento	0,04	3	0,12
F 11	Estilo gerencial abierto	0,02	3	0,06
F 12	Gestión descentralizada de regionales	0,04	4	0,16
F 13	Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones	0,02	2	0,04
F 14	Indicadores de gestión financiera positivos que permiten gestionar operaciones de crédito con mejores condiciones	0,03	4	0,12
F 15	Equipo de ventas	0,03	2	0,06
F 16	Agilidad en la entrega del crédito	0,01	4	0,04
F 17	Buena percepción de Imagen por parte del cliente	0,02	4	0,08
	<b>Subtotal</b>	<b>0,5</b>		<b>1,63</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,13</b>

**Nota:** Matriz factores internos, por: D. Guzmán, F. Pillaño & W. Terán, 2014

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no. En el caso que nos ocupa, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1.50 contra 3,13 de las debilidades.

#### 4.2.2 Matriz Factores Externos

El valor ponderado lo calificamos de acuerdo a Fred R. David, la mayor calificación será de 4 y el más bajo es de 1, con esta valoración nos permite ver como la Fundación ESPOIR aprovecha de mejor manera las oportunidades existentes y reducen al mínimo las amenazas.

**Tabla 41. Matriz factores externos**

Factores				
AMENAZAS		Peso	Calificación	Valor Ponderado
A 1	Incremento de Competencia en áreas de trabajo Institucional ingreso de instituciones financieras grandes al segmento de microcrédito atendido por ESPOIR	0,01	4	0,04
A 2	Incremento de posible sobreendeudamiento en los clientes	0,01	3	0,03
A 3	Reglamento y creación de organismos de Supervisión para las finanzas populares aún en trámite.	0,02	4	0,08
A 4	Incurción de entidades e instituciones estatales manejadas políticamente en el área de microcrédito	0,03	4	0,12
A 5	Suspensión o limitación de las líneas de crédito	0,03	3	0,09
A 6	Incremento de costos de las instituciones financieras debido a servicios prestados	0,01	3	0,03
A 7	Suspensión servicios prestados por parte de las instituciones financieras debido a rivalidad competitiva	0,01	1	0,01
A 8	Ausencia de requerimientos adicionales de liquidez para atender la sobre demanda de temporada (diciembre)	0,02	4	0,08
A 9	Acceso de la competencia a clientes ESPOIR al compartir espacios de transacción	0,02	4	0,08
A 10	Incremento de competidores con fuerte Imagen corporativa en el mercado.	0,02	3	0,06
A 11	Captación de clientes por parte de la competencia debido a una comunicación no transparente.	0,02	4	0,08
A 12	Sofisticación de cliente que demanda ampliación de plazos, incremento de montos, canales de transacción,	0,02	3	0,06

		seguimiento al cliente y nuevos productos			
A	13	Agresivas campañas de comunicación de los competidores	0,03	4	0,12
A	14	Entrega indiscriminada de crédito por parte de la competencia que afecta a la calidad de cartera	0,04	1	0,04
A	15	Constante pedido de mejores condiciones y nuevas exigencias por parte de los financiadores internacionales	0,03	3	0,09
A	16	Gran concentración de cartera en la región litoral susceptible a fenómenos naturales	0,02	4	0,08
A	17	Alta capacidad financiera y operativa de la competencia para una rápida expansión	0,02	1	0,02
A	18	Captura y atracción de nuestro personal hacia la competencia	0,03	3	0,09
A	19	Metodología de banca comunal simplificada de la competencia	0,02	2	0,04
A	20	Incremento al impuesto por salida de divisas	0,02	2	0,04
A	21	Sistema de regulación de tasas por parte del estado y no por libre accionar del mercado (oferta y demanda)	0,02	4	0,08
<b>Subtotal</b>			<b>0,45</b>	<b>64</b>	<b>1,36</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
O	1	Acceso a Financiamiento Nacional (Fondos Programa Nacional de Finanzas Populares, emprendimiento y Economía Solidaria PNFPEES) y titularización de Cartera de banca Comunal ESPOIR	0,02	4	0,08
O	2	Inclusión de las Fundaciones en la nueva Ley de Finanzas Populares Emprendimiento y Economía Solidaria	0,03	3	0,09
O	3	A pesar del crecimiento existe Demanda de población no atendida.	0,03	2	0,06

O 4	Disponibilidad de Información crediticia de población bancarizada en los Burós de Crédito.	0,04	3	0,12
O 5	Existe disponibilidad de tecnología informática para agilizar procesos de crédito	0,02	1	0,02
O 6	Clientes ávidos de productos flexibles en relación a montos, tasas de interés y garantías	0,04	4	0,16
O 7	Posibilidad de ampliar la base de clientes gracias al nivel de aceptación de los productos de ESPOIR	0,02	4	0,08
O 8	La regulación de tasas impulsa la competitividad y eficiencia por parte de las instituciones	0,03	3	0,09
O 9	Posibilidad de Incrementar el porcentaje de participación masculina en la cartera de ESPOIR	0,03	2	0,06
O 10	Consolidación y ampliación del portafolio de clientes apalancados en los altos niveles de satisfacción	0,02	4	0,08
O 11	Posibilidad de implantar programas de servicios no financieros como apalancadores de otros productos.	0,02	4	0,08
O 12	Existen posibilidades de expansión en el sector rural que actualmente se encuentra poco atendido	0,02	3	0,06
O 13	A través de nuestros procesos internos de calificación y entrega de crédito existe la posibilidad de generar ventajas competitivas en el mercado	0,02	1	0,02
O 14	Posibilidad de captar mercado a través de atender la necesidad de consolidar deudas	0,03	4	0,12
O 15	Mayor diversidad de productos tecnológicos que faciliten la llegada de productos financieros al cliente	0,02	4	0,08
O 16	Flexibilidad de entregar créditos por parte de las ONG ya que no tienen un	0,02	1	0,02

		ente regulador como las SBS.			
<b>O</b>	<b>17</b>	La falta de transparencia de la competencia permite captar y acceder a sus clientes	0,02	4	0,08
<b>O</b>	<b>18</b>	Aprovechar la plataforma tecnológica de las instituciones financieras que no manejen productos similares para ampliación de canales transaccionales	0,02	3	0,06
<b>Subtotal</b>			<b>0,45</b>	54	<b>1,36</b>
<b>TOTAL</b>					<b>2,72</b>

**Nota:** Matriz factores externos por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

(1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala (2) El total ponderado de 3,49 está por arriba de la media de 2.50. Por lo cual se identifica que los factores externos si genera un alto impacto en el desarrollo de las actividades de la Fundación ESPOIR.

Las principales Amenazas con mayor valor ponderado es el acceso de la competencia a clientes ESPOIR al compartir espacios de transacción, agresivas campañas de comunicación de los competidores y la incursión de entidades e instituciones estatales manejadas políticamente en el área de microcrédito con un porcentaje de 0.16, 0.12 y 0.12 respectivamente. Mientras que las oportunidades se encuentran en clientes ávidos de productos flexibles en relación a montos, tasas de interés y garantías, la posibilidad de captar mercado a través de atender la necesidad de consolidar deudas y la disponibilidad de Información crediticia de población bancarizada en los Burós de Crédito con una ponderación de 0.16, 0.12 y 0.12 cada uno.

### 4.2.3 Matriz competitivo

A través de la matriz de perfil competitivo se realiza un análisis comparativo con las principales fundaciones con mayor número de beneficiarios y que tienen mayor impacto, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 42. Matriz competitivo**

Factores Clave	Ponderación	FUNDACIÓN FACES		FUNDACIÓN ALTERNATIVA		FUNDACIÓN ESPOIR	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Calidad del servicio	0,20	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Gama de servicios	0,10	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Competitividad	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Precio (tasas)	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Experiencia	0,10	4	0,4	4	0,4	1	0,1
Posición del mercado	0,10	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Personal Especifico	0,10	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Mecanismos de promoción	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Tecnología de Vanguardia	0,05	4	0,2	1	0,05	4	0,2
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>29,00</b>	<b>3,10</b>	<b>25,00</b>	<b>2,85</b>	<b>25,00</b>	<b>2,60</b>

Nota: Matriz competitivo por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

De la Matriz de Perfil Competitivo MPC se observa que la Fundación FACES obtiene el 3,10 por arriba de la Fundación ALTERNATIVA y la Fundación ESPOIR obtiene el 2,60. La Fundación ALTERNATIVA se caracteriza por poseer calidad de productos y servicios, pero iguala en factores con precio (tasas ofertadas), experiencia, posición del mercado.

Se concluye que FACES y ALTERNATIVA son considerados como los líderes en este tipo de servicio por lo que se identifica que: **es necesario fortalecer la posición de la Fundación ESPOIR** en el mercado y concretamente en los factores que marca la M.P.C, en los que la Fundación ESPOIR si bien se ha desempeñado adecuadamente en el mercado y ha logrado crecimiento, no tiene el nivel que actualmente presentan las fundaciones que están liderando en el mercado.

### **4.3 Análisis FODA cruzado**

En el análisis del cruce de fortalezas con oportunidades tiene la finalidad de poder maximizar las oportunidades a través de las fortalezas que tiene la Fundación ESPOIR, con respecto a las amenazas se planteamos estrategias de competitividad.

Al realizar el cruce entre debilidades y oportunidades de la Fundación buscamos estrategias en las que podamos convertir las debilidades en oportunidades mientras que en el cruce con las amenazas planteamos estrategias que ayuden a reducir los aspectos negativos entre las debilidades y amenazas.

**Tabla 43. Análisis FODA cruzado**

<b>MATRIZ FODA CRUZADA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p>Clientes ávidos de productos flexibles en relación a montos, tasas de interés y garantías.</p> <p>Disponibilidad de Información crediticia de población bancarizada en los Burós de Crédito.</p> <p>A pesar del crecimiento existe Demanda de población no atendida</p>	<p>Incremento de costos de las instituciones financieras debido a servicios prestados.</p> <p>Suspensión servicios prestados por parte de las instituciones financieras debido a rivalidad competitiva</p> <p>Acceso de la competencia a clientes ESPOIR al compartir espacios de transacción.</p> <p>Incremento de competidores con fuerte Imagen corporativa en el mercado.</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Adecuado proceso de planificación de crecimiento</p> <p>Personal motivado, con experiencia, capacitado permanentemente y comprometido con los objetivos institucionales</p> <p>Gestión descentralizada de regionales</p>	<p>Delinear acciones operativas que permitan el poder aprovechar el crecimiento de la demanda y poder llegar a la población que no está atendida.</p> <p>Implementar el uso de tecnología para el manejo de la Información crediticia de población bancarizada en los Burós de Crédito.</p> <p>Captar a los Clientes que se encuentran ávidos de servicios bancarios flexibles a través del manejo de acciones personalizadas</p>	<p>Fortalecer el proceso de planificación de crecimiento para evitar el Incremento de costos de las instituciones financieras y perder competitividad.</p> <p>Aprovechar al personal motivado para generar acciones que posean un valor diferenciador y que el proceso sea ágil.</p> <p>Potencializar la gestión descentralizada regional a través de operaciones eficientes, valor agregado con el fin de poder llegar a competir los fuertes del mercado</p>

<b>DEBILIDADES</b>		
No cuenta con una planificación estratégica actualizada	Fortalecer las acciones de Gestión operativa descentralizada regional a través de la implementación de un plan de capacitación a los funcionarios de la Fundación ESPOIR.	Implementar acciones de capacitación al personal especializado con el fin de generar eficiencia en los procesos de seguimiento y supervisión y evitar el incremento de costos.
Costo operativo elevado debido a la estructura necesaria para colocar los productos	Desarrollar un plan de incentivos laborales con el fin de fortalecer la motivación del personal logrando el compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos.	Desarrollar un análisis financiero con el fin de poder identificar a cada uno de los costos, evaluarlos, y tomar decisiones con el fin de poder mantener costos razonables y optimizar los recursos.
Débil gestión del área de recursos humanos		Diseñar un plan de manejo del talento humano con el fin de poder administrar adecuadamente al talento el cual se encuentre alineado a las estrategias, direccionamientos y accionares de la organización con el fin de que se cumplan
Bajos niveles de exigencia a nivel profesional	Diseñar e implementar un manual de procesos para poder maximizar los resultados de los procesos operativos, planificación ya que son adecuados para garantizar el cumplimiento de los objetivos.	Desarrollar un plan de desarrollo profesional con enfoque en el talento humano con el fin de poder generar colaboradores comprometidos y satisfechos en el cumplimiento de los objetivos

**Nota:** Análisis FODA cruzado. Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

#### **4.4 Estructura estratégica de acuerdo al Balanced Scorecard**

El mapa estratégico es considerado como un esquema de los respectivos objetivos diseñados los cuales deben estar alineados a las cuatro perspectivas: Financiera, del Cliente, de Procesos Internos y del Aprendizaje y Crecimiento, determinadas en el Balance Scorecard.

Se desarrolla el mapa estratégico con el propósito de entender las estrategias de la Fundación ESPOIR. En el desarrollo del mapa se evidencia un análisis a los objetivos como se van encadenando y afectando entre ellos, con el fin de establecer la relación causa y efecto.

Las rutas de causa – efecto generan una ayuda para producir un enfoque adecuado en la organización con el fin de seguir la formulación estratégica.

A continuación se presentan el mapa estratégico de la Fundación ESPOIR con los principales conectores y lineamientos estratégicos.

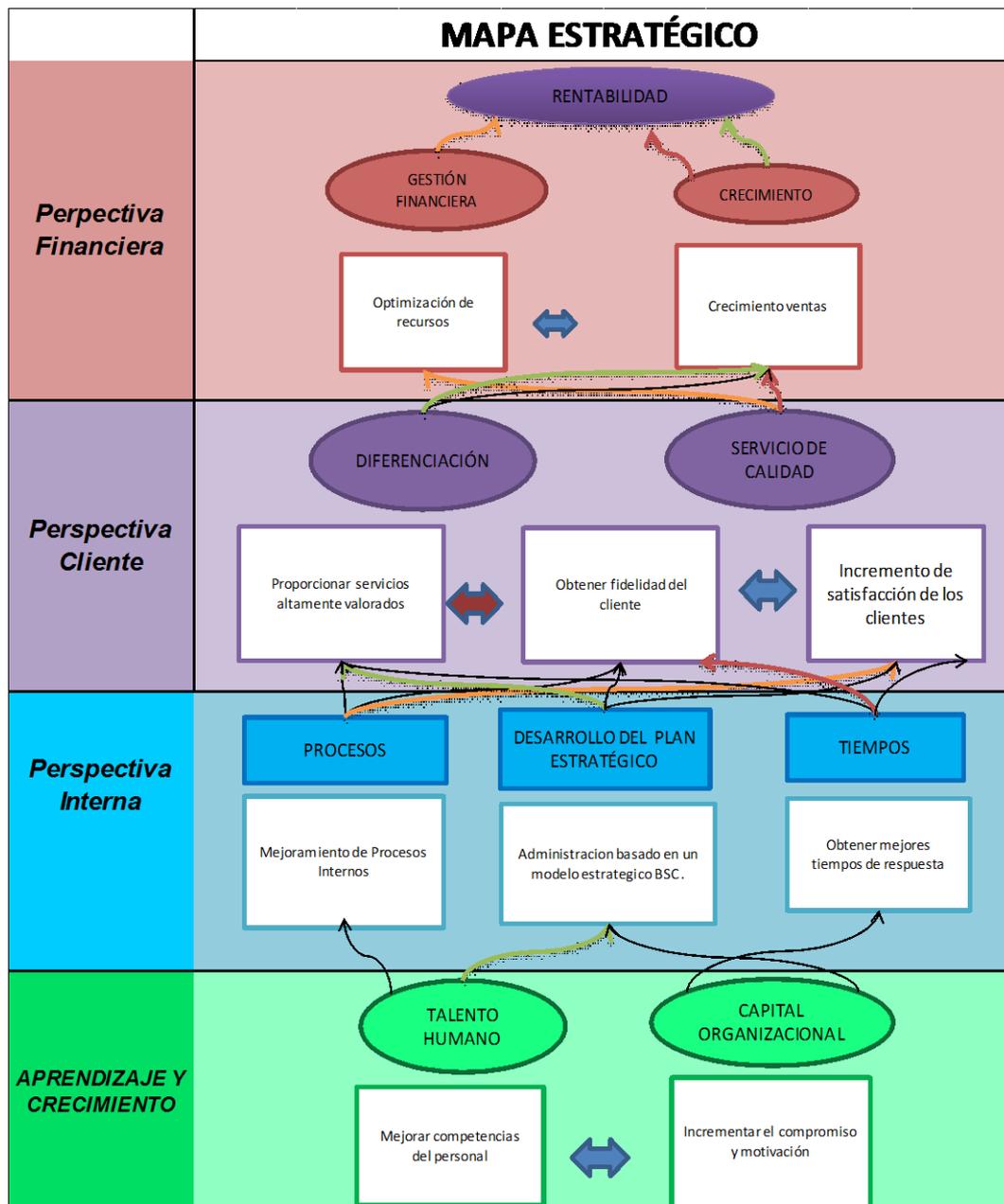


Figura 17. Mapa estratégico, por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

El mapa estratégico muestra las relaciones entre las estrategias que están clasificadas de acuerdo a las perspectivas planteadas por el Balance Scorecard, donde en primera instancia se puede observar la **perspectiva financiera** que tiene como objetivo la maximización de los beneficios, así como el incremento de los ingresos, mediante las estrategias enfocadas a la optimización de recursos y el crecimiento en ventas.

Esta perspectiva financiera se puede lograr si se fortalece la **perspectiva del cliente**, mediante la diferenciación de los servicios financieros y el mejoramiento de la

calidad de los servicios con fines de obtener mayor satisfacción y fidelidad de los clientes.

Para lograr la mayor satisfacción y fidelidad de los clientes es necesario fortalecer la **perspectiva interna**: mejorando los procesos internos para hacerlos más eficientes; desarrollando un plan estratégico, mediante una administración basada en el BSC y mejorando el tiempo de respuesta de atención a los clientes.

Finalmente, como soporte, en la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento**, es necesario fortalecer el talento humano y el capital organizacional, mediante estrategias de mejoramiento de competencias del personal y del incremento de su compromiso y de la motivación.

Todos estos aspectos estratégicos están interrelacionados logrando que exista todo un modelo estratégico que soporte la consecución de los objetivos y con ello el mejoramiento organizacional de la Fundación ESPOIR.

A continuación se detalla los objetivos y estrategias planteados en el mapa y posteriormente se define los indicadores, los responsables de su cumplimiento y tiempo en el cual será posible alcanzar los objetivos para hacer operativo el plan estratégico.

#### **4.4.1 La perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera se enfoca en la administración efectiva de los recursos financieros con el fin de obtener una mejor liquidez y mayores niveles de rentabilidad.

Por tanto esta perspectiva se enfoca en lo siguiente:

**Tabla 44. Perspectiva Financiera**

<b>Objetivos</b>	
O1	Mejorar un 25% la rentabilidad, incremento de las ventas y disminución de los costos

<b>Estrategias</b>	
E1	Reducción de los costos operativos innecesarios en la Fundación ESPOIR, para generar un valor competitivo para los usuarios.
E2	Aumento en un 25 % el crecimiento de los clientes en la línea de cartera

**Nota:** Perspectiva Financiera por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

#### **4.4.2 La perspectiva del Cliente**

La perspectiva del cliente se enfoca en el seguimiento directo de los principales propósitos de la alta gerencia para conseguir el incremento de la participación del mercado acompañado de liderazgo y de una alta imagen corporativa en la sociedad.

Al respecto Kaplan y Norton (1996, p.60) mencionan:

“La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocios articular la estrategia del cliente basada en el mercado que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior”.

Por lo tanto es necesario el poder analizar a los usuarios del servicio financiero de la Fundación ESPOIR, ya que los debe estar alineado con los objetivos que se aspira conseguir. Por lo tanto, esta perspectiva se enfocará a:

**Tabla 45. Perspectiva del Cliente**

<b>Objetivos</b>	
O1	Diferenciar los servicios financieros y ofrecer un servicio más ágil, rápido, eficiente, eficaz y oportuno que genere alta satisfacción en el cliente

<b>Estrategias</b>	
E1	Generación de excelentes niveles de satisfacción en los usuarios de los servicios de la Fundación ESPOIR, mediante estrategias de promoción orientados al cliente y mejoramiento de actuales productos en función del segmento de clientes
E2	Diseño de servicios financieros de alta calidad, de forma oportuna que serán realmente valorados por los clientes.

**Nota:** Perspectiva del Cliente por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

#### **4.4.3 La perspectiva de Procesos Internos**

La perspectiva del proceso interno se enfoca al seguimiento y mejoramiento de los procesos operativos internos, el mejoramiento de gestión administrativa interna y el mejoramiento de los tiempos de respuesta en la entrega de los recursos financieros requeridos por los clientes de la Fundación ESPOIR, sin descuidar el correcto funcionamiento de los otros procesos a fin de que cumplan satisfactoriamente con su funcionamiento.

**Tabla 46. Perspectiva de Procesos Internos**

<b>Objetivos</b>	
O1	Alcanzar un adecuado desempeño en el desarrollo y ejecución de los procesos operativos y administrativos para obtener tiempos de respuesta más rápidos y eficientes tanto para los usuarios de los servicios financieros como para el personal interno de la Fundación ESPOIR.

<b>Estrategias</b>	
E1	Incremento de la eficiencia usada en el desarrollo de los procesos con relación a los respectivos tiempos de respuesta en los diversos servicios otorgados a los usuarios de la Fundación ESPOIR,
E2	Mejoramiento y agilidad en el desarrollo de los procesos internos ya sean operativos y administrativos en la Fundación ESPOIR.
E3	Aplicación de un nuevo plan estratégico para la Fundación
E4	Desarrollo de manuales de procesos y procedimientos para las áreas operativas y para el área administrativa de la Fundación ESPOIR,

**Nota:** Perspectiva de Procesos Internos por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

#### **4.4.4 La perspectiva del Aprendizaje**

Se ha identificado que en las organizaciones, el recurso humano y los materiales cada vez son considerados como armas que permiten el poder alcanzar una visión de institución y mantenerse como una empresa líder.

Para el caso de la Fundación ESPOIR se enfoca en la necesidad de fortalecer el talento humano y el capital organizacional, mediante estrategias de mejoramiento de competencias del personal y del incremento de su compromiso y de la motivación

**Tabla 47. Perspectiva del Aprendizaje**

<b>Objetivos</b>	
O1	Fortalecer el conocimiento y participación del talento humano y del capital organizacional para generar un ambiente laboral adecuado en el que favorezca la capacitación y el mejor desempeño del personal para el cumplimiento de los objetivos definidos.

<b>Estrategias</b>	
E1	Mejoramiento de las principales competencias y habilidades del personal mediante un plan de desarrollo de capacitación profesional.
E2	Contribución y dotación de técnicas y herramientas que contribuyan al mejoramiento del desempeño en el ejercicio de las funciones del personal.
E3	Involucramiento del personal en los procesos de planificación estratégica, contribuyendo a la fijación de los objetivos y a un mayor compromiso laboral
E4	Definición de un plan de incentivo al personal para el cumplimiento y logro de las metas y objetivos previamente formulados

**Nota.** Perspectiva del Aprendizaje por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

#### **4.4.5 Formulación de Indicadores**

Los indicadores o KPI's son conocidos como magnitudes de carácter estadístico cuya función es la de medir los objetivos. Para asegurar el logro es necesario recurrir a las continuas mediciones en las acciones y sus resultados, con el fin de poder obtener información sobre el desarrollo de las acciones y tomar de forma oportuna decisiones de correcciones antes de que el proceso llegue a su fin.

Es necesario aclarar que la medición, según sean los objetivos la frecuencia de desarrollo generalmente se puede realizar de forma diaria, mensual, semestral o anual.

**Tabla 48. Formulación de Indicadores**

Nombre del indicador	Unidad	Fórmula	Medición
Margen bruto	%	Utilidad bruta (ventas netas – costo de ventas) / ventas netas	Trimestral y anual
Tiempo de respuesta	Min.	$\Sigma$ Tiempo de atención por actividad / # de observaciones	Mensual
Percepción del cliente sobre calidad de atención	%	Medición de satisfacción del cliente mediante Encuestas directas en los puestos de atención	Diaria
Capacitaciones realizadas	% #	Capacitaciones efectuadas/ capacitaciones programadas ó # Horas capacitadas al personal	Semestral
Nivel de motivación del personal	%	Encuestas al personal	Semestral
Optimización de costos	%	(Costos año 1 – Costos Año 0) / Costos Año 0	Trimestral y anual
Nivel de cumplimiento del Presupuesto	\$	Gastos presupuestados vs. Gastos realizados	Mensual
Fidelización de los clientes de cartera	%	(Número de atenciones actuales / número de Atenciones base - 1)*100	Semestral
Nivel de satisfacción del cliente de cartera	%	Encuesta a los clientes del servicio de cartera	Semestral

**Nota:** Formulación de Indicadores por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

#### **4.4.6 Establecimiento de Políticas**

A continuación se plantea las principales políticas que correspondería implementar por parte de la Fundación ESPOIR para dar cumplimiento a los objetivos como parte del proceso de implementación de la presente propuesta estratégica en la Fundación:

- La Fundación ESPOIR, gestionará los recursos necesarios para contar con Recurso Humano calificado y competente en todo momento y disponer de una infraestructura y ambiente de trabajo que garantice el logro de los objetivos.
- Es necesario que en la Fundación ESPOIR, se realice planificación y controlar a los procesos involucrados en la prestación del servicio financiero, con el fin de garantizar que se genere el cumplimiento de los objetivos en cuanto a calidad de servicios y satisfacción del cliente.
- En la Fundación ESPOIR, se deberá diseñar e implementar procesos de seguimiento, medición a través de los indicadores planteados y análisis para generar mejoras de forma adecuada y oportuna con el fin de garantizar la calidad del servicio.

#### **4.4.7 Tabla de Indicadores**

Los indicadores propuestos dentro de la estructura estratégica para la Fundación ESPOIR deben ser considerados como instrumentos de control y de fuentes de información para el proceso de seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos y toma de decisiones.

El propósito de estos indicadores, es generar acciones correctivas, preventivas y planes de mejoramiento, en base al monitoreo de los factores claves de éxito de la Fundación, identificando la incidencia en el éxito o fracaso de la estrategia trazada, y su respectiva orientación a la acción institucional, garantizando el cumplimiento de la misión y la visión institucional.

En este contexto, cada indicador se agrupa en función a la perspectiva, definiendo dentro de ésta los objetivos estratégicos o factores claves y entre otros aspectos el nombre del indicador, su fórmula de cálculo, el objetivo del indicador, los medios de verificación y el área responsable.

A continuación la tabla de indicadores:

.

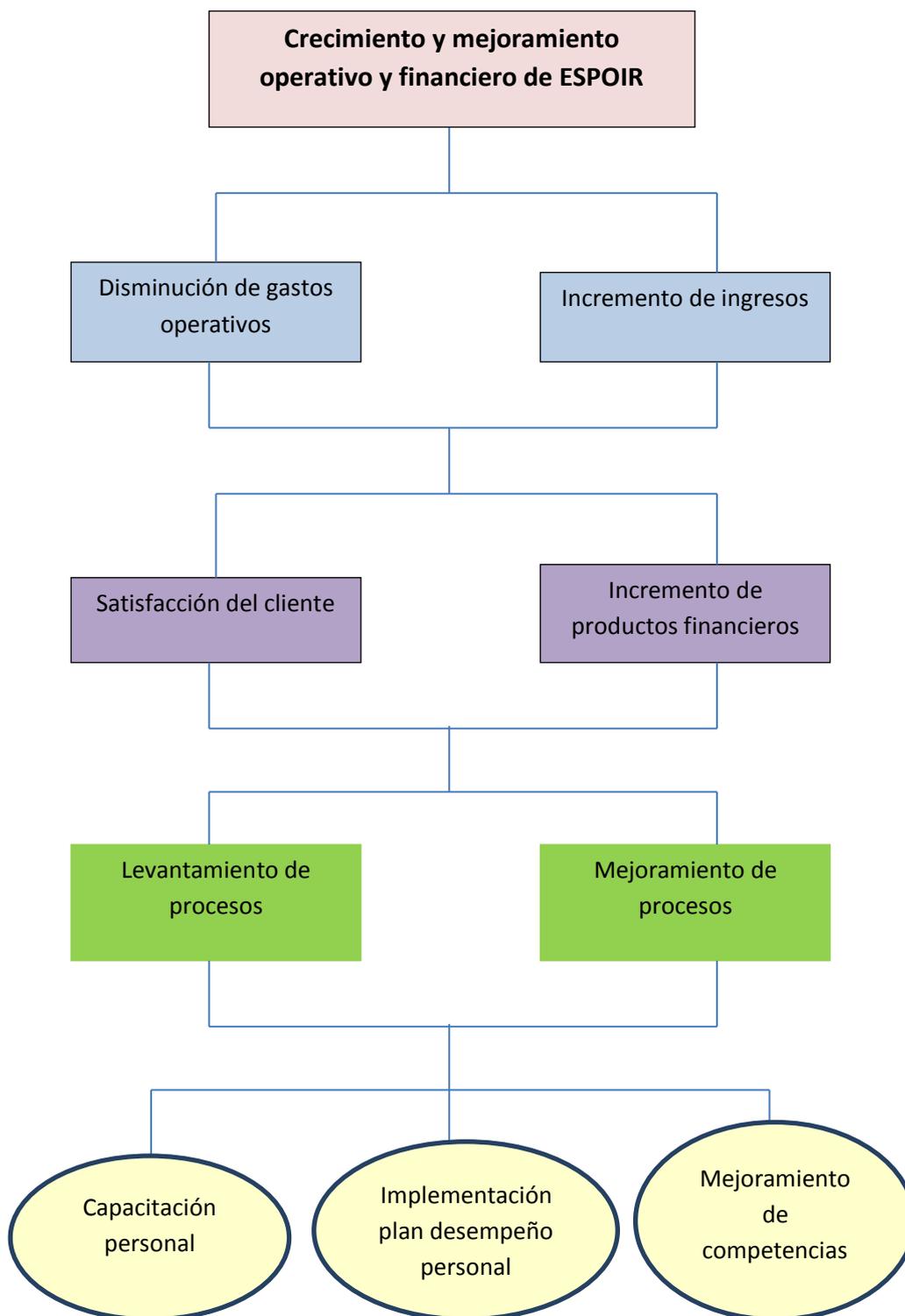
**Tabla 49. Evaluación y Monitoreo de los Indicadores**

	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	INDICADOR		OBJETIVO DEL INDICADOR
		NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	
FINANCIERO	Gastos	Costos operativos	$\frac{\text{Costos operativos totales}}{\text{Ingresos Operacionales totales}}$	Determinar el porcentaje de costos operativos con relación a los ingresos operativos con el objeto de disminuir al menos a los niveles del Sector Cooperativo
	Ingresos	Incremento de Ingresos	$\frac{\text{Ingresos mensual neto}}{\text{Ingresos mensual neto mes anterior}} - 1$	Determinar el cambio de los ingresos de un mes a otro para observar su crecimiento.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Servicio al cliente	Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Clientes con satisfacción alta o muy alta}}{\text{Total de clientes atendidos}}$	Determinar el nivel de satisfacción de los clientes para aumentar el grado de satisfacción
	Servicios y productos financieros	Productos financieros utilizados	Cantidad de productos financieros utilizados/cantidad de productos financieros existentes	Determinar la cantidad de productos financieros que hayan tenido éxito con los clientes y que generen mayores beneficios
PERSPECTIVA INTERNA	levantamiento de procesos	Procesos levantados	$\frac{\text{Procesos levantados}}{\text{Total de procesos}}$	Permite determinar la cantidad de procesos que han sido levantados como el primer paso para el mejoramiento y el diseño del manual
	Mejoramiento de procesos	Procesos mejorados	$\frac{\text{Procesos mejorados}}{\text{Total de procesos}}$	Determina la cantidad de procesos que han sido mejorados dentro de los procesos que han sido levantados
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Competencias y habilidades del personal	Determinación de competencias	Documento de las competencias requeridas por función	Determinar las competencias que requiere el personal para cumplir con los objetivos de atención, eficacia y mejoramiento
	Capacitación al personal	Cursos de capacitación recibidos	Cantidad de cursos dictados en el semestre	Determinar los cursos que se han dictado en un período de tiempo

**Nota:** Evaluación y Monitoreo de los Indicadores por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

## Árbol Causal

A continuación se ilustra el Árbol Causal con fines de lograr el crecimiento y mejoramiento operativo financiero de la Fundación ESPOIR:



**Figura 1.** Árbol causal por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014.

#### 4.4.8 Metodología para evaluación y monitoreo de los indicadores

Los indicadores formulados para la Fundación ESPOIR deben ser evaluados sistemáticamente y periódicamente en función al cumplimiento de los objetivos y metas logradas.

Con fines de su evaluación y monitoreo se propone observar las siguientes características:

- **Excelente:** El resultado sobrepasa la meta
- **Muy Bueno:** El resultado cumple con la meta
- **Bueno:** El resultado se encuentra por debajo de la meta
- **Malo:** El resultado no cumple con la meta

Adicionalmente, para verificar el “comportamiento” de los indicadores de forma concreta precisa e inmediata, se asignan colores a las calificaciones de excelentes, muy buenos, buenos o malos:

Tabla 50. Metodología usada para la evaluación y monitoreo

<b>CELESTE</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>VERDE</b>	<b>MUY BUENO</b>
<b>AMARILLO</b>	<b>BUENO</b>
<b>ROJO</b>	<b>MALO</b>

**Nota:** Metodología usada para la evaluación y monitoreo. [Http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/960/1/T-UCE-0005-151.p](http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/960/1/T-UCE-0005-151.p) por: D. Guzmán, M. Pillajo & W.Teran.2014

Definido los propósitos para cada indicador corresponde asignar un criterio de calificaciones las cuales deber ser medidas en una escala del 100% según sea el cumplimiento del objetivo o meta generada. Por lo tanto un indicador se le puede asignar el color celeste tras un cumplimiento mayor del 110%; color verde para un cumplimiento entre el 100% y el 110%; color amarillo para un cumplimiento entre 80% y 100%; y finalmente el color rojo para menor del 80% de cumplimiento.

#### **4.5 Plan táctico e indicadores de desempeño**

Las siguientes tablas presentan el diseñado del plan operativo en el que se detalla cada una de las actividades a desarrollarse para el cumplimiento de las estrategias y la consecución de los objetivos planteados.

**Tabla 51. Diseño de Plan operativo**

**OBJETIVO N.1**

Mejorar un 25% de la rentabilidad, incremento de las ventas y disminución de los costos

<b>N.</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Reducción de los costos operativos innecesarios en la Fundación ESPOIR	Análisis Financiero y toma de decisiones	Jefe Financiero	Administrativos	3 meses
2	Estimular la eficiencia operativa y administrativa en la Fundación ESPOIR,	Desarrollo de un manual de procesos para estimular los generados en el área administrativa	Jefe comercial	Económicos Administrativos	3 meses
3	Motivación del personal para implementar acciones con un valor diferenciador	Diseño de plan de motivación, incentivos laborales	Jefe de talento humano	Económicos Administrativos Suministros de oficina	3 meses

**Nota:** Diseño de Plan operativo por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014.

**Tabla 52. Diseño de Plan operativo Objetivo N# 2**

**OBJETIVO N.2**

Ofrecer los servicios operativos de forma más ágil, eficiente, eficaz y oportuna que genera una alta satisfacción en el cliente

<b>N.</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Generación de altos niveles de satisfacción en los usuarios	Elaboración de manuales de operación, de procedimientos y de funciones	Jefe Comercial	Económicos Administrativos	3 meses
2	Proporcionar servicios financieros de alta calidad, de forma oportuna	Diseño e implementación de normas y estándares de calidad al servicio	Jefe comercial Jefe de cartera	Económicos Administrativos	3 meses
3	Implementación tecnología adecuada para la administración de la información de los clientes	Implementación de un sistema informático	Jefe comercial Jefe de cartera	Económicos Administrativos	5 meses

**Nota:** Diseño de Plan operativo Objetivo N# 2 operativo por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014.

**Tabla 53. Diseño de Plan operativo Objetivo N# 3**

**OBJETIVO N. 3**

Alcanzar un adecuado desempeño en el desarrollo y ejecución de los respectivos procesos administrativos y operativos en la Fundación ESPOIR, para la obtención de tiempos de respuesta óptimos en los usuarios de los servicios financieros.

<b>N.</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Aumento de la eficiencia en los procesos con relación a tiempos de respuesta en los servicios.	Mejoramiento de los tiempos de respuesta	Jefe comercial Jefe de cartera	Económicos Administrativos	3 meses
2	Rediseño de los procesos operativos, administrativos y financieros	Implementación de estándares de calidad según las normas ISO	Jefe comercial Jefe de cartera	Económicos Administrativos	3 meses
3	Implementación de mayor valor agregado en los procesos operativos administrativos y financieros	Desarrollar investigación y desarrollo	Jefe comercial Jefe de cartera	Económicos Administrativos	3 meses

**Nota:** Diseño de Plan operativo Objetivo N# 3 por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

**Tabla 54. Diseño de Plan operativo Objetivo N# 4**

**OBJETIVO N. 4**

Generar un ambiente laboral adecuado en el que favorezca la capacitación y el mejor desempeño del personal para el cumplimiento de los objetivos definidos

<b>N.</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Mejoramiento de las competencias y habilidades del talento humano	Diseño de un plan de capacitación y desarrollo profesional aplicado al personal	Jefe comercial Jefe de Talento humano	Económicos Administrativos	6 meses
2	Dotación de herramientas e insumos para mejorar el desempeño	Diseño e implementación de un plan de abastecimiento de insumos	Jefe comercial Jefe de cartera	Económicos Administrativos	Frecuente
3	Generación de mayor compromiso del personal hacia el cumplimiento de objetivos y metas	Desarrollar un plan de incentivo para el cumplimiento de objetivos	Jefe comercial Jefe de Talento humano	Económicos Administrativos	Frecuente

**Nota:** Diseño de Plan operativo Objetivo N# 4 por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

#### 4.6 Plan operativo

A continuación se presentan las actividades a realizarse en el tiempo y los costos estimados para operativizar el plan.

**Tabla 55. Plan operativo objetivo 1**

Mejorar un 25% de la rentabilidad, incremento de las ventas y disminución de los costos.

<b>Estrategia / Actividades</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
<b>Análisis financiero y toma de decisiones</b>						
Preparación de estados financieros y detalle de costos						
Reunión para análisis de costos y toma de decisiones						
Análisis de alternativas para compensaciones						
<b>Desarrollo de manual de procesos</b>						
Levantamiento de procesos inexistentes						
Revisión de procesos actuales						
Mejoramiento de los procesos y documentación						
Socialización de los procesos						
<b>Plan de motivación</b>						
Contratación de equipo de capacitación						
Reunión gerencial para análisis de incentivos laborales						
Implementación de incentivos laborales						

**Nota:**

operativo objetivo 1 por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

Plan

**Tabla 56. Plan operativo objetivo 2**

Ofrecer los servicios operativos de forma más ágil, eficiente, eficaz y oportuna que genera una alta satisfacción en el cliente

<b>Estrategia / Actividades</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>
<b>Elaboración de manuales de operación y funciones</b>						
Reunión para establecimiento de parámetros de atención						
Levantamiento de procesos						
Documentación de procesos						
Socialización de los procesos						
<b>Implementación de normas y estándares de calidad</b>						
Establecimiento de normas de calidad						
Estudio de satisfacción al cliente						
Decisiones y documentación de normas						
Socialización de los procesos						
<b>Implementación de sistema informático</b>						
Análisis de requerimientos del sistema						
Reunión con programadores						
Levantamiento del programa						
Revisión y correcciones del software						
Capacitación de uso y migración de datos						

**Nota:** Plan operativo objetivo 2 por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

**Tabla 57. Plan operativo objetivo 3**

Alcanzar un adecuado desempeño en el desarrollo y ejecución de los respectivos procesos administrativos y operativos en la Fundación ESPOIR, para la obtención de tiempos de respuesta óptimos en los usuarios de los servicios financieros.

<b>Estrategia / Actividades</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Enero</b>
<b>Mejoramiento en los tiempos de respuesta</b>							
Reorganización de productos de crédito							
Análisis de procesos que agilicen respuestas							
Implementación de cargos de soporte							
Inclusión de operaciones en el software							
<b>Implementación de estándares de calidad</b>							
Revisión de procesos administrativos y financieros							
Reunión con consultores de calidad							
Mejoramiento de los procesos							
Socialización de los procesos							
<b>Implementación de sistema informático</b>							
Crear grupo de investigación y desarrollo							
Contratación y capacitación de personal							
análisis de mejoramiento de productos y servicios							
Implementación de productos							
Evaluación							

**Nota:** Plan operativo objetivo 3 por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

**Tabla 58. Plan operativo objetivo 4**

Generar un ambiente laboral adecuado en el que favorezca la capacitación y el mejor desempeño del personal para el cumplimiento de los objetivos definidos.

<b>Estrategia / Actividades</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
<b>Plan de capacitación y desarrollo profesional</b>						
Establecimiento de parámetros de competencias y capacidades						
Evaluación de competencias y capacidades						
Diseño de plan de capacitación y desarrollo						
Implementación de plan de capacitación						
<b>Plan de abastecimiento de insumos</b>						
Determinación de requerimientos de insumos y su abastecimiento						
Diseño de un sistema de abastecimiento de insumos						
Implementación del sistema						
<b>Plan de incentivos para el cumplimiento de metas</b>						
Socializar las metas y objetivos de la Fundación						
Capacitación a gerencias sobre liderazgo						
Definición de programas de atención al talento humano						
Implementación de programa de atención al talento humano						

**Nota:** Plan operativo objetivo 4 por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 20

## CONCLUSIONES

En base al diagnóstico estratégico de la Fundación ESPOIR se establecen las siguientes conclusiones:

- Mediante el diagnóstico de la Fundación se pudo observar que presentan muchas debilidades en las áreas de administración y servicio al cliente que han sido las más relevantes:

### FORTALEZAS:

- Adecuado proceso de planificación de crecimiento
- Personal motivado, con experiencia, capacitado permanentemente y comprometido con los objetivos institucionales
- Adecuado proceso de planificación de crecimiento
- Gestión descentralizada de regionales

### DEBILIDADES:

- Insuficiente seguimiento a la aplicación de los procesos de supervisión.
  - Costo operativo elevado debido a la estructura necesaria para colocar los productos
  - Débil gestión del área de recursos humanos
  - Bajos niveles de exigencia a nivel profesional
- 
- A través de la investigación realizada se pudo observar que los cambios implementados por el gobierno actual, especialmente con la promulgación de la Ley de Economía Popular y Solidaria, promueve el mayor crecimiento y desarrollo de las Cooperativas Financieras que puede ser aprovechada por la Fundación ESPOIR.
  - La Fundación al ofrecer servicios financieros de crédito de Banca Comunal con educación, le permite ampliar su segmento de mercado hacia otras áreas poco atendidas por la competencia.

- En base a la encuesta realizada al personal se evidencia que no participa ni se compromete en el logro de los objetivos establecidos por la Fundación, debido a que tiene poco conocimiento de la planificación y los objetivos institucionales.
- La Fundación al contar con una planificación estratégica desactualizada, no le permite determinar con mayor exactitud el estado actual, donde desean estar y por ende lo que es necesario hacer para lograrlo.
- Es necesario poseer una herramienta metodológica como el Cuadro de Mando Integral que traduzca la estrategia en un conjunto de medidas de acción, las cuales proporcionen la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición para la Fundación.
- Con la finalidad de fortalecer la Gestión y Direccionamiento Estratégica de la Fundación ESPOIR, se propone las siguientes recomendaciones.

## RECOMENDACIONES

- Que la Fundación ESPOIR implemente el plan estratégico y operativo centrado en el Cuadro de Mando Integral.
- Para que la implementación de la planificación estratégica tenga éxito es importante se involucre a todos los niveles de la Fundación ESPOIR y no únicamente del nivel directivo.
- Que la Fundación ESPOIR aplique un plan de entrenamiento del talento humano en el corto plazo con el fin de que se involucre en el desarrollo de las actividades claves y en el logro de los objetivos y metas.
- La Fundación ESPOIR deberá evaluar anualmente la planificación estratégica con la finalidad de realizar los ajustes en base a las exigencias del macro y micro entorno.
- Es necesario que la Fundación ESPOIR diseñe e implemente un sistema de incentivos para el personal para fortalecer el cumplimiento de los objetivos y metas y lograr el alineamiento hacia los objetivos estratégicos.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Abascal, F. (2004). *Cómo se hace una planificación estratégica*. Madrid: ESIC.
- Amo, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral – Balance Scorecard*. Madrid: ESIC.
- Amaya, J. (2009). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. México: McGraw Hill.
- Código Civil. (2006). *Corporación de Estudios y Publicaciones*. Quito: Taurus.
- Comunidad valenciana. (2007). *Guía para la elaboración e implementación del Plan Estratégico y Plan de Gestión en Entidades No Lucrativas de Acción Social con Voluntari@s*. España.
- Vertice. (2004). *Dirección estratégica*. España: Publicaciones Vértice.
- Fernández, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Flores, J. (2007). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*. Colombia: ECOE.
- Frances A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el CMI*. México: Prentice-Hall
- Fred. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Harvard Business School Press (1996). *The Balanced ScoreCard, Translating Strategy into Action*. Estados Unidos.
- Hope Project. (2001). *Fundación de desarrollo integral ESPOIR*. Ecuador: BCS.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2006). *Aligment*. Ediciones Gestión. Barcelona España.

- Koontz, H. y Wehrich, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. y Bloom, P. (1988). *Mercadeo de servicios profesionales*. Colombia: Editorial Legis.
- López, L. (2005). *Planificación estratégica, Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción socio laboral*. Madrid: Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. España: Ediciones Narcea S.A.
- Nils – Goran, R. (2000). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Norton, R. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Centro de libros PAPP, S.L.U.
- Rampersad, Hubert K. (2004). *Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo*. México: Mc. Graw Hill.
- Rodríguez, J. (2005). *Cómo aplicar la planificación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Madrid España.
- Salazar, F. MBA (2004). *Gestión estratégica de Negocios*. España.
- Sallenave, J. (1999). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Grupo Editorial Norma
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Editorial Pearson.
- Trujillo. (6 de febrero de 2012).Obtenido de <http://www.trujillosoft.blogspot.com/>
- Andes.info.ec* (s.f.). Recuperado el 10 de marzo de 2013).Obtenido de <http://www.andes.info.ec>
- Reporte economía laboral*. (s.f.). Recuperado el 15 de marzo de 2013 .Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

*Ecuador economía y finanzas para el buen vivir.* (s.f.). Recuperado el 24 de Mayo de 2013.Obtenido de <http://www.pnud.org.ec/>

*Economía Solidaria en Navarra.* (s.f.). Recuperado el 16 de julio de 2013.Obtenido de <http://www.economiasolidaria.org/>

*Elizaga, C, A.* (s.f.) .Recuperado el 20 de Septiembre de 2013. Obtenido de <http://www.economiasolidaria.org/>

*El Cuadro de Mando Integral.* (s.f.) .Recuperado el 24 de Octubre de 2013.Obtenido de <http://www.icicm.com/>

*cmigestión.* (s.f.) .Recuperado el 15 de noviembre de 2013.Obtenido de <http://www.cmigestion.es/>

*respuestas-OoCities.* (s.f.) .Recuperado el 26 de noviembre de 2013.Obtenido de <http://www.oocities.org/>

*Gerencia y sistemas de formación.* (s.f.) .Recuperado el 28 de noviembre de 2013.Obtenido de <http://www.unl.edu.ec/>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Formulación de Estrategias

Siguiendo el uso de estrategias para alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados se va a definir una serie de estrategias genéricas las cuales se implementaran en la Fundación ESPOIR las cuales son las siguientes:

Tabla 59. Perfil Estratégico

Clasificación	Sub –clasificación	Aplicación
Penetración de Mercados	Crecimiento	Fundación ESPOIR debe optar por una estrategia de penetración en el mercado ya que se encuentra en un mercado actual con un servicio actual.
Competitiva	Retador	Fundación ESPOIR debe optar por una estrategia de empresa retadora, pues al hacer frente a empresas que tienen similar o mayor participación debe atacar o minimizar el efecto de acciones emprendidas por la competencia.
De Crecimiento	Intensivo	Dentro de este tipo de estrategia Fundación ESPOIR debe optar por estrategias de crecimiento intensiva, debido a que no explota todas sus oportunidades, y fortalezas que pueden otorgar una mejora en su cuota de mercado.

De Desarrollo	Diferenciación	Dentro de las estrategias de desarrollo, Fundación ESPOIR debe optar por una estrategia de diferenciación en la difusión de la existencia de sus diversos servicios a nivel nacional y ofrecer un valor agregado al cliente para lograr captar fidelidad.
---------------	----------------	---

**Nota:** Perfil Estratégico por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

### **Presentación de Estrategias**

- Difundir a través de los medios la ventaja competitiva con la ejecución del plan de publicidad de forma masiva para fidelizar a los clientes actuales y estimular a la población a nivel nacional a usar los servicios de la Fundación ESPOIR.
- Buscar alianzas estratégicas con las nuevas empresas e instituciones que requieran ser parte del servicio de microcréditos, con el fin de poder estimular la comercialización de los productos y servicios financieros de la Fundación ESPOIR.
- Diseñar e implementar un plan de gestión de los Recursos Humanos que acompañado de una gestión técnica que permitirá que el personal de la Fundación ESPOIR contribuir al crecimiento organizacional.
- En la Fundación ESPOIR se debe implementar un Departamento de Marketing en la cual se planifiquen las diversas actividades de marketing para lograr generar en un mediano, largo plazo un nivel de posicionamiento en el mercado de la ciudad de Quito y a nivel nacional.
- Planificar y ejecutar un plan de publicidad de forma masiva que servirá de apoyo en el proceso de difusión de los productos, servicios financieros de la

Fundación ESPOIR para la generación de captación de nuevos clientes, en un mediano y largo plazo poder diversificar los productos, ofertarlos al mercado.

- Complementar el plan de gestión del talento humano de la Fundación ESPOIR con el desarrollo de actividades de motivación, capacitación y difusión de la filosofía empresarial que permita que el personal se identifique con la organización y políticas que estimulen su conocimiento.
- Desarrollar actividades de difusión de forma periódica para los productos y servicios financieros de la Fundación ESPOIR con el fin de estimular a los clientes actuales y nuevos clientes, los cuales estarán acompañados del lanzamiento de nuevos productos, servicios.

### **Metas organizacionales y Objetivo Corporativo**

Ser considerados como una empresa seria, responsable, confiable, eficiente que produce y ofrece productos y servicios financieros, contribuyendo a la línea de asesoría y capacitación micro empresarial, de los ecuatorianos, el crecimiento económico y captar un lugar en la mente del consumidor de la ciudad de Quito y a nivel nacional.

## Objetivo Corporativo - Área de comercialización

Tabla 60. Objetivo Corporativo - Área de comercialización

DEPARTAMENTO	OBJETIVOS		
<p><b><u>Comercialización</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de 2 años, lograr la lealtad del cliente en un 60%.</li> <li>• Incrementar dentro de 3 años la participación en el mercado en un 70% en las principales ciudades. Dentro de 2 años, adaptar con nuevas características a los servicios actuales.</li> <li>• Dentro de 9 meses, mejorar la tecnología actual en la empresa en un 35%, para mejorar la comunicación tanto cliente (interno externo) Proveedor – Empresa –Distribuidores</li> </ul>	X	X	X
<p><b><u>Administrativo- Financiero</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar en un 80% la capacidad financiera en los próximos 3 años.</li> <li>• Establecer para los próximo 2 años, nuevas formas de captar usuarios y diseñar planes de pago flexibles esta manera reducir la cartera por cobrar en un 15%</li> </ul>		X	X

Nota: Objetivo Corporativo - Área de comercialización por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014

## Objetivo Corporativo - Área Financiera

**Tabla 61. Objetivo Corporativo**

DEPARTAMENTO	OBJETIVOS		
	Corto	Mediano	La
<p><b><u>Administrativo- Financiero</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la gestión administrativa de la Fundación ESPOIR en un 80%, para los siguientes 2 años.</li> <li>• Fortalecer y mejorar en un 60% el talento humano primordialmente en los departamentos administrativos como operativos dentro de los próximos 2 años.</li> <li>• Aumentar en un 80% la capacidad financiera en los próximos 3 años.</li> <li>• Establecer para los próximo 2 años, nuevos planes de pago para los usuarios, para reducir la cartera por cobrar en un 15%.</li> </ul>	X	X	X
<p><b><u>Operativo</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En un lapso de 1 año lograr la eficiencia y eficacia en las diversas actividades operativas para garantizar la calidad y excelencia en los productos y servicios financieros de la Fundación ESPOIR</li> </ul>			X

**Nota:** Objetivo Corporativo por: D. Guzmán, M. Pillajo & W. Terán, 2014.

## **Políticas organizacionales**

En el proceso de diseño de un Plan Estratégico y operativo para la Fundación ESPOIR centrado en el Cuadro de Mando Integralse ha identificado el requerimiento de plantear políticas las cuales son:

### **Política General**

La política general propuesta para la Fundación ESPOIR es:

Direccionamiento de cada uno de los esfuerzos corporativos a la consecución de un desempeño eficiente y eficaz en todas las áreas logrando excelencia en todos sus procesos para el cumplimiento de lo planificado.

### **Políticas de Comercialización**

Las Políticas de comercialización propuestas son:

- Desarrollar una calificación semestral a cada uno de los actuales clientes con el fin de conocer su condición de crédito, medir su grado de satisfacción lo cual servirá para identificar la más alta calidad en los productos y servicios financieros de la Fundación ESPOIR
- Implantar y fortalecer técnicas de negociaciones para poder atraer clientes corporativos.
- Asegurarse que el talento humano posea todo el conocimiento necesario con relación a atención al cliente, los productos y servicios financieros de la Fundación ESPOIR con el fin de lograr una alta eficiencia, satisfacción en el usuario.
- Se negociará la forma de pago de los clientes según su capacidad económica, y predisposición, con el fin de lograr obtener pagos oportunos, y a la vez lograr desunir el riesgo de mora por concepto de préstamos.

## **Políticas Financieras**

Las Políticas Financieras propuestas son:

- Realizar anualmente un presupuesto para detallar los ingresos y egresos que la empresa afrontará para el año venidero.
- Control mensual del desarrollo del presupuesto de egresos.
- Pagar puntualmente los compromisos obtenidos con los empleados (referente al rol de pagos).
- Pagar puntualmente los compromisos con el fin de evitar generar una mala imagen en el mercado y los proveedores.

## **Políticas Administrativas**

Las Políticas Administrativas propuestas son:

- Todos los colaboradores antiguos y nuevos de la Fundación ESPOIR recibirán periódicamente información sobre la filosofía corporativa y políticas, para trabajar bajo esfuerzos y objetivos comunes.
- Realizar una vez al año la capacitación de acuerdo a las necesidades de cada área.
- Realizar semestralmente el control de cartera de clientes con el propósito de obtener información sobre el comportamiento de los pagos, con el fin de poder desarrollar el proceso de toma de decisiones oportunas y en caso de requerirlo aplicar los correctivos adecuados.
- Dotar al personal los insumos y herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades.

## **Anexo 2**

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CLAVE DE LA FUNDACIÓN**

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

### **PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS**

#### **-PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO**

##### **Políticas a cumplir en el Proceso de Créditos de Consumo**

###### ***Subproceso: Promoción***

Constituyen políticas que debe cumplir el Personal de Crédito:

- a) El personal de Crédito informará las características, condiciones de otorgamiento, beneficios, costos, requisitos y documentos necesarios para la tramitación de los créditos de consumo de manera directa y/o a través de medios escritos (folletos), mismos que contendrán como mínimo lo siguiente:
  - 1. Que es la Fundación
  - 2. Productos (características)
  - 3. Requisitos de los solicitantes
  - 4. Requisitos de los garantes (garantías)
  - 5. Contactos

- b) El Jefe de Crédito/Jefe de agencia/Oficiales de crédito serán responsables de la promoción directa en instituciones públicas y privadas.
- c) Cualquier operación de crédito deberá iniciarse con la revisión en la central de riesgos; esto incluso antes de la entrega de la solicitud de crédito, con el propósito de evitar el inicio de trámites innecesarios.

***Subproceso: Recepción de solicitud y documentación***

Constituyen políticas que debe cumplir el personal de Crédito:

- a) Se receptorán las solicitudes de crédito, únicamente si están acompañadas de todos los documentos exigidos por la Fundación y firmados por el solicitante, garante y cónyuges.
- b) Toda solicitud de crédito deberá estar completamente llena, sin borrones ni enmendaduras.
- c) Toda solicitud de crédito deberá tener adjunto un croquis del negocio y domicilio tanto del deudor como del garante.
- d) Al momento de la recepción de la solicitud de crédito deberá verificarse que al menos el 70% del encaje se encuentre depositado en la cuenta del cliente.